

Jean-Claude TADDEI

ESSCA

Eric SIMON

ISC

La RSE ? Je ne connais pas, mais j'en fais ! PME et rôle des coopératives dans le secteur végétal

Résumé

Aujourd'hui, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) imprime son concept dans de multiples rouages de pensée et d'apprentissage. Il s'impose à nous et nous l'imposons aux autres. Ainsi, du collègue à l'Université, de la PME à la grosse entreprise et de l'employé au dirigeant, le concept chemine et parfois nous fait reconsidérer nos pratiques. Concept, il l'est, floue il l'est également dans nos sociétés où la communication précède l'effectivité. Obligation pour les uns, mode de pensée et d'action pour les autres, objectif probable pour d'autres encore, il ne laisse pas indifférent même si, étrangement, la philosophie de l'objet dépasse son propre nom. C'est notamment le cas pour les entreprises du secteur végétal que nous avons rencontré dans le cadre de notre étude.

Ainsi, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) n'ont pas, en France, l'obligation de mettre en place la RSE dans leur organisation. Pourtant, certaines d'entre elles estiment nécessaire de comprendre, voire d'intégrer, les dispositions de ce concept. Elles vont être aidées en cela par leur coopérative qui va se charger d'en assimiler les règles pour préparer leurs adhérents. Dans notre étude, nous allons chercher à comprendre pourquoi et comment les PME du secteur végétal font de la RSE, parfois sans le savoir, et quels rôles jouent les coopératives dans l'appropriation des pratiques de RSE et le soutien qu'elles apportent à leurs membres. Ainsi face à la pression collective et aux nouvelles dispositions qui découlent du développement durable, nous nous intéresserons en particulier aux processus de certification qui semblent représenter l'antichambre de la responsabilité sociale des PME du secteur du végétal.

Codes mots clés : 21, 22

Mots clés : RSE, coopérative, secteur végétal, certification, TPE – PME.

**La RSE ? Je ne connais pas, mais j'en fais !
PME et rôle des coopératives dans le secteur végétal.**

Jean-Claude TADDEI
ESSCA
1 Rue Joseph Lakanal, 49000 Angers, France
Tel : (33)2 41 73 47 47 Mail : jean-claude.taddei@essca.fr

Eric SIMON
ISC
Directeur de la recherche, Responsable du Pôle Entrepreneur
22 bd du Fort de Vaux, 75017 Paris, France
Tel : (33)1 40 53 99 99

Résumé

Aujourd'hui, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) imprime son concept dans de multiples rouages de pensée et d'apprentissage. Il s'impose à nous et nous l'imposons aux autres. Ainsi, du collègue à l'Université, de la PME à la grosse entreprise et de l'employé au dirigeant, le concept chemine et parfois nous fait reconsidérer nos pratiques. Concept, il l'est, floue il l'est également dans nos sociétés où la communication précède l'effectivité. Obligation pour les uns, mode de pensée et d'action pour les autres, objectif probable pour d'autres encore, il ne laisse pas indifférent même si, étrangement, la philosophie de l'objet dépasse son propre nom. C'est notamment le cas pour les entreprises du secteur végétal que nous avons rencontré dans le cadre de notre étude.

Ainsi, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) n'ont pas, en France, l'obligation de mettre en place la RSE dans leur organisation. Pourtant, certaines d'entre elles estiment nécessaire de comprendre, voire d'intégrer, les dispositions de ce concept. Elles vont être aidées en cela par leur coopérative qui va se charger d'en assimiler les règles pour préparer leurs adhérents. Dans notre étude, nous allons chercher à comprendre pourquoi et comment les PME du secteur végétal font de la RSE, parfois sans le savoir, et quels rôles jouent les coopératives dans l'appropriation des pratiques de RSE et le soutien qu'elles apportent à leurs membres. Ainsi face à la pression collective et aux nouvelles dispositions qui découlent du développement durable, nous nous intéresserons en particulier aux processus de certification qui semblent représenter l'antichambre de la responsabilité sociale des PME du secteur du végétal.

Codes mots clés : 21, 22

Mots clés : RSE, coopérative, secteur végétal, certification, TPE - PME

La RSE ? Je ne connais pas, mais j'en fais ! PME et rôle des coopératives dans le secteur végétal.

Introduction

Les PME et TPE du secteur végétal français sont généralement peu ou pas du tout impliquées dans une démarche formelle de Responsabilité Sociale des Entreprises ou RSE. Pour une majorité d'entre elles, les dirigeants et le personnel ne connaissent pas la signification de ce terme. C'est au hasard d'une rencontre, d'une réunion regroupant des parties prenantes, que la notion de RSE est évoquée sans que cela ne provoque généralement de modifications notables sur l'organisation de l'entreprise. Pourtant, les décisions retenues lors du Grenelle II de l'environnement et les nouvelles obligations pour les entreprises de plus de 500 personnes, rendent plus présentes et plus concrètes les dispositions de la RSE. En outre, la pression collective se fait croissante sur les acteurs du secteur végétal qui sont en prise directe avec des problématiques environnementales (algues vertes, gauchon). Dès lors, des PME de ce secteur souhaitent anticiper et se préparer à ces nouvelles contraintes plutôt que de les subir sans avoir pris le temps de s'y préparer. Toutefois, le manque de connaissances, l'absence de ressources internes et le coût en temps et en valeur, conduisent à une mise en application difficile et décourageante. Ainsi, certaines entreprises recherchent-elles des informations auprès de leur fédération professionnelle, de leur coopérative ou des institutions locales de référence telles que les chambres d'agriculture, les chambres de commerce et d'industrie ou encore d'autres organisations territoriales économiques tels que les pôles de compétitivité, technopôles, SPL, etc.

Notre recherche vise en particulier à comprendre comment et pourquoi certaines PME du secteur du végétal développent des pratiques de développement durables. Il semble que les objectifs, en général non annoncés, sont de se rapprocher des dispositions de la RSE. Cette démarche passe par des phases de consolidation des bonnes pratiques et des recherches de certifications environnementales.

1 - RSE, lorsque le concept rejoint la réalité

La commission européenne a publié en 2001 un livre vert consacré à la RSE dans le cadre européen. On peut y lire qu'une démarche RSE revient à « *Etre socialement responsable, non seulement afin de satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ». Depuis lors, la RSE a commencé à infiltrer les rouages stratégiques des organisations. Elle a connu une étape importante dans sa formalisation internationale par la norme ISO 26000, publiée fin 2010.

L'effet de mode de la responsabilité sociale des entreprises étant passé (Capron, 2000), ou tout au moins est-il entré dans une phase plus durable (Duval et Nahapietian, 2005), sa conceptualisation reste toutefois insuffisante (Tchankam et Estay, 2004) pour faciliter son analyse. L'étude récente de Didier Cazal vient confirmer cette limite, en particulier dans la contractualisation des parties prenantes (Cazal, 2011).

Ainsi, la RSE conceptualise les idées générées par le développement durable, elle met l'accent en particulier sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux dans le cadre du développement et de la pérennité de l'entreprise (Jenkins, 2009). L'engagement d'une entreprise dans un processus RSE reste volontaire, seules les entreprises cotées en bourse ont, depuis le Grenelle II voté en 2010, l'obligation d'indiquer dans un rapport annuel des informations relatives aux conséquences environnementales et sociales de leurs activités. L'extension à des entreprises non-cotées est prévue et sera échelonnée jusqu'en 2013. Enfin, le volet social de la RSE est complexe et nécessite une implication locale, l'utilisation et le développement de réseaux, la création de partenariats et une bonne connaissance du tissu social local (Hamman et al., 2009).

1.1 - La RSE et les PME

Les enjeux sous-jacents à la RSE sont nombreux. Certains sont risqués et par conséquent peuvent réduire cette démarche à une opération de communication. Dès lors, certains dirigeants, de peur de remettre en question le développement programmé de leurs profits, vont réduire leur implication à une forme principalement communicative. Pourtant, des études ont montré le lien entre la capacité à innover et l'engagement dans une démarche RSE (Spence M. et al., 2007 ; Bos-Brouwers, 2009). En effet, les pratiques de veilles (en particulier technologiques) et d'intelligence économique utilisées pour disposer d'informations et déceler les nouvelles tendances, favorisent une meilleure prise en compte des pratiques de la RSE.

La responsabilité sociale des entreprises représente aujourd'hui pour les PME une problématique qui n'est pratiquement plus ignorée. Tout au moins, aucune action n'est planifiée, mais les signaux se multiplient quels que soient le secteur, la taille, le métier, le territoire ou l'âge de l'entreprise (Worthington et al., 2006).

Ainsi, les PME se sentent de plus en plus concernées par la problématique de la RSE, notamment les plus grosses et celles qui disposent de partenariats importants, en particulier avec de grandes entreprises. A l'heure où la place de la communication joue un rôle de plus en plus fort, l'attractivité d'une PME n'est pas négligée. Ainsi, Canfin et Nahapétian (2005) estimaient déjà à un nombre de mille entreprises les PME engagées dans des actions concrètes de RSE. Or, elle représente un moyen que la PME peut saisir pour se créer de nouvelles opportunités. Elle stimule la recherche de nouvelles sources de profit et permet d'activer les facteurs d'innovation potentiels, la finalité étant de découvrir de nouveaux marchés et d'améliorer l'organisation et l'efficacité de l'entreprise (Moore et Manring, 2009 ; Russo et Tencati, 2009). Cela doit ensuite se traduire par l'amélioration de l'avantage compétitif et la définition d'une stratégie qui intègre les pratiques de la RSE.

La taille des PME est un des principaux facteurs pour mesurer le degré d'engagement dans une démarche RSE. Cet engagement est généralement proportionnel à la taille, en raison de ressources supposées plus importantes. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise et le Développement durable (ou DD) provoquent des pratiques qui peuvent également être influencées par la localisation des entreprises ainsi que par leur culture ou leur histoire qui sont susceptibles d'agir sur les attitudes et les comportements. Ainsi, l'influence de l'environnement et du territoire peuvent être déterminants (Berger-Douce et Courrent, 2009). Pourtant, d'après une étude menée par Labelle et Saint-Pierre (2010) et contrairement à une étude un peu plus ancienne de Berger-Douce (2008), le territoire ne semble pas jouer un rôle déterminant pour les PME dans une démarche RSE.

En outre, les PME qui disposent de relations internationales sont susceptibles d'être plus sensibles aux pratiques du DD. Les différences culturelles, la complexité, la variété des réglementations, les conditions de travail ou encore la notion des droits de l'homme sont autant d'éléments pouvant favoriser l'engagement dans des démarches de DD (Blombäck et Wigren, 2009).

Les problématiques attachées à la RSE investissent progressivement l'attention des dirigeants de PME avec des approches et des objectifs variables. Quels rôles ceux-ci investissent dans ces approches et quels sont les éléments de compréhension que la littérature nous apporte aujourd'hui ?

1.2 - Acteurs et dirigeants

Les motivations des entrepreneurs sont rarement liées aux pratiques du développement durable. Ils accordent toutefois à la RSE certaines vertus telle que l'amélioration de la performance économique. A ce sujet, Fray et Soparnot (2007) relèvent que la RSE est parfois utilisée comme un levier de changement organisationnel. Par exemple, elle devient un moyen de développer et de renforcer les relations avec les parties prenantes. Elle est également utilisée pour tenter d'améliorer les processus de l'entreprise (Saulquin et Schier (2007).

Nielsen et Thomsen (2009) précisent que les dirigeants de PME s'appuient sur leurs valeurs personnelles et leur culture d'entreprise pour comprendre et développer leurs pratiques inspirées de la RSE, notamment en lien avec des problématiques locales et territoriales. Leur approche est plus intuitive que formalisée.

En outre, l'information sur la RSE joue un rôle primordial pour l'acceptation de ses pratiques par les dirigeants de PME. Dès lors, la multiplication et la répétition des informations auront un impact sur leur degré de conscience et sur leur attitude. Elles porteront en particulier sur les conséquences environnementales et sociales de l'entreprise, les meilleures pratiques et les coûts et bénéfices résultant d'une démarche RSE. Cette conscience a un impact direct sur le degré de pratiques environnementales (Gardenne et al., 2009). Pourtant, en raison de différents freins, la RSE n'entre pas dans le champ prioritaire de la stratégie d'une PME, sa représentation récente dans l'environnement de l'entreprise en est une des raisons (Berger-Douce, 2008). Toutefois, les dirigeants des PME ont le sentiment d'être particulièrement sensibles aux problématiques environnementales en raison de leur investissement dans la vie et l'économie locale, notamment au travers des différents réseaux professionnels, formels ou informels qu'ils utilisent (Jenkins, 2009).

L'engagement des dirigeants est lié à leurs propres valeurs, mais celles-ci ne sont pas suffisantes pour éliminer les principaux freins à la mise en œuvre d'une démarche RSE (Paradas, 2007 ; Spence, 2007). En outre, les croyances et connaissances des dirigeants proviennent en partie d'influences personnellement reçues par l'environnement familial, culturel ou moral (Monti et al., 2007). Il a été relevé que le niveau d'éducation représentait un facteur favorable à l'acceptation de la RSE. La capacité à changer, à comprendre la globalité et l'articulation des différents enjeux est favorisée par un niveau de formation supérieur (Gardene et al., 2009 ; Schaper, 2002 ; Vives, 2006). Et comme l'ont démontré Mackey et al. (2007), les entreprises et leurs managers ont avantage à mettre en œuvre des actions responsables afin de valoriser l'entreprise sur ses marchés.

Par ailleurs, les dirigeants des PME créées plus récemment ont plus de chance d'avoir été sensibilisés par la RSE que les dirigeants d'entreprises plus anciennes, construites sur des schémas de développement influencés principalement par des considérations économiques ou concurrentielles. Dès lors, les enjeux véhiculés par la RSE sont plus souvent intégrés dans la stratégie et le développement de l'entreprise (Cabagnols et Le Bas, 2008). L'implication d'un dirigeant peut également dépendre du temps dont il dispose pour rechercher des informations et les analyser. Il appliquera une sélection basée sur les représentations qu'il se fait et sur les priorités qu'il décidera selon son mode de prise de décision. Il est généralement admis qu'un dirigeant de PME dispose d'une autonomie de décision importante et qu'il est plutôt intuitif dans ses choix (Baillette, 2003). Ainsi, les convictions du dirigeant (Paradas, 2006), sa capacité à mobiliser des acteurs et à exploiter son réseau, vont lui permettre de saisir les opportunités, notamment dans le cas de PME reliées à des réseaux informationnels riches (Julien, 1996).

Toutefois, la littérature a recensé plusieurs freins à la mise en place de la RSE dans les petites entreprises. Nous allons en présenter quelques-uns et indiquer comment les processus d'apprentissage et les réseaux peuvent les réduire.

1.3 – Freins et apprentissage

La principale préoccupation des dirigeants est d'articuler les exigences de la RSE et l'obligation de rentabilité. Ainsi, la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises va pouvoir se déployer à partir du moment où la responsabilité économique sera acquise. Bien que plusieurs études ne montrent pas nécessairement un lien fort entre une telle démarche et une performance économique, la faible tendance mesurée (Vogel, 2005) semble confirmer une relation étroite entre une prise en compte des exigences de la RSE et le respect des contraintes économiques (Willsher, 2004). Certains auteurs ont toutefois montré qu'il pouvait exister une menace pour le développement de l'entreprise en raison des contraintes réglementaires fortes (Polge et Temri, 2009). Le manque de ressources, notamment financières, fait partie des principaux freins recensés dans la mise en œuvre d'une démarche RSE. Cette contrainte implique la mise en place d'une véritable stratégie pour financer ces nouvelles pratiques (Berger-Douce, 2007 ; Gadenne et al., 2008).

Par ailleurs, les processus d'apprentissage collectifs créent une dynamique d'organisation apprenante favorisant l'appropriation des enjeux environnementaux en impliquant les différents échelons hiérarchiques (Senge, 1992). Les démarches collectives se développent notamment par l'initiative d'acteurs associés à des réseaux professionnels (Berger-Douce, 2008). Elles favorisent l'intégration de démarches RSE dans les PME en offrant une voie alternative pour la résolution de certains problèmes (Bonneveux et Saulquin, 2009).

Enfin, les réseaux et communautés locales favorisent les échanges, particulièrement importants, sur des thématiques nouvelles, complexes et économiquement incertaines. On voit de ce fait comment l'engagement de l'entreprise et surtout de ses employés dans des réseaux, peuvent influencer positivement la compréhension du concept de RSE (Russo et Tencati, 2009). Ainsi, l'apprentissage de ces pratiques par l'intermédiaire de réseaux professionnels est largement privilégié lorsque c'est un réseau de pairs dans lequel l'information est facilement partagée (Jenkins, 2009). Les PME sont plutôt influencées par les expériences réussies d'entreprises de même type, dans leur territoire et dans leur secteur. A l'instar du rôle des réseaux sur les processus de succès et de développement d'une innovation, les processus d'intéressement à différents réseaux peuvent représenter un facteur clé de succès pour la mise en œuvre d'une démarche RSE. Dès lors, cela implique l'association de salariés et leur participation, l'invitation des acteurs institutionnels spécialisés, la communication du projet aux différentes parties prenantes et la mobilisation des réseaux.

Les coopératives agricoles représentent l'une de ces parties prenantes. Elles jouent un rôle particulier dans le secteur végétal, notamment dans les processus d'innovation. Comment agissent-elles sur les actions collectives, liées notamment à la RSE ?

1.4 - Les coopératives du secteur végétal

Les coopératives agricoles sont des organisations économiques développées à la fin du XIX^{ème} siècle. Elles permettent à des acteurs de se regrouper pour coopérer dans une finalité économique et partenariale. Au cours du XX^{ème} siècle, elles acquièrent dans différents pays une forme juridique spécifique (Draperi, 2005). D'après l'Alliance Coopérative Internationale¹, « une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». Dans une démarche de développement durable, le principe de la coopération peut se décliner en trois approches : économique, humaine et territoriale. Sur l'axe économique, la coopérative facilite l'intégration de petites structures à condition que les problèmes d'action collective soient résolus à faible coût (Karantininis, Nilsson, 2007). Sur l'axe humain, la coopérative, par sa nature même, facilite la coopération grâce à ses règles démocratiques et par le rôle qu'elle peut jouer dans l'éducation, la responsabilisation ou le progrès social. Enfin, l'axe territorial conduit à gérer les ressources locales sur le long terme dans une optique de développement durable et local, notamment pour ses adhérents (Touzard, 2003).

Des travaux ont montré le rôle de la RSE dans le renforcement de projets collectifs dans le cadre d'une coopérative (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Celle-ci apparaît alors comme un relais possible pour des politiques de concertation locale (Ortman, King, 2007). De plus, les nouvelles exigences de qualité, d'innovation et de certification renforcent les coordinations locales et les apprentissages collectifs qu'offrent les coopératives (Holloway et al., 2000).

1.5 - Proposition de recherche :

La question centrale de notre étude interroge les raisons qui conduisent les PME à développer des pratiques qui s'inscrivent dans un processus RSE, sans le revendiquer, parfois même sans avoir conscience de son existence. En particulier, il s'agira de comprendre le rôle des coopératives et celui des processus de certification devant favoriser l'appropriation des pratiques liées à la RSE.

¹ ACI, 2003

Dès lors, nous proposons deux questions de recherche qui résultent de notre problématique. L'une tente d'expliquer pourquoi les PME du secteur végétal ont une démarche de RSE sans s'inscrire particulièrement dans ce concept, l'autre s'attachant à expliquer comment elles procèdent pour mettre en œuvre ces pratiques.

Ainsi, nous posons les hypothèses suivantes :

H 1.1 : Les pressions sur le secteur végétal incitent les entreprises à prendre des mesures qui s'inscrivent dans la RSE

H 1.2 : Les coopératives incitent leurs membres à développer de nouvelles pratiques proches de la RSE

H 2.1 : Les coopératives organisent les pratiques RSE de leurs membres

H 2.2 : Les processus de certification représentent une importante étape qui conduit vers la RSE

Nous allons maintenant analyser comment les coopératives que nous avons interrogées se sont appropriées le concept de RSE et comment elles vont préparer leurs adhérents à intégrer à terme ce concept, notamment par l'intermédiaire des processus de certification.

2 – Analyse empirique

2.1 – Méthodologie et présentation du cas

2.1.1 – Méthodologie

Cette recherche doit nous aider à comprendre comment les pratiques, parfois informelles, liées à l'environnement se transforment lentement en pratiques formelles avec l'objectif d'atteindre ou de se rapprocher des dispositions propres à la RSE. Dans ce contexte, nous souhaitons en particulier saisir la façon dont les coopératives agissent pour faciliter le développement des PME du secteur végétal vers une agriculture à haute valeur environnementale. Il s'agit bien de comprendre la façon dont elles appréhendent ce sujet, c'est pourquoi nous avons fait le choix de ne pas interroger leurs adhérents.

Notre étude s'inscrit dans une démarche exploratoire pour laquelle nous avons suivi une approche de type qualitatif. Celle-ci est particulièrement bien adaptée à la nature de notre sujet d'étude qui s'appuie sur quelques entretiens approfondis. De plus, cette démarche admet l'élaboration d'hypothèses de recherche dans une situation en développement. En conséquence, notre choix résulte du problème étudié et des contraintes qui lui sont associées. Ce choix se justifie également par le caractère, en partie nouveau, du phénomène étudié (Yin, 2003).

Ainsi, en raison de la particularité de notre objet d'étude, nous avons fait le choix de l'entretien. Il s'agit en effet d'interroger sur leurs pratiques des personnes disposant de responsabilités au sein de coopératives, à l'aide d'un entretien semi-directif. Les thèmes structurants des entretiens sont les suivants : RSE, certification, formalisation des pratiques, développement durable. Puisque notre objectif est de mettre en évidence les moyens d'informer, de former et de faire prendre conscience des dispositions de la RSE dans les PME et TPE du secteur végétal, la présentation en partie narrative va favoriser le partage de connaissances issues de la recherche vers le lecteur et rendre ses résultats plus facilement accessibles et utilisables. En effet, notre étude a également pour objectif d'aider à la compréhension des phénomènes étudiés par les acteurs directement concernés.

Les personnes que nous avons interviewées sont chargées des questions environnementales dans leur coopérative. Les fonctions varient d'une coopérative à l'autre puisque nous avons rencontré 2 directeurs, 1 DRH et 3 chargées de missions. La durée moyenne des entretiens était d'environ 1h15. Les données des entretiens ont été analysées selon une méthode d'analyse de contenu thématique (L'Écuyer, 1987). L'unité d'analyse pertinente n'y est pas nécessairement le mot ou la phrase, mais plutôt une unité de sens : une situation, un concept, un fait, une séquence d'événements et la structure de l'argumentation associée.

2.1.2 - Contexte de l'étude

Le terrain qui a été retenu pour notre étude est situé en Anjou, principalement sur le département du Maine-et-Loire, même si les coopératives interrogées ont une zone d'intervention qui dépasse largement ce département. Nous avons ainsi retenu des coopératives et les personnes qui sont en charge des questions environnementales. Les exploitations agricoles n'entrent pas dans la présente étude. Toutefois, une approche préalable du terrain a été menée auprès d'elles afin de comprendre les contraintes qui se posaient et les opportunités qui se présentaient sur les questions de développement durable. Ces informations ont été mises en perspective avec la revue de littérature et nous ont aidés à préparer les entretiens, et de façon générale, le déroulement de cette recherche.

Lors de nos entretiens, toutes les personnes interrogées connaissaient le concept de RSE mais aucune d'entre elles n'avait encore engagé d'action concrète sur celui-ci auprès de ses adhérents. Tout au plus, des propositions étaient communiquées aux exploitations agricoles pour les tenir informées de la présence d'événements organisés localement. Néanmoins, un constat revenait régulièrement. Sans être précisément engagé dans un processus formel de RSE, des pratiques de développement durable, de certifications environnementales ou d'actions clairement orientées vers des actions sociales planifiées, étaient engagées.

L'étude que nous avons réalisée dénombre trois types d'observations. Le premier, qui est relevé en général dès le début des entretiens, dénonce les contraintes imposées par les institutions et les résistances et freins auxquels elles conduisent. Le second concerne les pratiques que les exploitants mettent en place parfois sous l'impulsion de leur coopérative. On y trouve les problématiques d'amélioration des conditions de production dans un meilleur respect de l'environnement ainsi que la recherche de certifications environnementales. Enfin, un troisième type d'observation fait référence à la mise en œuvre de démarches dont la finalité s'inscrit en partie dans la direction de la RSE.

Ces constats ont été mis en perspective avec le rôle que les coopératives jouent dans l'appropriation d'une démarche de RSE. Le plan de notre seconde partie sera ainsi influencé par ces observations et nous guidera dans la recherche de réponses.

2.2 - Contraintes et résistances

Les entreprises du secteur végétal ont l'obligation de mettre en application, depuis de nombreuses années, des mesures qui prennent plus en considération l'environnement, par exemple pour réduire la pollution des cours d'eau ou limiter l'utilisation de produits phytosanitaires potentiellement dangereux. De plus, la pression concurrentielle oblige les entreprises à innover et à anticiper sur les réglementations imposées par les institutions publiques. Le Grenelle de l'environnement, notamment le Grenelle II, fixe le périmètre de certaines de ces obligations et incite les entreprises à prendre des mesures pour leur mise en œuvre. Ces raisons les conduisent à être attentives aux réglementations et à être en veille permanente sur les questions liées à l'environnement. Cela se traduit par la prise en compte effective des directives émises par les institutions publiques et par la construction d'un plan d'action pour la mise en conformité de ces nouvelles dispositions.

Nous sommes attentifs au Grenelle II. Nous nous préparons avec le plan « vision 2015 », l'agriculture écologiquement intensive. Et puis nous avons développé des solutions pour espaces verts. [...] Nous préparons depuis trois ans des projets de développement durable, par exemple l'utilisation de panneaux solaires.

Il y a une pression qui est ressentie par les professionnels du secteur végétal sur les questions de l'environnement et du développement durable. Elle est d'autant plus forte que ce secteur est en proie aux nombreuses réglementations, notamment celles qui touchent à l'utilisation de produits phytosanitaires, et qu'il subit une concurrence internationale plus vive. Pour ne pas subir de façon trop brutale les nouvelles règles liées à l'environnement, les coopératives procèdent à une démarche anticipatrice.

Elles cherchent à trouver des solutions spécifiques aux métiers de leurs adhérents, *l'action plutôt que la réaction* comme ne manquent pas de le clamer certaines. Un de leurs principaux enjeux est de faire l'interface entre les réglementations et les adhérents. Cela passe par une appropriation des différentes dispositions propres aux problématiques environnementales. Ensuite une expertise se développe autour de ces questions et des solutions sont recherchées avec les adhérents. Il s'agit de faire face aux pressions exercées par la collectivité.

Nous essayons d'anticiper, d'être précurseurs. On s'adapte au milieu et on essaye de trouver des solutions.[...]On fait ça pour ne pas subir. On préfère anticiper sur les réglementations plutôt que de subir les règles des technocrates de Bruxelles. On souhaite vraiment être acteur de notre activité. [...] On sent qu'il y a une pression collective sur le développement durable. [...]On s'approprie ça et ensuite il faut convaincre.

Il est nécessaire aussi de revaloriser l'image des professionnels du secteur du végétal qui sont parfois la cible des médias et de certaines organisations écologiques, ce qui conduit à réfléchir à de nouveaux modèles de production qui s'inscrivent à la fois dans une démarche qui intègre les contraintes environnementales tout en maintenant, voire développant, des avantages concurrentiels.

Il y a des contraintes fortes sur le secteur végétal à cause des pesticides, de la pollution de l'eau. La pression nationale est forte, il y a eu le problème des algues vertes, les pesticides avec les abeilles, le gaücho. Tout ça rend la pression plus grande sur les producteurs.[...] Certains adhérents ont créé un club de progrès sur l'aspect environnemental afin d'anticiper et de comprendre les enjeux, notamment par rapport à la concurrence, c'est un argument vis-à-vis de leur impact.

Nos interlocuteurs connaissent la RSE et de façon inégale les idées qu'elle véhicule. Mais le terme est pour l'instant cantonné aux sous-catégories du développement durable et n'est que rarement utilisé auprès de leurs adhérents. Ceux-ci sont principalement occupés par leur activité et ne s'en éloignent guère notamment pour un concept encore perçu comme une contrainte.

La RSE ? Je n'en ai pas entendu parler. Nous n'avons pas de demandes des producteurs. [...] Il n'y a pas de pratiques existantes, les producteurs sont d'abord préoccupés par leur exploitation, leur rentabilité. Mais c'est vrai qu'on sent une préoccupation liée à des problèmes environnementaux. [...] En plus, l'agriculture biologique ne les intéresse pas. Ils ne voient pas ce que ça peut leur apporter.

Les pressions environnementales sont réelles et sont perçues particulièrement par les acteurs du secteur végétal, en raison de la nature de leur activité. Dès lors, les PME mais surtout les coopératives tentent de réagir en intégrant de nouvelles pratiques devenues nécessaires tant pour l'image du secteur que pour les conséquences environnementales des activités du végétal. Ces pratiques vont dans la direction de celles édictées par la RSE, parfois à l'insu des PME concernées. La finalité semble se concentrer plus sur le fond que sur la forme.

2.3 - Les pratiques existantes

Les entretiens ont clairement montré que les entreprises du secteur végétal, en raison de la spécificité de leurs métiers et de leur implication dans la modification des équilibres écologiques, ont mis en place des pratiques qui prennent en compte la dimension environnementale de leur activité.

Toutefois les coopératives n'ont pas, pour l'instant, l'objectif de mettre en place une démarche RSE dans leur filière et donc ne communiquent pas sur cette approche auprès de leurs adhérents. Elles prennent en compte les attentes et les pressions manifestées par les institutions publiques, les médias et, de façon générale, la société.

Les coopératives les plus importantes incitent leurs membres à créer une nouvelle agriculture pour faire face aux contraintes environnementales et promouvoir de nouveaux produits qui intégreront ces contraintes. En premier lieu, il est nécessaire de rendre ces nouvelles pratiques réalisables et rentables. La dimension environnementale est prise en compte et intégrée dans la construction de cette nouvelle agriculture.

Nous travaillons sur plusieurs axes sociaux et environnementaux, mais nous n'avons pas d'inscription dans une démarche RSE formelle. [...] Nous ne suivons pas le Grenelle de l'environnement. D'abord nous n'avons pas cette obligation, les exploitations ont une taille très petite, ce sont pour la plupart des TPE. Par contre, nous avons une réflexion sur les questions de développement durable. [...] Nous participons régulièrement à des manifestations pour promouvoir de nouveaux produits et créer une nouvelle agriculture. [...] Nous cherchons des solutions industrielles par exemple en adaptant des machines, en utilisant la technique.

Les coopératives font, avec leurs adhérents, le choix de développer des pratiques qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans le Grenelle de l'environnement. Toutefois, les problématiques du développement durable guident leurs décisions et se traduisent par des actions concrètes sur le terrain.

Au-delà de la mise en place collective de pratiques environnementales, les coopératives proposent à leurs adhérents de prendre en compte cette dimension et de l'appliquer au sein de leur entreprise. Elles organisent pour cela des séminaires et des réunions, elles invitent des professionnels de l'environnement à présenter leurs produits à leurs adhérents, elles participent à des journées consacrées à la RSE² et font ensuite une restitution auprès de leurs adhérents. Ceux qui y participent sont sensibles aux messages et semblent comprendre l'intérêt de mettre en œuvre des démarches de développement durable. Mais ils se heurtent bien vite à des contraintes de différents ordres, tels que le coût de réalisation ou le temps que cela nécessite.

Nous n'avons pas attendu le Grenelle de l'environnement. Par exemple, à partir des années 2000 nous avons mis aux normes la gestion des déchets par exemple par le traitement des affluents. [...] Nous incitons nos adhérents à procéder à un bilan carbone et à avoir une démarche environnementale. Au début, ils sont intéressés et motivés. Ils trouvent la démarche positive et sont partants. Ils posent des questions, s'intéressent, veulent savoir comment faire. Ils trouvent l'idée importante. [...] Mais assez vite, les difficultés ressortent. Les modalités de mise en œuvre, le coût de réalisation, etc.

Les entreprises du secteur agricole ont anticipé sur les problématiques liées à l'environnement. Afin de valoriser cette démarche, le secteur a favorisé les certifications. L'une des premières a été créée en Hollande en 1995, il s'agit de MPS³ (Milieu Programma Sierteelt) utilisée pour l'horticulture. Elle est utilisée de façon croissante en France depuis les années 2000. Elle permet aux producteurs de bénéficier d'un label qui garantit leur démarche environnementale. Au-delà de dispositions prises par les coopératives pour informer et former leurs adhérents aux pratiques du développement durable, il y a tout de même une volonté manifeste de se rapprocher des orientations dictées par la RSE. Cette orientation va suivre des étapes jalonnées par la mise en œuvre de pratiques et par l'obtention de certifications qui les formaliseront.

² 3^{ème} Rencontre RSE à Angers, organisé par la CCI en juin 2011

³ Programme environnemental pour l'horticulture

Ces démarches vont favoriser le rapprochement des dispositions retenues avec les directives du Grenelle de l'environnement. En outre, l'une des vertus des processus de certification est de stimuler la mise en conformité par l'innovation et la recherche de solutions.

Les producteurs se rendent compte que la limite est technique, et cela par les bonnes pratiques agricoles, les moyens alternatifs, les auxiliaires biologiques, les plantes pièges ou hôtes ou encore les stratégies de protection des cultures. [...] Le secteur connaît depuis 10 ans au moins sa révolution culturelle, bien avant qu'on parle de la RSE. La certification MPS est un eco-label conçu pour un programme environnemental pour l'horticulture. Il touche actuellement 20% des horticulteurs. [...] Pour les questions environnementales, on n'a pas l'ingénierie, on fait appel à l'extérieur, à d'autres compétences. [...] Cela doit les amener à aller vers la certification fleur bleue qui complète la certification MPS par un code de bonnes pratiques. Les objectifs sont de tenir compte du Grenelle de l'environnement, de donner une opportunité d'innovation et de mettre en avant la production française. [...] Dans notre secteur, on a mis en place des étapes pour certifier les exploitations agricoles. On informe, on propose des conseils, on oriente vers des partenaires spécialistes des questions de développement durable. L'objectif c'est de certifier les exploitations vis-à-vis des problèmes environnementaux. C'est pas la RSE, mais on a pas d'obligation. Et puis des actions concrètes se développent sur le terrain.

L'intérêt que portent les coopératives au développement durable dépasse le cadre de l'environnement et s'inscrit bel et bien, sans la nommer, dans une démarche RSE. Ainsi, par exemple l'implication dans le champ de l'insertion professionnelle ou de l'emploi des personnes handicapées prend en considération des problématiques sociales ou sociétales. Celles-ci sont même concrétisées par des partenariats développés avec des associations locales d'insertion. Au-delà de l'objectif de se rapprocher des dispositions de la RSE, les réponses sont aussi à chercher dans la solidarité et les relations de proximité. Les exploitations agricoles tenaient ou tiennent encore dans les campagnes une place dans un système où tout le monde se connaît et où la diversité des qualifications autorise l'employabilité de personnes en difficulté d'insertion.

Nos pratiques sont plus vécues que formalisées. Par exemple nous avons une politique d'insertion à la fois sur l'emploi et sur le handicap. Pour cela, nous avons des partenariats avec des associations locales. [...] L'agriculture a toujours eu un rôle social, de réservoir d'emplois dans les campagnes pour les personnes fragiles. On trouvait toujours un boulot à faire même à l'idiot du village. Dans l'horticulture les entreprises ont déjà participé à l'intégration de personnes fragiles ou en difficulté. Elles accueillent plus facilement des handicapés. Et puis beaucoup font leur stage dans ce secteur. [...] C'est vrai qu'il y a de la part des entreprises un réel intérêt économique, mais elles favorisent aussi l'employabilité de l'illettrisme en partenariat avec des associations d'insertion.

Des voies parallèles et convergentes sont utilisées par les PME du secteur végétal. Elles reflètent des pratiques parfois anciennes et en lien direct avec l'activité propre au secteur. Ainsi, la recherche de certifications fait partie des règles de progrès adoptés par les entreprises les plus innovantes ou à défaut, par les coopératives qui travaillent à l'implication de leurs membres. Les entreprises du secteur jouent également un rôle social important dans les espaces ruraux, ce qui n'est pas sans rappeler les propositions édictées par la RSE.

2.4 - Mise en œuvre

La dimension économique est omniprésente dans les actions à orientation environnementale. Le nouveau modèle économique doit intégrer la limitation de produits phytosanitaires et le développement de la rentabilité. Cette démarche s'inscrit dans l'AEI⁴, l'Agriculture Ecologiquement Intensive qui s'inspire des recommandations du Grenelle de l'environnement.

Nous agissons sur deux axes. Le premier est centré sur les pratiques industrielles avec des objectifs économiques. Nous cherchons des solutions pour demain, des solutions pour limiter le recours aux pesticides chimiques, vers une nouvelle agriculture écologiquement intensive. [...] Nous cherchons un équilibre économique en essayant de réduire l'impact environnemental à l'aide de solutions alternatives. [...] Nous participons régulièrement à des manifestations pour promouvoir de nouveaux produits et créer une nouvelle agriculture. [...] Nous cherchons des solutions industrielles par exemple en adaptant des machines, en utilisant la technique.

Certaines coopératives sont allées assez loin dans la formalisation de la démarche devant conduire à l'adhésion de leurs membres à la RSE. Différentes étapes conduisent les entreprises à se mettre en conformité et à disposer des fondamentaux devant permettre de se hisser vers les orientations dictées par la RSE. Ces étapes comportent un certain nombre d'obligations réglementaires auxquelles les entreprises apportent, avec plus ou moins de bonheur, satisfaction. Elles conduisent à obtenir des certifications qui jouent le double rôle d'anticiper sur les problématiques environnementales et de se préparer à la RSE. D'ailleurs, afin d'éviter toute pression ou tout amalgame, le terme même de RSE n'est pas ou peu utilisé.

Un outil a été développé pour les horticulteurs, pour aller vers [la certification] fleur bleue. On commence par faire un diagnostic. Ça passe par une batterie de 150 obligations réglementaires (sur la pytho, l'eau, la diversification, etc.). Croyez-moi que lorsqu'on présente ces 150 obligations, ça tique un peu. Ensuite on passe à la phase de conformité. Ensuite un diagnostic plus technique qui comporte une visite et un contrôle pour continuer à apporter des conseils et du soutien. Puis on élargit le champ au niveau de l'ancrage territorial et la validité des processus. Tout ça on le fait sur un format de deux jours et qui doit conduire doucement vers la RSE. Mais le mot RSE on ne l'utilise jamais. Il y a qu'à la fin qu'on en parle et c'est là qu'ils disent « Ah c'est ça la RSE ».

Les coopératives n'hésitent pas faire appel à des cabinets spécialisés sur les questions environnementales. Ainsi, la mise en œuvre d'actions de sensibilisation, puis de formations s'appuie sur les conseils de ces sociétés qui accompagnent les coopératives et leurs adhérents par des études sur le développement durable. La recherche de solutions environnementales nouvelles et leur inscription dans les pratiques locales renforcent les démarches collectives et les partenariats. Ceux-ci sont initiés par les coopératives qui mutualisent les attentes, demandes et actions des adhérents. L'attachement au territoire vient renforcer les échanges et favorise l'apprentissage collectif. La dimension territoriale revient régulièrement dans les discours en raison notamment de l'histoire des entreprises présentes parfois depuis plusieurs générations.

Pour les questions environnementales, on n'a pas l'ingénierie, on fait appel à l'extérieur, à d'autres compétences. [...] A partir de pratiques concrètes (règlementations, ...) on va vers une prise de conscience sur un territoire avec l'appui ou les demandes des parties prenantes. [...] Ce n'est pas juste une formation, mais un accompagnement technique et financier avec des piqûres de rappel sur les bonnes pratiques. Cela permet de faire le point sur les projets.

⁴ <http://www.aei-asso.org/>

Les coopératives s'engagent concrètement sur la voie de la RSE et souhaitent convaincre leurs adhérents de la nécessité d'évoluer dans cette direction. Après une première prise de conscience, la nécessité de prendre en compte la RSE s'impose aux responsables des coopératives. Aussi, les premières actions concrètes conduisent à recruter des personnes disposant de compétences spécifiques et chargées de mettre en place un plan de développement.

J'ai été recrutée pour la mise en œuvre de la démarche RSE pour nos adhérents. [...] Il y a encore beaucoup de résistances au changement. Les dirigeants sont fixés sur leur activité. [...] C'est une démarche qui va se développer sur le long terme. Pour les dirigeants, leur implication est envisageable sur le long terme. Nous avons également réalisé un bilan carbone de notre activité. [...] Nous avons fait appel à une société extérieure, une société d'audit pour mettre en place des outils. Nos adhérents sont des producteurs et nous manquons d'informations pour les informer sur les moyens de mise en œuvre.

Les coopératives s'organisent et mettent en place les ressources devant conduire à la formalisation des pratiques de développement durable vers les dispositions décrétées par la RSE. Ainsi, le recrutement de nouvelles compétences et l'appel à des sociétés spécialisées apportent aux coopératives une expertise qu'elles utilisent pour informer leurs adhérents, tenter de lever les résistances et accompagner les premières actions.

2.5 - Discussion

Nous avons cherché à comprendre le rôle que les coopératives du secteur végétal jouaient dans la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Deux questions précises sont tirées de cette problématique centrale.

L'une tente d'expliquer pourquoi les PME du secteur végétal mettent en œuvre des pratiques se rapportant à la RSE sans parfois le savoir. La seconde question s'attache à comprendre comment les entreprises procèdent pour construire leurs démarches. Nous avons posées des hypothèses que nous allons tenter de valider.

Les coopératives jouent un rôle fondamental dans le cheminement qui doit conduire les TPE et PME du secteur végétal vers une démarche de RSE. Cela s'explique par différents facteurs dont certains ont été repérés par les recherches réalisées sur la RSE et le développement durable, d'autres facteurs ont été mis en lumière par cette recherche et incombent principalement aux spécificités du secteur d'activité du végétal.

Ainsi, le secteur du végétal est confronté à une double difficulté. La première est liée à l'importance de la concurrence que rencontrent généralement les entreprises, quel que soit le secteur. La seconde tient à la nature de l'activité qui impacte négativement l'environnement.

En raison de la faible taille des exploitations agricoles et de leur manque de ressources et de compétences, les coopératives se sont naturellement impliquées dans la compréhension du concept de RSE et dans son application. Dès lors, les coopératives ont inscrit la RSE dans le prolongement de pratiques environnementales existantes. Les étapes de cette inscription ont suivi une première phase d'appropriation du concept et de ses conséquences sur les exploitations. Ensuite des formations, des recrutements et l'appel à des experts extérieurs ont permis de formaliser un plan d'action pour leurs adhérents. Celui-ci doit conduire à valoriser les bonnes pratiques environnementales existantes, puis à anticiper sur les réglementations, notamment celles du Grenelle de l'environnement. Dès lors, ces actions vont être menées, en parallèle d'une avancée progressive vers la RSE. Elles vont ainsi permettre aux entreprises agricoles de se préparer et de s'organiser dans une action collective orchestrée par les coopératives.

Les hypothèses H1.1, H1.2 et H2.1 sont validées par ces premiers constats.

La mise en œuvre d'une démarche RSE, échelonnée entre 2011 et 2013, est obligatoire pour des entreprises de grande taille (500 à 5000 employés). Les entreprises du secteur du végétal ne sont donc pas concernées par ces dispositions. Néanmoins, la nature de leur activité les oblige à anticiper sur les réglementations et à proposer des solutions, notamment pour l'environnement et le développement durable. Par ailleurs, la RSE implique les entreprises dans une démarche globale et sociétale, et peut ainsi représenter une force particulièrement intéressante dans un contexte fortement concurrentiel. Pourtant, la RSE, en l'état, est peu adaptée aux spécificités des entreprises du secteur végétal. Elle ne prend pas suffisamment en compte les spécificités du secteur par son approche globale. Dès lors, des certifications sectorielles se sont développées pour prendre en compte les problématiques économiques et environnementales. Elles permettent aux entreprises de prendre l'initiative et d'être actrices face aux pressions exercées par les institutions publiques et de façon générale par la société. Ainsi, les processus de certification sont des outils qui vont accompagner la mise en place progressive d'une démarche RSE. Ils vont formaliser des pratiques et consolider les approches environnementales des entreprises agricoles.

Ces éléments nous permettent également de valider l'hypothèse H2.2

Nos hypothèses sont ainsi validées, mais dans la limite du périmètre fixé par nos investigations. Nous avons ainsi pu mettre en lumière la spécificité du secteur du végétal face à la problématique de la RSE. Le rôle particulier joué par les coopératives a également été décrit, notamment auprès de leurs membres. Enfin, il est tout à fait intéressant de noter la place que les certifications peuvent prendre dans la démarche qui peut conduire les PME du secteur végétal vers les dispositions de la RSE.

Conclusion

A l'aide de cette étude nous souhaitons comprendre le rôle que les coopératives pouvaient jouer dans la mise en œuvre d'une démarche RSE dans le secteur du végétal. Celui-ci regroupe généralement des exploitations agricoles de très petites tailles qui ne disposent pas de moyens, de compétences et de temps nécessaire à la gestion de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Ainsi, les coopératives, après s'être appropriées les différentes dispositions propres à la RSE, vont informer, former et soutenir les projets de leurs adhérents qui s'inscrivent plus généralement sur des problématiques propres à leurs activités (gestion de l'eau, des pesticides, etc.).

Il est presque abusif de parler de RSE car les orientations envisagées n'ont pas un périmètre d'actions aussi large. On y trouve néanmoins l'objectif de les atteindre en engageant des actions collectives progressives, par étapes et adaptées au secteur du végétal. Ces étapes sont parfois marquées par des labels ou des certifications qui valorisent les options et les engagements retenus. Ainsi, les certifications permettent aux exploitations, accompagnées par leur coopérative, d'être actrices des problématiques environnementales et d'anticiper plutôt que de subir.

Cette recherche vient compléter les diverses recherches entreprises sur la RSE et notamment pour les PME. Elle met en lumière le rôle primordial joué par les coopératives et le processus d'apprentissage dont les entreprises agricoles vont bénéficier, notamment par les processus de certification.

Notre étude comporte des limites dont les principales tiennent au nombre limité de coopératives interrogées, au contexte local de production qui impose probablement des biais liés à des pratiques traditionnelles et à la seule population interrogée. L'extension de cette recherche vers les adhérents des coopératives permettrait certainement de compléter nos résultats

Il serait intéressant de prolonger cette étude sur d'autres types de coopératives pour vérifier nos résultats. Par ailleurs, la comparaison avec des coopératives du secteur végétal situées dans d'autres régions permettrait, nous l'espérons, de renforcer la validation de nos hypothèses.

Bibliographie

- Baillette, P. (2003). « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle », *Revue Internationale PME*, vol. 16, n°1, p.43-73.
- Berger-Douce, S. (2007). « Le management environnemental des PME rentables : une étude exploratoire en France », *Revue Internationale PME*, vol. 20(3/4), p.165-190.
- Berger-Douce, S. (2008). « Taille et engagement environnemental des PME familiales », 9^{ème} Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, octobre.
- Berger-Douce, S. & Courrent, J.-M. (2009). « Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? », Chapitre 10, *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, sous la direction de K.Messeghem, M.Polge & L.Temri, Edition EMS, 324 pages.
- Blombäck, A. & Wigren, C. (2009). « Challenging the importance of size as determinant for CSR activities », *Management of Environmental Quality : An International Journal* 20(3), p.255-270.
- Bonneveux, E. & Saulquin, J.Y. (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur d'apprentissage managérial », *Revue management et avenir*, vol.3, n°23, p. 170-186.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2009). « Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice », *Business Strategy and the Environment*, p.1-20.
- Cabagnols, A. & Le Bas C. (2008). « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Économies et sociétés*, 10(1), p. 175-202.
- Canfin, P. & Nahapétian, N. (2005). « Les petits pas des PME », *Alternatives Economiques*, Hors-série, n°20, p.97-98.
- Capron, M. (2000). « Vous avez dits « éthique » ? », *Revue du MAUSS*, n°15, p271-277.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). « La responsabilité sociale d'entreprise », *La Découverte*, Repères n°477.
- Cazal, D. (2011). « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, n°9, 1^{er} sem 2011.
- Draperi, J.-F. (2005). *L'économie sociale : Utopies, pratiques, principes*, Montreuil (Seine-Saint-Denis), Presses de l'économie sociale, 125 p.
- Draperi, J.-F. & Touzard, J.-M. (2003). « Coopératives, territoires et mondialisation », Paris, L'Harmattan.
- Duval, G. & Nahapétian, N. (2005). « Qu'est ce que la RSE ? », La responsabilité sociale des entreprises, *Alternatives Economiques*, Hors-Série n° 20.
- Fray, A.M. & Soparnot, R. (2007). « La RSE comme levier de changements organisationnels, une analyse des représentations. Le cas du secteur social », *Gestion 2000*, n°6, p.163-178.
- Gadenne, D.L., Kennedy, J. & McKeiver, C. (2008). « An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs », *Journal of Business Ethics*, 84, p.45-63
- Hammann, E.-M., Habisch, A. & Pechlaner, H. (2009). « Values that create value : socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies ». *Business Ethics : a european review Oxford*, Jan 2009. Vol. 18 p. 37.
- Holloway, G., Nicholson, C., Delgado, C., Staal, S. & Ehui, S. (2000). « Agroindustrialization through institutional innovation: Transaction costs, cooperatives and milk-market development in the east-African highlands », *Agricultural Economics* 23(3), p.279-288.
- Jenkins, H. (2009). « A « business opportunity » model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises », *Business Ethics : A European Review*, 18(1), p.21-36.

- Julien, P-A. (1996). « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information », *Revue internationale PME*, vol.9, n°3-4, p. 149-17.
- Karantininis, K. & Nilsson, J. (2007). « Vertical Markets and Cooperative Hierarchies », Springer, Copenhagen.
- L'Ecuyer, R. (1987). « L'analyse de contenu : notion et étapes », in *Les méthodes de la recherche qualitative*, J.P. Deslauriers, (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Labelle, F. & Saint-Pierre, J. (2010). « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », 10ème CIFPME, Bordeaux 4.
- Mackey, A., Mackey, T. & Barney, J. (2007). « Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°3, p. 817-835.
- Monti, JR., Daniel, J., Ryan, A.D., Brush, C. & Gannon, A. (2007), « Civic capitalism entrepreneurs, their ventures and communities », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, p. 353-375.
- Moore, S. B. & Manring, S. L. (2009). « Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation », *Journal of Cleaner Production*, 17, p.276-282.
- Nielsen, A.E. & Thomsen, CH. (2009). « Investigation CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers », *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, n° 1, p. 83-93.
- Ortmann, G.F. & King, R.P. (2007). « Agricultural cooperatives I: History, theory and problems », *Agrekon* 46(1), p.40-68.
- Paradas, A. (2006). « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », 8ème CIFPME, Haute école de gestion Fribourg, Octobre.
- Paradas, A. (2007). « Le dirigeant comme levier de la RSE enTPE : Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une carte cognitive », *Revue internationale PME*, 20(3-4), p43-67.
- Polge, M. & Temri, L. (2009). « La démarche innovante ancrées dans le développement durable sont-elles viables pour les entreprises artisanales ? », Chapitre 12, *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, sous la direction de K.Messeghem, M.Polge et L.Temri, Edition EMS, 324 pages.
- 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 : p.339-353.
- Saulquin, J-Y., & Schier, G. (2007). « Des perceptions managériales aux pratiques RS : une étude exploratoire », *Gestion 2000*, nov/dec 2007, Vol. 24, p.181-195.
- Schaper, M. (2002). « Small firms and environmental management: Predictors of green purchasing in western australien pharmacies », *International Small Business Journal*. 20(3), p.235-251.
- Senge, P. (1992). (sous la dir.), *La cinquième discipline*, Ed. First, 673 pages.
- 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), p533-552.
- Spence, M., Ben Boubaker, Gherib, J. & Ondoua, B. (2007). « Développement durable des PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue internationale PME*, 20(3-4), p17-42.
- Tchankam, J-P & Estay, C. (2004). « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », *Gestion 2000*, n°2, juillet, p31-48.
- Vives, A. (2006). « Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America », *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, p39-50.

- Vogel, D., (2005). *The market for virtue. The potential and limits of corporate responsibility*, Brookings Institution Press. Washington.
- Willsher, R. (2004). « SMEs : Can Environmental Improvements Save Money ?», *Accounting & Business*, vol.7, n°8, p.27-39.
- Worthington, I., Ram, M. & 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.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Series*, Second Edition, Sage Publications.