



**14ème Congrès
International Francophone en Entrepreneuriat et PME**

Toulouse 23 au 26 octobre 2018



Pratiques RSE en PME : profils des acteurs et performance perçue

Chapellier, Philippe ; Gillet-Monjarret, Claire ; Safy, Rhita

Résumé :

La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est peu à peu diffusée au sein des petites et moyennes entreprises (PME) afin de répondre aux exigences spécifiques de leurs parties prenantes. Le comportement responsable des PME peut s'exprimer à travers l'adoption d'actions environnementales et sociales et la mise en place d'outils de gestion RSE. Parmi les facteurs influençant ce comportement, figure le profil du dirigeant (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012 ; Labelle et St Pierre, 2015 ; Paradas, 2007 ; Spence et al., 2006) mais aussi de différentes parties prenantes. L'objectif de la recherche est d'identifier les actions RSE mises en place et les outils développés dans les PME, de déterminer dans quelle mesure le profil du dirigeant de PME et les autres parties prenantes sont liés à la mise en place des pratiques RSE (actions et outils) et d'analyser l'impact des outils RSE sur la performance globale perçue. Pour répondre à ces questions de recherche, une analyse exploratoire qualitative a été menée. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 13 dirigeants de PME.

Mots-clés : PME, RSE, Dirigeants, Performance globale.

INTRODUCTION

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un mouvement qui s'inscrit dans la relation entre l'entreprise et la société. Cette notion s'est développée suite à la réunion de deux courants, à savoir l'éthique des affaires et le développement durable (Mathieu, 2008). Elle évoque la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable (Quairel-Lanoizelée, 2012). Au niveau académique, le concept de RSE a été initié par l'ouvrage de Bowen en 1953. Il développe l'idée selon laquelle les hommes d'affaires peuvent contribuer à un meilleur ajustement entre l'économie et le social. Pour Carroll (1979 p.500) « *la responsabilité sociétale de l'entreprise comprend les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné* ». Ainsi, la RSE vise pour l'entreprise à répondre de façon volontaire aux attentes de la société.

Les PME sont spécifiques (Julien, 2005 ; Torrès, 1999) et les théories conçues pour les grandes entreprises ne peuvent que rarement être dupliquées aux petites et moyennes entreprises (PME) (Jenkins, 2004 ; Katz, 1989). Or les travaux de recherche réalisés sur le thème de la RSE s'intéressent plus souvent aux grands groupes et moins fréquemment aux PME (Oueghlissi, 2013). Leur poids dans l'économie mondiale est pourtant très important. En 2013, les PME en France représentent 99,9% du tissu économique, 52% de l'emploi et 49% de la valeur ajoutée[1]. Les PME font partie et évoluent dans la société. Leur pérennité n'est possible que si elles disposent d'une légitimité leur permettant d'utiliser les ressources dont elles ont besoin pour exercer leur métier. De ce fait, elles sont « *redevables à l'égard de cette société* » (Capron, 2012) et doivent prendre en compte les attentes de leurs parties prenantes (PP). Cela justifie la prise en considération de leur rôle social et environnemental et la mise en place de recherches sur le thème les concernant.

Le comportement responsable des PME peut s'exprimer à travers la mise en place d'actions environnementales et/ou sociales (certification environnementale, labélisation RSE, actions en faveur de la gestion et de la valorisation des déchets ou de tri et de recyclage...). Certains outils de gestion RSE peuvent par ailleurs être associés à ces actions engagées par les entreprises afin d'évaluer et de communiquer sur leurs contributions environnementales et sociales. Il s'agit notamment des bilans sociétaux, des tableaux de bord RSE ou encore des rapports annuels RSE (Capron, 2012). Selon Benhamou et Diaye (2016), la mise en place de ces pratiques de RSE (actions et outils) présente une réelle valeur ajoutée pour les PME et leur permet d'améliorer leur performance globale (Jenkins, 2009).

Les travaux réalisés sont intéressants et apportent un premier éclairage sur le thème de la RSE dans les PME. Ils montrent que plusieurs facteurs permettent d'expliquer le recours des PME aux pratiques (actions et outils) de RSE. Parmi les facteurs explicatifs de l'engagement des PME dans la RSE, figure le profil du dirigeant (Paradas, 2013). En effet, les valeurs du dirigeant et ses caractéristiques participent grandement à la définition du système de management, de la stratégie, des actions et des objectifs de l'entreprise (Cossette, 2003). La conception personnelle du dirigeant en matière de RSE conditionnera grandement l'engagement responsable de l'entreprise (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012). Au-delà du profil du dirigeant, le développement des pratiques de la RSE au sein des PME nécessiterait la prise en considération du rôle des PP, internes et externes, ayant un impact économique, environnemental et social sur l'activité de l'entreprise (Sahed-Granger et Boncori, 2014). Les résultats de ces travaux ont

apporté des premières réponses sur le thème de la RSE dans les PME mais des zones d'ombre subsistent toutefois, notamment concernant l'impact des pratiques RSE des PME sur leur performance globale.

Ainsi, l'objectif de cet article est d'étudier les pratiques RSE en PME, d'identifier le rôle des différents acteurs et l'impact de ces pratiques sur la performance perçue. Nous tenterons ainsi de répondre aux quatre questions suivantes : Quelles sont les pratiques RSE (actions et outils) mises en œuvre dans les PME ? Peut-on identifier des profils de dirigeants différents ayant des pratiques RSE différentes ? Dans quelle mesure l'influence des PP est liée à la mise en place des pratiques RSE (actions et outils) ? Quel est l'impact perçu par les dirigeants de la mise en œuvre de pratiques RSE (actions et outils) sur la performance globale de leur entreprise ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons réalisé une étude qualitative (entretiens semi-directifs) auprès de 13 dirigeants de PME françaises.

Notre article est scindé en trois parties. Dans une première partie, nous identifions le cadre conceptuel et théorique de la recherche (1). Dans une deuxième partie, nous exposons la méthodologie de recherche (2). Enfin, dans une troisième partie nous présentons les résultats de l'étude exploratoire (3).

1. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Dans une première section, nous présentons les études relatives à la notion de RSE et aux rôles du dirigeant et des PP en matière de RSE dans le contexte des PME (1.1). Ensuite, dans une deuxième section, nous exposons les travaux relatifs à l'engagement responsable des PME à travers le développement d'actions RSE, la mise en place d'outils de gestion RSE, et présentons la notion de performance globale (1.2).

1.1. RSE et PME

1.1.1. La notion de RSE

La notion de RSE a pris son envol à partir des années 50 aux États-Unis. En 1953, Bowen a été le premier auteur à développer dans son ouvrage « *The Social Responsibilities of the Businessman* », les fondements théoriques de la RSE. Il constitue le socle du courant de recherche portant sur la relation entre l'entreprise et la société aux États-Unis (Acquier et Gond 2007 ; Carroll 1979 ; Wood, 1991). Les idées développées dans l'ouvrage de Bowen, sont fondées sur le bien-être social plutôt que sur la maximisation de profit de l'entreprise (Acquier et Gond 2007).

Les travaux de Mathieu (2008) ont montré quant à eux que la démarche RSE s'est développée suite à la rencontre de deux paradigmes distincts : l'éthique des affaires et le développement durable. L'éthique des affaires est définie comme la conduite des affaires socialement responsables par les dirigeants, en intégrant des valeurs et des principes culturels, sociaux, éthiques et humanistes dans leurs décisions (Bowen, 1953). Le développement durable a été abordé dans le rapport de la première ministre norvégienne Brundtland (1987) intitulé « *Our common future* ». Il se définit comme « *un mode de développement économique qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Brundtland, 1988).

La norme internationale ISO 26000 établit de même un lien explicite entre responsabilité sociétale et développement durable quand elle définit la responsabilité sociétale de l'entreprise comme sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des PP ;
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Les théories conçues pour les grandes entreprises ne peuvent que rarement être appliquées telles quelles aux PME (Jenkins, 2004 ; Katz, 1989) parce que ces dernières ont leurs propres particularités (Lapointe et Gendron, 2005), comme l'adoption de stratégies informelles, la personnalisation de la gestion par le dirigeant, la simplicité du système d'information (Torrès, 1999) et le manque de ressources financières et humaines (Akeb et al., 2015) qui les rendent spécifiques. Du fait de ces spécificités, la mise en place de la RSE au sein des PME nécessite des démarches et des stratégies spécifiques (Oueghlissi, 2013). Bien que moins nombreuses que celles portant sur les grandes entreprises (Berger-Douce, 2008), les recherches académiques portant sur la RSE dans les PME se sont significativement développées ces dernières années (Cherkaoui, 2016 ; Courrent, 2012 ; El Bouserghini et al., 2016). Elles montrent que plusieurs facteurs peuvent intervenir dans la sensibilisation des entreprises à adopter un comportement responsable, notamment le secteur d'activité de l'entreprise (Oueghlissi, 2013), la taille de l'entreprise (Spence et al., 2006), l'influence des PP (Wolff et Bosia, 2014) et surtout le rôle majeur du propriétaire-dirigeant (Murillo et Lozano 2006).

1.1.2 Le profil du dirigeant de PME et la RSE

Récemment, plusieurs auteurs se sont intéressés au sujet de la RSE dans le contexte de la PME (Akeb, 2015 ; Berger-Douce, 2008 ; Cherkaoui, 2016 ; Courrent, 2012 ; Jamali et al., 2009 ; Jenkins, 2004 ; Laaraf et al., 2015 ; Oueghlissi, 2013). Parmi les facteurs explicatifs de l'engagement de la PME dans la responsabilité sociale, figure le rôle et la conviction du dirigeant (Berger-Douce, 2008 ; Laaraf et al., 2015 ; Lapointe et Gendron, 2005 ; Paradis, 2013).

Les écrits sur le dirigeant de la PME permettent de mieux cerner la manière dont ce personnage influence son entreprise et imprègne son style de gestion. Sa personnalité influence grandement la stratégie et la gestion de l'entreprise (Castro, 2002 ; Duchénaut, 1997). Cet acteur joue un rôle capital dans la PME (Cherkaoui et Jalal, 2017). Plusieurs études ont toutefois montré l'existence en PME de profils de dirigeants différents. Bauer (1993) identifie par exemple trois profils : 1) l'homo economicus, un dirigeant tourné vers les résultats et le profit de son entreprise, 2) l'homo politicus, un dirigeant obsédé par le pouvoir de son entreprise, 3) le pater familias, un dirigeant désirant créer une dynastie à léguer à ses successeurs. Marchesnay (1991) distingue le dirigeant « PIC » qui recherche Pérennité et Indépendance mais par forcément la Croissance, et le dirigeant « CAP » qui recherche Croissance et Autonomie et, sachant que les phases de croissance s'avèrent souvent de courte durée, n'est pas attaché à la Pérennité. Jaouen (2008) distingue quant à elle le carriériste (recherche de croissance, pluridisciplinaire et s'entourant de collaborateurs), l'hédoniste (prise de risque, manque de compétence, stratégie intuitive), l'alimentaire (manque de ressources financières, absence de réseaux, stratégie émergente) et le paternaliste (entreprise familiale, absence de stratégie, pluri-compétent s'entourant de collaborateurs). Chacun de ces profils agirait différemment et aurait potentiellement des valeurs, convictions personnelles et principes différents. Or l'engagement responsable des PME serait fortement lié aux valeurs, aux convictions personnelles et aux principes du dirigeant (Laaraf et al., 2015). Il

semble ainsi inévitable de se focaliser sur le profil du dirigeant de PME pour tenter d'expliquer les pratiques RSE en PME (Cherkaoui, 2016).

Au-delà du profil du dirigeant, plusieurs auteurs soulignent que la mise en œuvre des pratiques de RSE au sein des PME implique la prise en considération des attentes d'autres PP, internes et externes, ayant un impact sur l'activité de l'entreprise (Mercier, 2010 ; Sahed-Granger et Boncori, 2014).

1.1.3 *Les parties prenantes en PME et la RSE*

La théorie des parties prenantes (TPP) stipule que le dirigeant ne doit pas uniquement chercher à maximiser le profit de l'entreprise pour satisfaire les seuls actionnaires mais doit assurer un équilibre équitable entre les PP (Mercier, 1999). Elle soutient que les décisions au sein de l'entreprise doivent être prises en tenant compte des attentes de l'ensemble des acteurs impactés (Martinet et Reynaud, 2001). Freeman (1984 : 46) définit une partie prenante comme « *un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Les PP peuvent donc impacter ou être impactées par l'entreprise (Freeman, 1984). Il s'agit d'une relation bidirectionnelle entre l'organisation et ses PP.

Donaldson et Preston (1995) expliquent que la TPP permet, d'une part, de diriger et d'évaluer la responsabilité de l'entreprise afin d'assurer une gestion stratégique et éthique et, d'autre part, de déterminer les décisions de la firme envers ses PP. Ils identifient trois approches relatives à la TPP : les approches descriptive, instrumentale et normative.

L'approche descriptive décrit les relations entre l'entreprise et son environnement. Elle s'appuie sur le fonctionnement des processus de gestion et la prise en considération des intérêts des PP (Kochan et Rubinstein, 2000). Elle répond ainsi aux interrogations sur l'influence des entreprises vis-à-vis de l'environnement et la société.

L'approche instrumentale considère que ce sont les PP qui permettent aux dirigeants d'atteindre leurs objectifs (Clarkson, 1995 ; Hill et Jones, 1992 ; Jones et Wicks, 1999). Hosseini et Brenner (1992) affirment que la satisfaction de l'intérêt des PP garantit l'atteinte des objectifs de performance et la survie de l'entreprise. L'approche instrumentale propose ainsi aux dirigeants de mieux comprendre les PP pour les gérer de manière stratégique.

L'approche normative enfin défend quant à elle les intérêts des PP et apporte un cadre théorique pour justifier les responsabilités de la firme envers elles. Evan et Freeman (1988) précisent que la firme doit être orientée vers le bénéfice de ses PP et qu'il existe une relation fiduciaire entre les dirigeants et celles-ci. La prise en compte des intérêts des PP renvoie à l'intégration de ces dernières dans les décisions des entreprises (Evan et Freeman, 1988). L'approche normative soutient ainsi que l'objectif de survie de l'entreprise nécessite un équilibre des intérêts conflictuels des PP (Donaldson et Preston, 1995).

L'émergence dans la littérature d'un lien entre RSE et PP date du début des années 2000 (Van Marrewijk, 2003). Granger et Boncori (2014) expliquent que la RSE nécessite la prise en considération des attentes de l'ensemble PP, c'est-à-dire des acteurs internes (les actionnaires, les employés, syndicats...) mais aussi externes (fournisseurs, clients, créanciers, société civile...), qui peuvent influencer l'entreprise (Freeman, 1984). Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) soulignent eux aussi l'existence d'un lien entre PP des organisations et pratiques RSE.

1.2 *La mise en œuvre d'actions et d'outils de gestion RSE en PME et leur impact perçu sur la performance globale*

1.2.1 La mise en œuvre d'actions RSE en matière environnementale et sociale en PME

Selon la définition de la norme ISO 26000, la RSE renvoie à l'instauration des dimensions environnementale et sociale de manière volontaire par les entreprises. Ainsi, le comportement responsable des PME peut s'exprimer à travers la mise en place d'actions relatives aux dimensions environnementale et sociale.

Les actions environnementales renvoient au rôle de l'entreprise dans la préservation de l'environnement (Julien et Marchesnay, 1988). Ceci peut se traduire par une utilisation optimale et efficace des ressources naturelles, une optimisation du transport, la gestion et la valorisation des déchets, le recyclage... Ainsi, pour s'assurer que ses empreintes environnementales sont contrôlées, voire maîtrisées, l'entreprise peut mettre en place un système de gestion environnementale conforme aux normes et contribuant à la crédibilité de la structure auprès de ses PP (Walley et Whitehead, 1994). Certains auteurs, notamment Rutherford et al., (2000) et Tilley (1999), ont toutefois prouvé que les PME ont des difficultés à insérer les enjeux environnementaux dans leur système de gestion, car cette démarche sollicite des compétences et des ressources particulières qui rendent le développement des actions complexe (Sharma et Vredenburg, 1998). Williamson et Lynch-Wood (2001) notent de même, mais leur étude date de 2001, que la plupart des dirigeants de PME ne sont pas sensibilisés à l'environnement et subissent de faibles pressions relatives à ce sujet. Pourtant, certaines PME mettent en œuvre des actions visant à mesurer et/ou limiter l'impact de leur activité sur l'environnement (Aragon-Correa et al., 2008). Akeb et al., (2015) expliquent que ces actions leur permettent de développer des relations particulières avec leurs PP externes, qui, à leur tour, pourront agir dans le même état d'esprit.

L'engagement responsable des PME concerne également les actions sociales. Ces dernières concernent la lutte contre les discriminations, la mise en place de bonnes conditions de travail, la réduction des inégalités sociales, le déploiement du dialogue social, des questions relatives à la coopération, la diversité et la flexibilité au sein de l'entreprise (Hammann et al., 2009). Selon Akeb et al., (2015), de nombreux dirigeants de PME sont sensibles aux aspects sociaux dans leur entreprise. Les collaborateurs sont moins nombreux et développent des relations informelles et personnelles fondées sur la confiance (Torrès, 2003). Les PME rencontreraient toutefois des difficultés dans la mise en place d'actions en matière sociale car le développement de l'employabilité des collaborateurs par exemple requiert des coûts et des ressources importantes et les PME n'en disposent pas toujours (Akeb et al., 2015).

Au final, l'engagement environnemental et social des PME nécessiterait des investissements financiers et humains, des changements et du temps. Mais au-delà des actions environnementales et sociales, l'engagement des PME dans la RSE peut être associé à la mise en place d'outils de gestion RSE, afin d'évaluer la performance environnementale, sociale et économique de l'entreprise.

1.2.2. La mise en œuvre d'outils de gestion RSE en PME

Peu de travaux ont abordé le thème de l'intégration d'outils de gestion RSE adaptés aux spécificités de la PME. Perrini et Tencati (2006) ont toutefois proposé un modèle de tableau de bord nommé « *The sustainability evaluation and reporting system* » (SERS) applicable, selon eux, dans tout type d'organisation. L'objectif de ce tableau de bord est de proposer une méthodologie efficace qui agit sur l'évaluation de la performance de l'entreprise à travers des indicateurs RSE et d'intégrer ces derniers dans la prise de décision. De leur côté, Wolff et Bosia (2014) ont conçu un tableau de bord synthétique qui permet de simplifier la mise en œuvre et le pilotage des pratiques RSE dans l'entreprise. Nous pourrions également citer le bilan sociétal du CJDES, le SD 21000, l'AFAQ 26000 ou le label Lucie (Capron, 2012).

L'environnement qui entoure l'entreprise renvoie à des exigences et des obligations sociales que la structure doit respecter pour atteindre sa légitimité (Meyer et Rowan, 1977). Selon Renaud (2009), la mise en place d'outils de gestion dans l'entreprise est indispensable dans la mesure où ces derniers permettent au dirigeant de suivre constamment les effets des actions de son entreprise, de piloter sa performance et de communiquer auprès des PP sur ses contributions responsables. Dans ce contexte, la théorie néo-institutionnelle peut aider à expliquer la mise en place d'outils de gestion RSE en PME (Greenwood et al., 2008). Cette théorie soutient que les dirigeants des entreprises implantées dans un milieu hautement institutionnalisé subissent une pression plus élevée quant au respect des principes de la RSE notamment (DiMaggio et Powell, 1983). La théorie néo-institutionnelle pourrait ainsi aider à analyser la motivation des entreprises à mettre en place un outil de gestion RSE. Dans le cadre de cette théorie, DiMaggio et Powell (1983) ont identifié trois types d'isomorphisme susceptibles d'expliquer les pressions institutionnelles qui poussent les organisations à s'adapter aux exigences sociétales et culturelles : 1) L'isomorphisme coercitif représente des contraintes assorties de sanctions exercées par l'État, les autorités publiques ou privées et toutes organisations en position de force. 2) L'isomorphisme normatif renvoie aux contraintes qui s'appliquent dans le milieu professionnel. Celui-ci dirige le comportement des organisations à travers des bases cognitives sans impliquer de sanctions (Capron et Quairel, 2007). 3) L'isomorphisme mimétique s'exerce quand, en situation d'incertitude, les entreprises imitent le comportement d'autres entreprises ayant réussi ou perçues comme performantes (Meyer et Rowan, 1977). D'autres raisons que celles liées à leurs valeurs et convictions peuvent donc expliquer la mise en place d'outils de gestion RSE par les dirigeants de PME.

1.1.3 *Pratiques RSE et performance globale en PME*

La notion de « performance globale de l'entreprise » (PGE) est apparue en Europe grâce aux travaux réalisés par un mouvement patronal nommé « Centre des Jeunes Dirigeants » (CJD), fondé en 1938 afin de défendre les valeurs et les actions préconisant un libéralisme responsable dans la société (Calme et Bonneveux, 2015). Le CJD affirme qu'il est nécessaire pour les organisations de parvenir à concilier un ensemble de performances : 1) la performance économique fondée sur la confiance des actionnaires et des clients, 2) la performance sociale qui renvoie au bien-être de l'entreprise et des salariés, 3) la performance environnementale qui implique la minimisation des impacts de l'entreprise sur l'environnement naturel et 4) la performance sociétale qui prend en considération le rôle de l'entreprise dans la société et dans le développement du territoire (Berger-Douce, 2014). Baret (2006) définit quant à lui ce concept de PGE comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales correspondant à la prise en compte des trois enjeux du développement durable nommés « *Triple Bottom line* » ou « *People, Planet, Profit* » par Elkington (1997).

Capron et Quairel (2006) expliquent que peu d'études académiques ont porté sur les outils d'évaluation de la performance globale de l'entreprise. St-Pierre et Cadieux (2011) soulignent pourtant la nécessité de mettre en place des recherches sur la manière dont les dirigeants, notamment de PME, perçoivent la performance de leur organisation et proposent de mettre en lien cette perception et le profil des dirigeants. Le profil du dirigeant serait ainsi lié à l'engagement responsable de la PME mais aussi à l'appréciation de la performance sociétale de cette structure (Bon et Taccola-Lapierre, 2015). St-Pierre et Cadieux (2011) suggèrent aussi de prendre en considération certaines PP dans le cadre de l'appréciation de la PGE, notamment les clients dans la performance économique, et les salariés dans la performance durable (environnementale et sociale).

Ainsi, l'objectif de cet article est d'identifier :

- Quelles sont les pratiques RSE (actions et outils) mises en œuvre dans les PME ?
- Peut-on identifier des profils de dirigeants différents ayant des pratiques RSE différentes ?
- Dans quelle mesure l'influence des PP est liée à la mise en place des pratiques RSE (actions et outils) ?
- Quel est l'impact perçu par les dirigeants de la mise en œuvre de pratiques RSE (actions et outils) sur la performance globale de leur entreprise ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons réalisé une étude qualitative (entretiens semi-directifs) auprès de 13 dirigeants de PME françaises.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour répondre aux questions de recherche, nous avons mis en place une recherche qualitative exploratoire, qui permet, selon Yin, (2011), la compréhension de la vie quotidienne des différents acteurs, ce qu'ils pensent et comment ils affrontent la réalité. Cette méthode semble adaptée à notre recherche et devrait nous permettre d'identifier les actions et outils liés à la RSE mis en œuvre dans les PME, l'influence du profil du dirigeant et des PP et la perception des dirigeants sur l'impact des pratiques RSE sur la performance globale de l'entreprise. Nous présentons la manière dont les données ont été collectées et analysées (2.1) puis présentons les caractéristiques des PME et dirigeants interrogés (2.2).

2.1 *Collecte et analyse des données*

Les données de notre étude ont été collectées en réalisant des entretiens semi-directifs non structurés auprès de dirigeants de PME plus ou moins engagées en matière de RSE. La PME est une structure qui se distingue par un système de gestion personnalisé par le dirigeant (Marchesnay, 2003). Il est au centre de la PME, est au courant de toutes les actions mises en œuvre et prend toutes les décisions importantes. Personne ne connaît mieux son organisation que lui-même. Nous avons donc interrogé des dirigeants de PME. Pour obtenir les informations utiles à notre recherche, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien composé de quatre thématiques. La première concerne le profil du dirigeant (son âge, sa formation, ses valeurs et principes, ses buts...) et le profil de l'entreprise (son âge, sa taille, son secteur d'activité...). La deuxième porte sur l'engagement responsable des PME à travers la mise en place d'actions et d'outils RSE. La troisième permet d'étudier l'influence des PP sur l'intégration des actions et des outils RSE. La dernière met l'accent sur l'impact perçu par les dirigeants des actions et outils de gestion RSE sur la performance globale de PME.

Nous avons sélectionné les entreprises avec l'aide de différents organismes, notamment la communauté Lucie, la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises d'Occitanie (CPME Occitanie) et le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), qui nous ont fourni des informations sur des PME susceptibles d'être intégrées à notre échantillon. Les PME de l'échantillon ne sont pas représentatives de l'ensemble des PME françaises. L'échantillon est en effet composé de PME affichant clairement leur implication en matière de RSE (labélisation LUCIE, certifications AFNOR).

Nous avons ainsi interrogé treize dirigeants d'entreprise. Les entretiens ont été réalisés avec le dirigeant, en face à face, dans les locaux des entreprises. Ils ont duré entre une heure et une heure et demie. Tous ont été enregistrés et entièrement retranscrits. L'analyse des données a été réalisée selon une analyse de

contenu que Mucchielli (2006) définit comme un ensemble de méthodes objectives, méthodiques, exhaustives et quantitatives, dont le but est de déceler un ensemble d'informations relatives à des individus, des faits et saisir la source de ces informations. Nous avons analysé les données de notre étude suivant les thèmes de notre guide d'entretien.

2.2 Présentation du terrain de recherche

Treize dirigeants de PME ont été interrogés. L'effectif de ces PME varie de 12 à 80 salariés. Ces entreprises ont été créées plus ou moins récemment et ont à leur tête des dirigeants dont la formation varie de Bac à Bac+5. Elles sont toutes situées dans les régions d'Ile-de-France, d'Occitanie et de Pays de la Loire et exercent leurs métiers dans des secteurs d'activité différents tels que le conseil, la communication, le nettoyage, l'éducation, le tourisme, la restauration, la commercialisation de vin, l'optique et la sécurité. Le tableau 1 résume les caractéristiques des 13 participants à l'étude.

Tableau 1 - Présentation des dirigeants et des PME étudiées

Caractéristiques des PME					Caractéristiques des dirigeants		
Entreprise	Age	Activité	Région	Effectif	Sexe	Age	Formation
E1	18	Nettoyage	Occitanie	50	Homme	32	Master
E2	14	Sécurité	Occitanie	47	Homme	54	BTS
E3	44	Traiteur, restauration	Occitanie	49	Homme	68	Licence
E4	23	Production et commercialisation de vin	Occitanie	12	Homme	48	Maitrise
E5	8	Enseignement et formations linguistiques	Ile-de-France	26	Femme	42	Master
E6	15	Conseil en performance économique responsable	Ile-de-France	20	Homme	56	Master
E7	20	Communication	Ile-de-France	45	Femme	41	Master
E8	14	Conseil en management	Ile-de-France	48	Homme	45	Master Spécialisé

E9	17	Conseil en système d'information	Ile-de-France	62	Homme	52	Diplôme d'ingénieur
E10	33	Communication	Occitanie	17	Homme	53	Maitrise
E11	33	Optique	Pays de la Loire	13	Homme	66	Diplôme d'optique
E12	5	Nettoyage	Ile-de-France	80	Femme	49	Licence
E13	30	Colonies de vacance	Ile-de-France	14	Homme	50	Bac

3. RESULTATS DE L'ETUDE

Nous présentons tout d'abord les résultats relatifs à l'engagement responsable des PME dans les pratiques (actions et outils) de RSE. (3.1). Nous exposons ensuite les résultats relatifs à l'influence du profil du dirigeant (3.2) et des PP (3.3) sur la mise en place de pratiques de RSE. Nous présentons enfin les résultats relatifs à l'impact des outils de gestion RSE sur la performance globale des PME (3.4).

3.1 Les pratiques responsables des PME : actions et outils de gestion

Les PME de l'échantillon ont toutes entrepris des actions entrant dans le cadre de la RSE. Qu'ils s'agissent d'économie d'électricité, d'eau, de formation des employés ou de bien-être social, et même si elles ne sont pas toujours désignées en des termes similaires, des actions RSE sont réalisées dans les 13 PME de notre échantillon. Les outils RSE ne sont en revanche pas toujours présents.

Le tableau ci-dessous présente les pratiques (actions et outils) de RSE identifiées dans les PME de l'échantillon.

Tableau 2 - Pratiques RSE : Actions et outils de gestion RSE

Entreprise	Pratiques RSE	
	Actions	Outils de gestion RSE

E1	<p>Sociales : répartition plus juste en matière de rémunération et d'intéressements, participation des salariés aux résultats de l'entreprise (valoriser l'implication de chaque salarié de manière individuelle)</p> <p>Sociétales : privilégier les acteurs locaux</p>	Aucun outil
E2	<p>Sociales : renforcer le confort de travail des salariés, mise à disposition de la médecine de travail pour protéger le salarié et éviter que sa santé soit dégradée (au-delà du simple aspect obligatoire), mise en place d'une formation continue</p>	Aucun outil
E3	<p>Environnementales : tri sélectif (verre, papier), recyclage, lutte anti-gaspillage, privilégier les produits locaux</p> <p>Sociétale : participation à des actions caritatives pour des enfants malades, construction d'une école au Philippines</p> <p>Sociales : pérennisation des emplois en CDI, formation des salariés, recrutement de personnes handicapées, respect des critères de parité</p>	Charte Qualitrateur + Bilan Carbone
E4	<p>Environnementales : mise en place d'un accompagnement par des botanistes et des géologues pour mieux appréhender la biodiversité, réalisation d'un inventaire agro-écologique du domaine en collaboration avec le conservatoire d'espaces naturels, choix de nouveaux traitements pour exclure les produits CMR (Cancérogène, Mutagène et Reprotoxique)</p> <p>Sociales : mise en place du temps partiel et du télétravail un jour par semaine, réflexion sur la <i>GPEC</i> (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)</p>	Tableau de bord + Certificat HVE + Bilan Carbone + Rapport RSE + Certification AFNOR AFAQ 26000
E5	<p>Sociales : recrutement de personnes handicapées, actions pour favoriser l'égalité homme et femme, le bien-être en entreprise, mise en place d'un comité RSE, protection des données personnelles des collaborateurs, actions pour faciliter le dialogue entre les collaborateurs et la hiérarchie, développer les compétences (formations), signature d'une charte éthique par les commerciaux pour garantir une concurrence loyale et prévenir tout acte de corruption</p> <p>Environnementales et économiques : impression en noir et blanc et en recto verso, utilisation de papier produit par des handicapés, réduire la consommation des ressources</p>	Label Lucie + Auto-diagnostic
E6	<p>Environnementales : Favoriser les déplacements faibles en émission de CO2, maîtrise d'énergie, usage de fournitures recyclées ou bio</p> <p>Sociales : mise en place d'une politique de formation, transparence sur les grilles de salaire, favoriser le télétravail (chaque collaborateur peut télé-travailler de chez lui deux jours par semaine), mise en place d'une procédure d'alerte du dépassement du temps de travail (proposition de jours de congés ou paiement des heures supplémentaires si la personne n'arrive pas les récupérer), travail à distance (3 jours par an).</p> <p>Sociétales : mécénat : création et financement de l'association SKIFF : un vieux voilier est mis à disposition d'associations qui s'occupent soit d'enfants malades, soit de personnes handicapées, soit de personnes en difficulté.</p>	Label Lucie + Tableau de bord

E7	<p>Environnementales : usage de voitures électriques, favoriser le transport en commun, compenser les effets carbone</p> <p>Sociales : instauration de travail à distance (1 fois par mois), distribution de fruits bio, offrir des séances de massage aux collaborateurs, mise en place des congés solidaires, mise en place d'enquête de bien-être au travail hebdomadaire (les collaborateurs expriment leur niveau de bien-être),</p>	Label Lucie + Tableau de bord
E8	<p>Environnementales : usage de produit recyclés et recyclables avec un impact environnemental réduit, mise en place d'une indemnité kilométrique vélo</p> <p>Sociétales : mécénat avec d'autres entreprises, réalisation d'un tutorat pour AFIP (association pour favoriser l'intégration professionnelle de jeunes diplômés bac+4 et bac+5 qui n'arrivent pas à rentrer dans le marché de travail)</p> <p>Sociales : mise en place de formations, d'horaires adaptés, recrutement de personnes handicapées</p>	Label Lucie + Plateforme Lucie
E9	<p>Environnementales : utilisation de papier recyclé et de timbres verts, favoriser le tri et le recyclage des piles et des capsules de café</p> <p>Sociales : amélioration continue du bien-être des collaborateurs, financement d'abonnement Velib, et Navigo, mise en place du télétravail</p>	Label Lucie + Plateforme Lucie
E10	<p>Environnementales : Gestion de tri des déchets de bureau, sensibilisation des personnels aux économies d'énergies et à la protection de l'environnement, réalisation d'un bilan carbone pour évaluer l'impact des actions de l'entreprise, utilisation du papier PEFC</p> <p>Sociales : diffusion de la grille de rémunération de l'entreprise (transparence totale sur tous les salaires des collaborateurs), mise en place de réunions pour résoudre les problèmes des collaborateurs, mise à disposition d'une cuisine équipée avec un potager collaboratif où chaque midi les salariés peuvent manger des produit frais et bio, aménagement des horaires de travail pour faciliter le bien-être des salariés, mise en place d'équipement ergonomiques sur les postes de travail, mise en place du télétravail</p>	Label Lucie + Tableau de bord + Score RSE+ Bilan Carbone + Reporting
E11	<p>Sociales : augmentation du temps de la pause déjeuner des salariés de 30 minutes à une heure, dons aux salariés de titres restaurant, paiement de toutes les heures supplémentaires, proposition de formations aux salariés</p> <p>Environnementales : installation d'ampoules LED qui consomment moins d'électricité, installation de machines de montage des verres pour les lunettes qui consomment moins d'eau</p>	Certification AFNOR

E12	<p>Environnementales : mise en place d'une machine qui utilise une technique de nettoyage à la vapeur sèche qui consomme moins d'eau</p> <p>Sociales : mise en place d'une politique de recrutement qui prend en considération la personnalité de la recrue et pas uniquement ses compétences, être l'écoute de l'équipe pour assurer le bien-être au travail, absence de hiérarchie pyramidale, participation des salariés au recrutement, distribution de fruit aux temps de pause</p>	Membre du Global Compact + Reporting + Label Palm Verte
E13	<p>Environnementales : utilisation de papier recyclé, favoriser le transport en commun, recyclage des cartouches d'imprimantes</p> <p>Sociales : valorisation du capital humain, respect des droits des personnes, transparence du système de gestion et de contrôle, formation des salariés, mise en place du télétravail</p>	Label Lucie + Tableau de bord

Les résultats montrent que l'engagement responsable des PME s'exprime à travers la mise place systématique d'actions, et, dans 11 PME sur 13 de l'échantillon, d'outils de gestion RSE.

Toutes les entreprises de l'échantillon ont mis en place des actions environnementales et/ou sociales. E4, qui produit et commercialise du vin, déclare : « *Pour l'environnement : on a contractualisé avec les écologistes de l'Euzière (des écologistes spécialisés dans la nature) un accompagnement par des botanistes et des géologues pour mieux appréhender la biodiversité. (...). On a fait aussi l'inventaire agro-écologique de notre domaine avec le conservatoire d'espaces naturels, voilà on fait des choses sur la biodiversité très spécifiques. On s'est engagé à utiliser des traitements où on exclut le plus possible tous les produits CMR (Cancérogène, Mutagène et Reprotoxique) et on fait des choix pour diminuer le plus possible notre impact sur l'environnement avec des vrais moyens derrière. Sur le social, on a mis en place du temps partiel, du télétravail : les gens travaillent une fois par semaine de chez eux, donc pour éviter le transport, ils viennent travailler 4 jours par semaine au lieu de cinq, on a mis en place un serveur et donc tout un système pour qu'ils puissent travailler de l'extérieur. On a fait une GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), on a des plans de formation bien montés, etc.* » (E4).

Dans le domaine social, les actions mises en place par les entreprises ont pour objectif de répondre aux attentes de leurs salariés. Il s'agit notamment pour les dirigeants de veiller à leur proposer de bonnes conditions de travail. « *Nous avons amélioré les conditions de travail de nos salariés. Par exemple, nous avons augmenté à leur demande le temps de la pause déjeuner de 30 minutes à une heure. Nous leur fournissons des titres restaurant qui leur permettent d'acquitter le prix du repas. Pour les heures supplémentaires, le salarié qui travaille pendant les jours fériés par exemple obtient maintenant le paiement de son salaire plus les heures supplémentaires. Nous proposons aussi des formations à nos salariés etc.* » (E11).

Dans le domaine environnemental, les actions renvoient à la mise en place de démarches et d'actions ayant pour but d'optimiser et de protéger les ressources naturelles : « *Au niveau environnemental, nous avons installé des ampoules LED qui consomment beaucoup moins d'électricité. Cela nous a permis de réaliser des économies et de consommer moins d'énergie pour nous éclairer, (...). Nous avons aussi installé des machines qui consomment moins d'eau qui nous ont permis non seulement de faire des économies d'eau mais aussi de réduire nos factures. (...).* » (E11).

Deux des treize dirigeants de l'échantillon (E1 et E2) ont mis en place des actions RSE sans les associer à des outils. La méconnaissance des outils de gestion RSE et la contrainte de temps sont les deux principaux facteurs qui expliquent la réticence des dirigeants à mettre en place des outils pour évaluer leurs actions environnementales et sociales. « *Non, je n'ai pas d'outils pour la RSE parce que je ne les connais pas et puis je n'ai pas le temps. J'ai déjà beaucoup d'indicateurs de gestion que je suis. Je pense que ces outils peuvent être utiles mais on ne me les a jamais présentés et je n'ai pas pris le temps de m'y pencher. Je pense que je me pencherais là-dessus si j'avais plus d'employés. Pour l'instant, ce n'est pas forcément utile. Le but, c'est d'avoir un gain à un moment donné, je ne suis pas sûr qu'à l'heure actuelle le temps que je passerai là-dessus permettrait un gain derrière.* » (E1).

Onze des treize PME de l'échantillon ont mis en place des outils d'accompagnement et de pilotage de la RSE. Il s'agit de certifications ou labélisation permettant d'évaluer, de développer et de valoriser leurs démarches RSE. Sept des PME composant notre échantillon ont obtenu le label Lucie. Ce Label, basé sur la norme ISO 26000, permet aux entreprises de s'engager autour de plusieurs axes, à savoir la protection du consommateur, l'environnement, la bonne pratique des affaires, les conditions de travail, les droits de l'homme et la gouvernance de l'entreprise. D'autres entreprises ont eu recours à des certifications proposées par l'AFNOR. Les entreprises font appel à ces labels pour concrétiser leurs actions responsables : « *Nos actions RSE font partie de l'ADN de notre entreprise. On ne peut pas faire du conseil en RSE sans l'appliquer. Donc, si on fait partie d'un label, c'est dans le but de concrétiser nos démarches RSE (...). Nous, on fait partie du Label Lucie qui est très exigeant, parce qu'il est aligné sur l'ISO 26000 et on regarde tout ce qu'on peut faire pour s'améliorer d'année en année. Donc nos actions sont réellement construites autour du Label* » (E6). D'autres dirigeants soulignent que ces outils d'accompagnement permet une évaluation périodique de l'engagement de l'entreprise : « *Pour ce qui est de l'accompagnement, on est labélisé ISO 26000. L'AFNOR vient pendant trois jours avec un évaluateur tous les trois ans et évalue l'entreprise sur son engagement RSE.* » (E4).

Dix PME de notre échantillon ont mis en place des outils de pilotage des actions RSE : un tableau de bord RSE (comprenant un ensemble d'indicateurs environnementaux, sociaux et économiques), un bilan carbone ou des outils suggérés par le label, notamment l'autodiagnostic ou la plateforme du Label Lucie afin d'évaluer leurs actions environnementales et sociales : « *Comme outil de pilotage on a un tableau de bord. Cet outil de gestion est pour moi un outil qui permet de l'information, et sa qualité, de mettre en avant des choses qui vont ou qui ne vont pas et de pouvoir comparer. Donc, quand on a un outil qui nous donne par exemple la consommation d'eau d'une année par rapport à ce qu'on a fait l'année d'avant et qu'on voit qu'il y a un problème, ça impacte parce qu'on a une action corrective et du coup on corrige pour réduire la consommation.* » (E7). Ces outils RSE leur permettent d'évaluer la progression de leurs actions : « *Les outils de gestion c'est du monitoring. Ils nous permettent de vraiment voir grâce aux indicateurs la progression de nos actions RSE.* » (E7).

Dix des PME interrogés ont donc mis en place à la fois des outils d'accompagnement et des outils de pilotage de la RSE. Le dirigeant de l'entreprise (E6) précise à ce sujet que : « *Les deux sont très importants car ils donnent de la cohérence l'un à l'autre : le tableau de bord permet d'avoir le label et le label est renforcé car on a derrière un outil de gestion qui montre ce que l'on fait est en adéquation avec ce que l'on dit. C'est ce lien qui structure notre démarche responsable.* ».

Les résultats font au final apparaître trois types de pratiques RSE dans les PME :

Pratiques 1 : Des PME qui ont mis en place des actions RSE mais qui ne disposent pas d'outils (E1 et E2),

Pratiques 2 : Des PME qui ont mis en place des actions RSE et qui disposent d'outils d'accompagnement des actions RSE (mais pas d'outils de pilotage) (E11),

Pratiques 3 : Des PME qui ont mis en place des actions RSE et qui disposent à la fois d'outils d'accompagnement et de pilotage de la RSE (E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E13).

3.2 *L'influence du profil du dirigeant*

Notre étude ne permet pas de déterminer si la formation, l'âge ou l'expérience du dirigeant influencent les pratiques RSE. En revanche, trois profils de dirigeants justifiant la mise en œuvre des pratiques RSE pour des raisons différentes ont pu être identifiés.

- Profil 1 : Certains dirigeants ont une vision « intéressée » de la RSE (E1 et E2)

Pour eux, la mise en place d'actions RSE a pour seul objectif d'accroître la performance globale de l'organisation notamment en termes d'image : « *La cause des actions RSE que l'on met en place est toute simple. C'est une cause économique, c'est en fonction de l'image qu'on peut renvoyer et que l'on peut dégager. Si on a un travail qui a des conséquences négatives, tant pour nos clients que pour l'entourage ou en vue des gens extérieurs, on n'aura jamais de retour, on n'aura jamais de nouveaux clients. Donc le but, c'est de représenter l'entreprise de façon à avoir une image favorable et avoir un retour qui nous permette de prospérer et d'avoir un développement dans notre activité.* » (E2).

- Profil 2 : Certains dirigeants voit la RSE comme une obligation imposée par les PP (E11)

E11 déclare en effet : « *Notre entreprise est certifiée AFNOR, un engagement service qualité en Optique référence 230. Ce certificat nous a été imposé par notre franchiseur pour satisfaire nos clients. Nous assurons un suivi personnalisé en fonction du besoin visuel de nos clients, des prestations de service de qualité tout en respectant les principes de la profession* » (E11).

- Profil 3 : La majorité des dirigeants intègrent la RSE par conviction personnelle, du fait de leurs valeurs (E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E13).

La RSE fait partie des fondements du comportement de ces dirigeants. E12 déclare par exemple : « *La RSE, pour nous, c'est innée* ». De même E3 affirme : « *Pour moi, c'est naturel, c'est dû à une éducation normale... Mais, aujourd'hui, on a l'air de faire croire que des choses normales sont extraordinaires. Si vous savez écrire, c'est normal, ben là, c'est pareil, si vous trier les déchets ça me paraît normal, si vous aidez les gens en difficulté pour moi c'est normal et c'est ce qui devrait être normal. Là, on essaye de montrer que c'est exceptionnel.* » (E3).

Ces 3 types de profil peuvent être rapprochés des trois types de pratiques.

Les dirigeants de profils de type 1 (E1 et E2), qui ont une vision « intéressée » de la RSE, ont une pratique RSE de type 1 : ils ont mis en place des actions RSE mais ne disposent pas d'outils.

Le dirigeant de profil de type 2 (E11), qui perçoit la RSE comme une contrainte imposée par les PP, a une pratique RSE de type 2 : il a mis en place des actions RSE et dispose d'un outil d'accompagnement (une certification AFNOR), mais pas d'outils de pilotage de la RSE.

Les dirigeants de profil de type 3 (E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E13) qui mettent en place des pratiques RSE par conviction, ont des pratiques RSE de type 3 : ils ont mis en place des actions RSE et disposent à la fois d'outils d'accompagnement et de pilotage de la RSE.

3.3 *L'influence des parties prenantes sur les pratiques de RSE*

Seul le dirigeant de la PME E11 affirme avoir subi une pression de la part de ses PP pour mettre en place des pratiques RSE. Cette PME, qui évolue dans le secteur de l'optique et de la lunetterie, a mis en place un processus de labellisation AFNOR contrainte par son franchiseur. L'analyse des entretiens des 12 autres dirigeants révèle que leur choix de mettre en place des pratiques RSE n'a pas été contraint par la pression des PP. E12 déclare par exemple : « *Personne ne nous a obligé, nos motivateurs c'est nous et on a juste voulu formaliser ce qu'on faisait pour le faire reconnaître et valoriser notre entreprise. La FEP nous a proposé une formation et un accompagnement sur un an pour formaliser justement cette politique RSE dans notre entreprise (...). Mais on n'a été soumis à aucune obligation, on n'a eu aucune contrainte extérieure. C'est un choix 200% personnel* » (E12).

Paradoxalement, les entretiens réalisés permettent aussi d'avancer que, malgré l'absence de pression perçue de la part des PP, la notion de RSE est très souvent énoncée par les dirigeants de PME comme un engagement de transparence destiné à satisfaire les PP : « *Pour moi un engagement responsable est un engagement de transparence... montrer qu'on est engagé à discuter avec ses parties prenantes, engagé à échanger avec elles, à écouter leurs attentes et leur montrer de manière transparente qu'on met en place une stratégie et des décisions qui tiennent compte de leurs attentes.* » (E4). En outre, les répondants ont insisté sur l'intégration des PP dans l'ensemble des engagements responsables : « *La RSE représente un engagement pour l'entreprise par rapport à toutes les parties prenantes. Un engagement que ce soit d'un point de vue éthique, social, écologique ou sociétal.* » (E5). Dans le cas contraire, l'entreprise ne sera pas considérée comme responsable : « *on veut créer une entreprise durable au sens premier du terme, (...) parce que si elle se construit sur l'épuisement de ses ressources...et qu'elle ne répond pas aux attentes des collaborateurs, des clients, des fournisseurs, elle n'est pas durable.* » (E8). Ces réponses sont ainsi conformes à la définition de la RSE donnée par l'ISO 26000, qui met l'accent sur la prise en considération des attentes des PP dans la démarche RSE.

Il apparaît de même que bien que les PP ne semblent pas contraindre les dirigeants de PME à recourir à des pratiques de RSE (à l'exception de E11), elles peuvent les guider et les orienter dans leurs démarches. Le dirigeant de l'entreprise E4 déclare en effet : « *L'influence pour moi la plus efficace est celle des clients. Je trouve que la voix du consommateur est la voix du citoyen. En plus, il paye pour acheter le produit. Cette partie prenante est capitale. Pour moi, elle a beaucoup de sens. Les salariés viennent après. Les clients sont prioritaires dans l'influence qu'ils ont sur nous et qu'on a sur eux en matière de RSE* ».

L'étude montre aussi que certaines PP accompagnent les entreprises dans le processus de mise en place des outils RSE, il s'agit notamment des experts-comptables : « *Notre expert-comptable est engagé en RSE et on travaille avec lui pour mettre en place des indicateurs de gestion.* » (E10). D'autres dirigeants font le choix de recourir à des spécialistes tels que des consultants RSE, pour les accompagner dans leur démarche de RSE : « *On a un consultant en accompagnement qui est expert en RSE. Il nous aide et nous accompagne dans la mise en place de ces outils.* » (E7).

3.4 Pratiques de RSE et performance globale

Notre étude a permis d'analyser l'impact perçu, par les différents profils de dirigeants, de la mise en œuvre de pratiques de RSE (actions et outils) sur la performance globale de leur entreprise (économique, sociale et environnementale).

Le premier profil de dirigeants ayant des pratiques de types 1 (actions RSE) met en place des actions RSE dans l'objectif d'atteindre une performance sociale, environnementale et économique. Pour ces dirigeants, il s'agit d'un enjeu majeur dans le recours à ce type d'actions. Le dirigeant de l'entreprise E1

déclare que les actions RSE mises en place au sein de l'entreprise assurent une performance sociale et économique : « *Je peux dire que le développement de l'entreprise est dû en partie à la RSE, notamment la fidélisation des salariés, le fait d'avoir une bonne ambiance et le fait que les salariés soit intégrés. L'ancienneté moyenne chez nous est plus de 5 ans ce qui est quand même pas mal pour notre secteur d'activité. Donc, ça fait forcément partie de la réussite de notre société.* ». Le dirigeant de l'entreprise E2 déclare que : « *Avant l'entreprise était gérée un peu à l'ancienne avec des techniques qui étaient plus basées sur le rapport de force que sur le rapport humain. Et aujourd'hui, avec les actions développées, on a un développement du chiffre d'affaires de 450%.* ».

Pour le deuxième profil de dirigeants ayant des pratiques de types 2 (actions et outils d'accompagnement RSE), tout comme le profil précédent, les pratiques de RSE ont pour objectif d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Bien que la volonté de mettre en place des pratiques de RSE soit contrainte par les PP, l'impact de ces pratiques sur la performance est un élément déterminant : « *Cet outil nous a été imposé par notre franchiseur donc ce n'est pas un choix personnel. Mais, il a quand même un impact positif sur l'ensemble de nos magasins. Il permet d'attirer l'attention des clients sur la qualité des services proposés par nos magasins puisque chaque membre doit garantir un service de qualité permanent aux clients. Donc notre CA a augmenté, nous avons réalisé des économies en matière d'énergie, ce qui contribue au développement de notre performance environnementale et économique. Un autre point, le fait de fournir de bonnes conditions de travail, nos salariés deviennent plus productifs et ça impacte automatiquement notre performance économique et sociale (E11)*». Toutefois, le constat de ce dirigeant ne peut pas être valorisé, car il ne dispose pas d'un outil de pilotage permettant d'évaluer l'impact des pratiques RSE sur la performance de son entreprise.

Enfin, le troisième profil de dirigeant ayant des pratiques de type 3 (actions RSE, outils d'accompagnement et pilotage) est également sensible à la notion de performance globale. Les résultats mettent en exergue que dans un objectif d'amélioration de la performance globale, les actions et les outils RSE doivent à leurs yeux, être utilisés conjointement : les outils RSE permettent de structurer les actions mises en place. Le dirigeant de l'entreprise E6 affirme ainsi : « *L'articulation, elle est naturelle parce que tout ce qui est dans nos tableaux de bord est lié à labélisation. La labélisation c'est quelque chose de très structurant puisque c'est des principes d'action, des engagements, des délais ... Donc tout ça est extrêmement structurant. Tout est organisé autour de la labélisation et de l'outil, tout a été créé pour la labélisation ... Donc les outils sont très importants pour piloter les actions, pour ne rien oublier, c'est très structurant* ». Ainsi, les outils RSE permettent de piloter et d'organiser les actions RSE. Une majorité de dirigeants pense que leur utilisation impactent positivement la performance sociale/environnementale et de ce fait, contribue à améliorer la performance économique de l'entreprise : « *Tous les principes d'actions qui sont pris dans le cadre de la labélisation vont améliorer l'impact environnemental, social ou autre. (...) Si j'investis dans le côté environnemental, par exemple d'avoir changé toutes les lampes du couloir par des lampes LED à basses consommations, ça a un impact environnemental, ça a un impact économique parce que je consomme moins et puis ça a un impact social, cela montre qu'on est cohérent par rapport à ce qu'on dit.* » (E6).

Le recours à des pratiques de RSE (actions et outils) semble donc, aux yeux des dirigeants, apporter une réelle valeur ajoutée et contribuer à améliorer leur performance économique, sociale et environnementale.

D'une part, les actions RSE permettent aux entreprises d'accroître leur performance globale en influant sur certains indicateurs RSE tels que la baisse de l'absentéisme, du turnover ou encore en améliorant la productivité de l'entreprise : « *Les actions sociales jouent sur la motivation, sur l'amélioration des*

compétences, sur la base du turnover, l'absentéisme ici j'en ai pas. Pour la productivité, ça va surtout être liée à leur formation à l'encadrement, au télétravail. Et on évalue ça : on leur fait faire un questionnaire par exemple au bout des trois mois, ils évaluent l'état de nos actifs et l'état de nos actions » (E7). Ainsi, l'ensemble des dirigeants reconnaissent l'influence positive du recours aux actions RSE sur la performance extra-financière et financière de leur entreprise : « Les gens sont très peu absents, ça c'est concret, c'est de l'argent qu'on gagne, le taux d'absentéisme est très faible. Et ça nous permet de dire que les actions sociales qu'on met en place nous permettent d'être plus performants au niveau social et même au niveau environnemental. Au niveau économique : là on achète du vin parce qu'on est négociant. Le fait d'avoir la RSE et de montrer qu'on est là pour faire des démarches durables, on a des nouveaux fournisseurs qui nous proposent leur vin parce qu'ils sont intéressés de travailler avec des gens qui sont aussi comme eux responsables et du coup on a un prix qui est meilleur. Il y a des entreprises qui font du très bon vin et avec qui on partage les mêmes valeurs, et ça, c'est de l'argent gagné. Et donc l'aspect économique est largement aidé par la RSE » (E4).

D'autre part, les résultats de notre étude montrent que les outils de gestion RSE mis en place permettent aux dirigeants d'évaluer et de piloter leur performance globale. La mise en place d'outils RSE a pour visée de surveiller et de piloter cette performance. Le dirigeant de l'entreprise E4 déclare : « Nous, on a pris une vingtaine d'indicateurs pour justement piloter la démarche. Donc on a des indicateurs environnementaux comme l'eau et la consommation de gasoil sur le CO2. L'équipe renseigne l'outil en mettant les chiffres dedans. Et donc après, on a les informations dans le tableau de bord, on suit leur progression et on voit si on est dans une bonne progression ou une mauvaise progression. Ceci nous permet de mesurer les conséquences des décisions que l'on prend. Pour les indicateurs sociaux on a par exemple l'absentéisme et le poids de la formation. On peut dire que ces indicateurs nous ont permis d'être plus productifs car on mesure avec ces indicateurs la performance sociale. Et donc, si on est performant au niveau social, ça nous coûte moins cher et le salarié est plus productif à la fin. En gros, notre outil de gestion RSE impacte très positivement notre performance globale ». A travers les outils RSE, il s'agit pour les PME de piloter leur démarche de RSE dans un objectif d'amélioration continue. L'outil permet de surveiller la performance globale générée par les actions mises en œuvre et d'identifier ainsi des problèmes qui engendreront de nouvelles actions pour améliorer la performance globale. Les indicateurs RSE provenant de ces outils permettent de dégager l'information nécessaire à la prise de décision dans l'objectif d'améliorer la performance sociale et environnementale de l'entreprise. « Les outils ont un impact du fait qu'ils nous permettent de nous améliorer. Sur l'impact environnemental, le fait de pouvoir suivre les engagements et mesurer leur efficacité automatiquement a un impact sur les actions à venir. Sur le côté social, ça va être par exemple de veiller au bon climat pour que notre capital humain soit dans les meilleures conditions pour travailler. Par exemple, on a mis des entretiens de fin de période d'essai ou lorsque les collaborateurs sont confirmés, on débriefe leurs trois premiers mois et on cherche à améliorer tout ce qu'on peut faire pour faciliter leur intégration » (E6). Les dirigeants qui mettent en œuvre des actions et des outils RSE indiquent ainsi que les outils de gestion RSE leur permettent d'identifier les points forts et les points faibles des diverses actions mises en œuvre et leur donnent des informations utiles pour éventuellement modifier les actions existantes ou mettre en place de nouvelles actions : « Ça a été mis dans le cadre de la labélisation parce qu'on cherchait des voies d'amélioration en termes de gestion sociale. Au niveau économique, c'est typiquement les calculs que l'on fait pour nos clients, c'est-à-dire des indicateurs sur les conditions de travail au sens large qui impactent la productivité des collaborateurs ... ça peut être la politique sociale, le télétravail, l'entretien de fin de période d'essai aussi ... tout ce que l'on fait a un impact économique de toute façon » (E6).

Les résultats montrent ainsi comment peut naître, autour de la mise en place de pratiques RSE, une spirale vertueuse entre actions et outils, susceptible d'engendrer une amélioration permanente de la performance globale à l'ensemble des volets de la RSE (environnemental, social et économique). En ce sens, la RSE peut être considérée comme un outil de pilotage stratégique.

CONCLUSION

L'objectif général de notre étude était de répondre aux quatre questions suivantes : Quels sont les pratiques RSE (actions et outils) mises en œuvre dans les PME ? Peut-on identifier des profils de dirigeants différents ayant des pratiques RSE différentes ? Dans quelle mesure l'influence des PP est liée à la mise en place des pratiques RSE ? Quel est l'impact perçu par les dirigeants de la mise en œuvre de pratiques RSE sur la performance globale de leur entreprise ?

Les résultats de l'étude montrent que l'ensemble des entreprises de l'échantillon ont eu recours à des actions RSE. Cependant, la réalisation de ce type d'actions n'aboutit pas nécessairement à la mise en place d'outils RSE. Deux entreprises sur les treize n'ont pas mis en place d'outils RSE. La méconnaissance des outils de gestion RSE et la contrainte de temps sont les deux principaux facteurs qui expliquent la réticence de cette minorité de dirigeants à mettre en place ces outils. Ainsi, la majorité des entreprises de notre échantillon a mis en place des outils de gestion RSE qui peuvent accompagner les actions dans le cadre d'une démarche responsable. On peut distinguer deux types d'outils RSE : les outils d'accompagnement tels que les labels RSE et les outils de pilotage tels que les tableaux de bord ou les bilans carbone. Ces outils vont permettre d'accompagner les actions RSE et d'évaluer leur progression afin d'apporter des actions correctives. Notre étude a donc permis de mettre en exergue trois types de pratiques RSE dans les PME : mise en place uniquement d'actions RSE (pratiques 1), mise en place d'actions RSE associées à des outils d'accompagnement des actions RSE (pratiques 2) et mise en place d'actions RSE associées à des outils d'accompagnement et de pilotage des actions RSE (pratiques 3).

L'étude a également permis d'identifier trois profils de dirigeants justifiant la mise en œuvre des pratiques RSE pour des raisons différentes. Ces profils ont pu être rapprochés des trois types de pratiques de RSE. Le premier profil de dirigeants a une vision intéressée de la RSE (actions RSE et pas d'outil). Le deuxième profil de dirigeant perçoit la RSE comme une contrainte imposée par les PP (actions RSE et outils d'accompagnement mais pas d'outil de pilotage de la RSE). Enfin, le troisième profil concerne les dirigeants qui mettent en place des pratiques RSE par conviction (actions RSE et outils d'accompagnement et de pilotage de la RSE).

L'influence des parties prenantes a également été étudiée. Il apparaît que, malgré l'absence de pression perçue de la part des PP, la notion de RSE est très souvent énoncée par les dirigeants de PME comme un engagement de transparence destiné à satisfaire les attentes des PP. Certaines PP ont pour rôle de guider et d'orienter leur démarche RSE, il s'agit de l'expert-comptable et des consultants RSE. Ainsi, il apparaît que ces acteurs jouent un rôle majeur d'accompagnement dans la mise en place d'actions et/ou d'outils de gestion RSE en PME.

Enfin, l'étude montre que pour les dirigeants de PME, le recours à des pratiques de RSE (actions et outils) apporte une réelle valeur ajoutée et contribue à améliorer leur performance économique, sociale et environnementale. D'une part, les actions RSE permettent aux entreprises d'accroître leur performance globale en influant sur certains indicateurs RSE et d'autre part, les outils de gestion RSE mis en place permettent aux dirigeants d'évaluer et de piloter cette performance. La mise en place de

pratiques de RSE est donc susceptible d'engendrer une amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Notre étude présente plusieurs contributions. Tout d'abord, elle contribue à améliorer la compréhension des pratiques de RSE au sein des PME. Les travaux de recherche prouvent que l'engagement responsable des PME dépend principalement du rôle de dirigeant et nécessitent une conviction personnelle de cet acteur. Notre étude confirme que la RSE représente un engagement de transparence qui dépend principalement de la conviction personnelle du dirigeant. Ce résultat est en accord avec les résultats des recherches antérieures de Lapointe et Gendron, (2005) ; Berger-Douce, (2008) ; Paradas, (2013) ; Laaraf et al., (2015) qui considèrent le dirigeant comme un acteur jouant un rôle central dans la PME (Bonneveux et Sopranot, 2016 ; Oueghlissi, 2013). La mise en place de la démarche responsable dépend de la perception du dirigeant en matière de RSE (Courrent, 2012). Ainsi, la motivation du dirigeant et ses valeurs éthiques peuvent expliquer l'engagement responsable de la PME (Santos, 2011). De plus, la présente recherche contribue au développement du recours aux outils de gestion RSE dans le cadre de la PME, qui est peu abordée dans la littérature (Wolff et Bosia, 2014 ; Perrini et Tencati, 2006). Notre recherche montre que la mise en place d'actions et d'outils de gestion RSE est nécessaire dans la démarche RSE en PME. Les pratiques RSE peuvent être abordées par les PME comme des outils de gestion stratégique dont l'objectif est d'améliorer leur performance globale.

Toutefois, notre travail de recherche comporte certaines limites qui nous permettent de proposer des voies de recherches futures. Tout d'abord, notre échantillon est constitué uniquement de treize PME situées dans trois régions. Il pourrait être pertinent d'élargir le terrain d'étude à d'autres régions. En outre, ces entreprises exercent leur activité dans des secteurs différents. Il serait donc intéressant de mener une analyse sectorielle tout en s'interrogeant sur l'impact des outils de gestion RSE dans le contexte des PME appartenant au même secteur d'activité. Enfin, il serait également intéressant de réaliser des entretiens auprès des PP pouvant accompagner les PME dans la mise en place de pratiques de RSE tels que les experts comptables et les consultants RSE.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A., & Gond, J-P. 2007. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, 1953. *Finance contrôle stratégie*. 10 (2) : 5-35.
- Akeb, H., Delchet-Chochet, K., & Vo, L-C. 2015. Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable*, 10: 5-27.
- Aragon-Correa, J., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & Garcia- Morales, V. 2008. Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86 : 88-108.
- Baret, P. 2006. L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?. In Jean-Jacques Rosé (Ed), *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* : 135-152. De Boeck Supérieur, *Méthode & Recherche*.
- Bauer, M. 1993. Les patrons de PME entre le pouvoir. *L'entreprise et la famille*. Interéditions. Paris.
- Benhamou, S., & Diaye M.A. 2016. *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique*. France Stratégie, Janvier 2016.
- Berger-Douce, S. 2008. Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française. *Management et Avenir*, 15 : 9-29.

- Berger-Douce, S. 2014. Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : étude longitudinale dans une pme industrielle. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 12 : 10-28.
- Boiral, O. 2004. *Mettre en œuvre ISO 14001 : de la quête de légitimité à l'émergence d'un "mythe rationnel*. 13^{ème} Conférence de l'AIMS. Normandie, Vallée de Seine.
- Bon, V., & Taccola-Lapierre, S. 2015. La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation. *Revue de l'Organisation Responsable*, 10 : 28-42.
- Bonneveux, E., & Sopranot, R. 2016. Les stratégies de responsabilité sociales de petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 20 : 3-24.
- Bowen, H.R. 1953. *Social responsibilities of the Businessman*. New York: Harpet & Row.
- Brundtland, H. 1988. *Notre avenir à tous*. Commission Mondiale de l'ONU sur l'Environnement et le Développement.
- Calme, I., & Bonneveux, E. 2015. Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 16 : 18-36.
- Capron, M. 2012. Préface. In J-M Courrent (Dir.), *RSE et développement durable en PME*: 7-10. De Boeck Supérieur.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelee, F. 2006. Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1 : 5-17.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelee., F. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Editions La Découverte. Collection Repères. Paris.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte. Collection Repères. Paris.
- Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4. (4) : 497-505.
- Castro, J.-L. 2002. *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management : la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'Université Paris Dauphine.
- Cherkaoui, A. 2016. Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de Management*, 3 (14): 13-26.
- Cherkaoui, A., & Jallal, R. 2017. Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas. *Question(s) de Management*, 3 (18) : 63-77.
- Clarkson, M.B.E. 1995. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (12): 92-117.
- Cossette, P. 2003. Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2 (1) : 1-17.
- Courrent, J.-M. 2012. *RSE et développement durable en PME*. Comprendre pour agir, De Boeck Supérieur.
- Courrent J.M., & Quairel-Lanoizelée F. 2012. Une approche spécifique de la RSE en PME. In Jean-Marie Courrent (Dir.), *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieure. 39-49.
- Dimaggio, P.J., & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 : 147-160.

- Donaldson, T., & Preston, L.E. 1995. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1) : 65-91.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, Oxford
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. 1988. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T.L. Beauchamp & N.E. Bowie (Eds). *Ethical Theory and Business* : 75-84.
- Duchéneau, B. 1997, Le profil du dirigeant de moyenne entreprise. *Revue Française de Gestion*, (116) : 95-110.
- El Bousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. 2016. Vision stratégique des PME orientée RSE – illustration par deux entreprises marocaines. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1 : 69-99.
- Enderle G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13 (1) : 51-63.
- Freeman, E.R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin-Andersson, K., & Suddaby R. (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, Londres.
- 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*, 18 (1) : 37–53.
- Hill, C.W., & Jones, T.M. 1992. Stakeholder Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2): 131-154.
- Hosseini, J. C., & Brenner, S. N. 1992. The Stakeholder Theory of the Firm: a Methodology to Generate Value Matrix Weights. *Business Ethics Quarterly*, 2 (2) : 99-119.
- International Standard Organisation (ISO), ISO 26 000. 2010. Lignes directrices à la responsabilité sociétale. AFNOR NF.*
- Jamali, D., Zanhour, M. & Keshinian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87 (3) : 355–377.
- Jaouen, A. (2008). *Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques*. 9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Jenkins, H. 2004. A critical of conventional CSR Theory: an SME perspective. *Journal of General Management*. 29 (4) : 37-57.
- Jenkins H.A. 2009. Business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1): 21-36.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. 1999. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2) : 206-221.
- Julien. P-A., & Marchesnay, M. 1988. *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion. Édition Vuibert*. Paris.
- Julien, P-A. (2005). Pour une définition des PME. Dans Julien (Éd.) *Les PME : bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires, 3^{ème} édition, Canada.
- Katz, J. 1989. Penurious Strategies for Parsimonious Research: "Little Guy" Alternatives for "Big-buck" Research. *Journal of Business Venturing*, 4. (6) : 361-66.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. 2000. Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11 (4) : 367-386.
- Laarraf, Z., Valant Gandja, S., & Tchankam, J. 2015. RSE et PME : éclairages par la TPP à partir de la grille de Mitchell. Agle et wood. *Gestion 2000*. 1 (32) 35-53.

- Labelle, F., & St Pierre, J. 2015. La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*. 28 (1) : 157-189.
- Lapointe, A., & Gendron C., 2004. La responsabilité *sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?*, Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat
- Marchesnay M., (1991) « La P.M.E. : une gestion spécifique », *Économie Rurale*, n°206 :11-17
- Marchesnay, M. 2003. La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 29 (144) : 107-118.
- Martinet, A.C., & Reynaud, E. 2001. Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, (136) : 2-25.
- Mathieu, P. 2008. La RSE : fondements théoriques et problématiques gestionnaires. *Entreprise Ethique*, (28) : 13-21.
- Mercier, S. 1999, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte.
- Mercier, S. 2010. Une analyse historique du concept de Parties Prenantes : Quelles Leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, (33) : 142-156.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2) : 340-363.
- Murillo, D., & Lozano, J.M. 2006. Smes and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*. 67 : 227- 240.
- Oueghlissi, R. 2013. La RSE et les PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006. *Revue Française de Gestion*. (236) : 163-180.
- Paradas, A. 2007. Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue Internationale PME, Numéro spécial : « Les PME et la responsabilité sociale des entreprises »*, 20, (3-4) : 43-67.
- Paradas, A. 2013. *L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises*. Congrès RIODD 8 :18-21.
- Paradas, A. (2014). L'engagement Responsable De Dirigeants De Petites Entreprises : Validation D'une Grille De Lecture. In *Le grand livre de l'économie PME* (dir. G.LECOINTRE), coll. Business.
- Perrini, F., & Tencati, A. 2006. Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment* 15 (5) : 296-308.
- Quairel-Lanoizelée, F. 2012. Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME ?. In J-M Courrent, *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieure. *Petite Entreprise & Entrepreneuriat* : 17-37.
- Renaud, A. 2009. Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. *Management & Avenir*, 9 (29) : 344-362.
- Rutherford, R., Blackburn, R. A., & Spence, L. J. 2000. Environmental management and the small firm: An international comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6 (6) : 310–325.
- Sahed-Granger, Y., & Boncori, A-L. 2014. La traduction des attentes des attentes parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes. *Management & Avenir*. (68) : 73-91.
- Santos, M. 2011. CSR in SMEs : strategies, practices, motivations and obstacles", *Social Responsibility Journal*, 7 (3) : 490-508.

- Sharma, S., & Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19 (8) : 729-753.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwole, V., 2006. *Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement*, Congrès RIODD, ESA Paris XII, décembre.
- St-Pierre J., & Cadieux L. 2011. La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 10 : 33-52.
- Sweeney, L. 2007. Corporate social responsibility in Ireland: Barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance*, 7: 516-523.
- Tilley, F. 2000. Small firm environmental ethics: how deep do they go?. *Business Ethics: A European Review* 9 (1) : 31-40.
- Torres, O. 1999. *Les PME*. Éditions Flammarion. Collection Dominos. Paris : 129.
- Torres, O. 2003. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 29 (144) : 119-138.
- Van Marrewijk. M. 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, (44) : 95-105.
- Walley, N. & Whitehead., B. 1994. It's not easy being green. *Harvard Business Review*, 72 (3) : 46-52.
- Windsor, D. 2001. The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (3) : 225-256.
- Williamson, D. & Lynch-Wood, G. 2001. A new paradigm for SME environmental practices. *The TQM Magazine*, 13 (6) : 424-432.
- Wolff, D., & Bosia., E. 2014. RSE et gestion des PME : contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique. *Revue Gestion 2000*. 31 (3) : 33-49.
- Wood, D.J. 1991. Social Issues in Management : Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17 (2) : 383-406.
- Yin, R.K. 2011. *Qualitative Research from start to finish*. New York : Guilford.

[1] Annexes du document budgétaire « Effort financier de l'État en faveur des petites et moyennes entreprises » publié dans le projet de loi de finances 2014.