

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

GENÈSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME DE CROISSANCE DIRIGÉES PAR DES FEMMES



**Catherine LÉGER-JARNIOU, maître
de conférences HDR**

DRM Management & Organisation
Université Paris-Dauphine
catherine.leger-jarniou@dauphine.fr

**Renaud REDIEN-COLLOT, professeur
et directeur des Affaires
internationales**

Department of Entrepreneurship
NOVANCIA Business School Paris
rrediencollot@novancia.fr

Résumé

Les PME européennes mettent en œuvre d'une façon très inégale les politiques de RSE (Kusyk et Losano, 2007). Pour bien comprendre la nature des hésitations des PME en ce domaine, il nous semble intéressant d'adopter le cadre théorique proposé par Berger et Luckmann (1966) sur l'institutionnalisation et le phénomène de naturalisation associé.

L'institutionnalisation crée des croyances qui provoquent une adhésion profonde des acteurs. Quel que soit son bien-fondé, la RSE s'affirme comme un enjeu institutionnel toujours plus soutenu par les autorités politiques, les médias ou les grandes entreprises (Garriga et Melé, 2004). Notre étude argue du fait que, quels que soient les nombreux bénéfices envisagés, les dirigeantes d'entreprises de croissance adoptent une approche prudente de la RSE pour ne pas en accélérer l'objectivation institutionnelle et maintenir l'impératif d'un sens à produire propre à l'entreprise et aux collaborateurs. Nous avons réalisé des entretiens approfondis avec treize dirigeantes issues des Index Women Equity (2012, 2013) qui, depuis 2010, a développé une méthodologie pour classer les 300 PME françaises les plus performantes dirigées par des femmes. Nous avons observé comment certains enjeux liés au genre les amenaient à articuler avec beaucoup de soin les contraintes et les opportunités internes et externes liées à la RSE. Les dirigeantes révèlent une conscience très fine des risques qu'il y a à brouiller les lignes entre stratégie et institutionnalisation de la RSE pour les PME.

Mots-clés : PME de croissance, femmes entrepreneures, institutionnalisation, RSE

GENÈSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME DE CROISSANCE DIRIGÉES PAR DES FEMMES

Introduction

Dans un souci d'encourager le déploiement des pratiques RSE dans les PME, la majorité des études se focalisent sur la question de l'impact sur la croissance de l'entreprise ou de gain de leadership du dirigeant (Elvig et al., 2015). Toutefois, un nombre important d'auteurs, en particulier Kusyk and Lozano (2007), soulignent combien les pratiques sont très disparates et, pour la plupart très peu formalisées.

Dans ce contexte de forte émergence, l'approche par les performances et les résultats ne donnera qu'une vision fragmentée du phénomène RSE dans les PME. Il semble important de considérer le tissu des PME dans son ensemble face à la question de la RSE (Midtun et al., 2006). Il semble également important de ne pas négliger le caractère politique de la RSE qui vise à satisfaire, voire réconcilier, un très vaste éventail de parties prenantes (Midtun et al., 2006 ; Ungericht & Hirt, 2010). D'un point de vue socio-construit, cette dimension politique de la RSE lui confère un caractère institutionnel qui doit l'amener, dans un futur plus ou moins proche, à devenir une routine - voire une seconde nature - pour les organisations petites et grandes (Wurthnow, 1984). La dynamique d'institutionnalisation vise à naturaliser un processus en l'intégrant jusque dans le corps des organisations et des individus (Berger & Luckmann, 1966). Cette dynamique procède ainsi en trois temps, à savoir l'extériorisation, l'objectification et l'intériorisation. Toutefois, l'institutionnalisation n'est pas qu'un processus déterministe. Il présente aussi un caractère agentif : certains leaders visent à en tempérer (voire contrôler) le déploiement qui très souvent déshumanise les acteurs en les privant d'une part de leur réflexivité (Berger & Luckmann, 1986). Certaines études sur le genre et l'institutionnalisation soulignent combien les femmes leaders, ayant souvent connu des expériences de discrimination par l'institutionnalisation veillent à en re-conscientiser le développement (Redien-Collot & O'Shea, 2015). Pour essayer de mieux saisir les enjeux de l'institutionnalisation de la RSE dans les PME, notre étude examine comment des dirigeantes à la tête de PME de forte croissance issues des classements WEG 2012 et 2013 pilotent la mise en place de la RSE.

Nous avons réalisé des entretiens approfondis avec treize dirigeantes issues des *Index Women Equity* qui, depuis 2010, a développé une méthodologie pour classer les 300 PME françaises les plus performantes dirigées par des femmes. Les dirigeantes révèlent une conscience très fine des risques qu'il y a à brouiller les lignes entre stratégie et institutionnalisation de la RSE pour les PME.

Ce papier est organisé de la manière suivante : dans une première partie, une revue de la littérature s'intéressera au genre en entrepreneuriat, à la croissance des PME dirigées par les femmes et à la RSE dans les PME. La méthodologie et l'analyse des résultats seront proposées dans une seconde partie. Une discussion fera l'objet de la troisième partie, avant de conclure sur des pistes pour des recherches futures.

1. Revue de la littérature

Deux axes de recherche se sont succédé au sein des études de genre en entrepreneuriat. Initialement, on a voulu 'savoir si le genre fait la différence' ; aujourd'hui, on se demande 'comment le genre fait la différence'. Concernant les résultats, on observe peu de différences dans les performances des entreprises créées par des femmes et des hommes, si l'ensemble des variables est contrôlé. Cela a été abondamment confirmé entre autres par l'étude de Menzies et al (2004). En termes d'*inputs* liés à la mobilisation des ressources nécessaires à la création et au développement, les études de macro-niveau ont montré qu'entreprendre au féminin se révélait plus difficile. Et ce, même si les femmes faisaient preuve de créativité en particulier avec le *bootstrapping*, un bricolage d'attitudes psychosociales qui articule négociation, échanges, affinités et proximité (Brush et al., 2006b).

On est donc passé d'une phase d'études où il s'agissait de montrer que le genre faisait la différence à une phase d'études où il est question d'explorer 'comment le genre fait différence' (Pines et al., 2010). La question du comment le genre fait différence en entrepreneuriat incite à comparer les comportements des différentes populations féminines selon le type d'entreprise qu'elles ont créé et qu'elles dirigent et selon leur rythme de croissance. Des transferts de bonnes pratiques sont ainsi possibles (Neergaard, 2005).

Dans un premier temps, nous reviendrons donc sur l'évolution des recherches sur le genre en entrepreneuriat. Puis, nous aborderons la question des études sur la croissance des PME, puis celles portant sur la RSE dans les PME.

1.1 Genre en entrepreneuriat

Jusque dans les années 2000, dans la plupart des pays de l'OCDE, de nombreuses études ont souligné que (1) la majorité des femmes développaient plutôt des structures dans les services, orientées B to C (Reynolds et al., 2002); (2) leurs entreprises semblaient moins performantes et tendaient à croître moins rapidement que celles lancées par des hommes (Brush et al., 2006a). Du point de vue individuel, les entrepreneures étaient plus jeunes et plus diplômées que leurs homologues masculins au moment du lancement. En revanche, hommes et femmes ont tous une tendance à entreprendre dans des secteurs où ils ont déjà acquis une expérience professionnelle (Brush et al., 2006a). De même, d'après Menzies et al. (2004), on n'observe que très peu d'écarts dans les niveaux d'investissement initiaux et la santé financière des entreprises créées par des hommes ou des femmes. Les degrés de motivation et de propension à prendre des risques semblent également similaires. Toutefois, les cultures jouent un rôle prépondérant dans la façon dont les hommes et les femmes expriment et partagent leur esprit d'entreprendre (Langowitz et Minitti, 2007).

Au niveau politique et macro-économique, Baughn et al. (2006) soulignent que les pays où l'entrepreneuriat féminin est bien représenté et valorisé, les femmes ont plus de chances de réussir et d'être à la tête d'entreprises de croissance. Resnick (2007) émet l'hypothèse qu'en dépit des modèles positifs, un certain nombre de femmes limitent la croissance de leur entreprise par désir de ne pas rompre l'équilibre temps de travail/ temps réservé à la vie familiale. Or, dans un certain nombre de réseaux pionniers, le phénomène du *momprenneurship* remet en cause ces conclusions. Kepler et Shane (2007) démontrent que si l'ensemble des variables sont contrôlées, les performances

des entreprises entrepreneuriales de croissance dirigées par des hommes et des femmes sont quasi identiques même si la manière de faire est sensiblement différente.

Plus généralement, les contrastes les plus forts s'expriment entre des échantillons de populations féminines à la tête d'entreprise de taille et de rythme de croissance différents ou de générations différentes (Neergaard, 2005).

Dans leur mise en perspective des caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs de forte et rapide croissance, Barringer et al. (2005) proposent de distinguer deux grands leviers : la capacité à soutenir une vision stratégique et la capacité à mobiliser des ressources pour en assurer la faisabilité. A niveau égal de formation et d'expérience professionnelle, la capacité à formuler et à partager une vision stratégique à l'origine du développement et de la croissance d'une jeune entreprise est quasi similaire chez les hommes et les femmes. Certes, de nombreuses études montrent que les inhibitions féminines, suite à un parcours d'éducation assez conservateur peuvent amoindrir le leadership féminin dans les petites structures (Brush et al., 2006a). Campbell et Fuhr (2004) notent, que pour les leaders féminins, la question de la construction de l'assurance personnelle peut aussi avoir des retombées cognitives sur la perception des changements et, *in fine*, sur le management de l'évolution du modèle d'affaires. En contraste, Calas et al. (2009) se montrent confiantes dans la capacité des leaders féminins, surtout dans les petites structures, à percevoir l'environnement économique de l'entreprise d'une façon holistique mais mesurée et non héroïque et trop macro-économique ; ceci permet d'ajuster progressivement le modèle d'affaires en évitant des changements subits source d'une certaine résistance au sein des équipes.

1.2 La RSE dans les PME de croissance dirigées par des femmes

La RSE constitue un choix stratégique pour les PME ; toutefois, de nombreuses contraintes politiques pèsent sur cette option. Nous avons vu que les dirigeantes empruntent en partie des chemins distincts des hommes pour gérer la croissance, qu'il s'agisse de la prévoir ou d'en opérationnaliser le plan stratégique. De manière similaire, l'approche de la RSE dans les entreprises révèlent certaines spécificités des femmes, comme le suggèrent quelques articles pionniers (Marshall, 2007 ; Braun, 2010).

La RSE peut être définie comme l'application des principes du développement durable dans la stratégie des organisations. Le livre vert de la CE 2001 englobe les dimensions sociale, environnementale et économique de long terme ainsi que la problématique des parties prenantes. Nous nous référons également à Bowen (1953) quand il positionne le développement durable comme une activité volontaire et fournit une longue liste de thématiques allant du développement durable à l'éthique des affaires.

Quel que soit son bien-fondé, la RSE s'affirme comme un enjeu institutionnel soutenu par les autorités politiques, les médias ou les grandes entreprises (Midtun et al., 2006). La communication de la RSE, en particulier, fait l'objet d'un contrôle socio-politique fort (Ungericht et Hirt, 2010). Après la phase d'extériorisation des règles d'application de la RSE dans les années 1990-2000, les acteurs sociaux et économiques entrent dans une phase d'objectivation. Selon Berger et Luckmann, (1966), l'objectivation structure l'effet de réel provoqué par l'ordre établi à partir de quatre processus majeurs : la transmission des règles, l'instrumentalisation (routinisation, stabilisation des rôles et des

compétences), la légitimation (standardisation d'une conscience réflexive) et réification (oubli du moment d'extériorisation et de fondation des normes).

L'ensemble de la littérature de la RSE dans les PME aujourd'hui essaie d'établir une corrélation entre pratiques de RSE et croissance d'une part et entre RSE et leadership d'autre part. Toutefois, un grand nombre d'auteurs soulignent combien la RSE demeure une dimension encore exploratoire pour la plupart des PME, dans l'UE particulièrement (Kusyk et Lozano, 2007 ; Pirnea et al., 2012). C'est surtout l'attitude du dirigeant et ses motivations qui permettent l'appropriation de la RSE par les équipes et l'obtention de résultats positifs sur le moyen terme (Borger et Kruglianskas, 2006). De même, Doz et Kosonen (2010) ainsi que Fassin (2008) suggèrent que les PME formalisent très partiellement la dimension RSE lorsqu'elles font évoluer leur business model parce que les dirigeants considèrent qu'il s'agit d'un levier de croissance encore émergent, si ce n'est aléatoire.

Borger et Kruglianskas (2006) démontrent qu'une politique RSE bien partagée par le leader avec ses salariés est corrélée par des échanges *top-down* et *bottom-up* équilibrés qui favorisent l'apprentissage organisationnel et stimulent les capacités organisationnelles d'intégration des processus RSE et des messages sociétaux qui leur sont associés. Dans un contexte très large d'analyse du renouvellement régulier du modèle d'affaires pour les PME, Doz et Kosonen (2010) soulignent que la motivation d'un dirigeant dans un tel changement réside dans sa capacité à relier ce qui fait nouveauté (dans l'environnement) à ses compétences (de leader) et aux leviers qui permettent de faire évoluer le business model. Selon eux, cela s'accompagne d'un discours du dirigeant qui permet tout autant de persister dans le changement que d'ajuster certaines décisions.

La RSE constitue donc une opportunité de renouvellement stratégique. Borger et Kruglianskas (2006), s'intéressent à l'articulation des motivations personnelles et stratégiques des patrons pour s'engager dans la RSE. Mais les dirigeantes de PME sont placées sous différentes pressions sociales et politiques pour démontrer leur engagement dans la RSE et son bien-fondé. Paradas et al. (2013) se demandent si les compétences des femmes les amèneraient à être plus empathiques et plus consensuelles pour gérer un éventail plus large de parties prenantes. Mais leur étude ne conclut à aucune supériorité des dirigeantes dans le domaine du déploiement de la RSE. La question est partiellement posée : elle ne relie pas les compétences aux motivations personnelles et stratégiques.

2. Méthodologie et résultats

Notre étude vise à comprendre la genèse de la mise en œuvre de la RSE dans des PME de croissance dirigées par des femmes. Il s'agit d'une première phase exploratoire et elle ne vise pas pour le moment à évaluer l'impact des pratiques de RSE.

Premièrement, comme les comparaisons hommes/femmes sont assez peu concluantes (Paradas et al., 2013), il nous semble important de nous concentrer sur la façon dont un échantillon très spécifique de dirigeantes aborde la RSE pour développer leur entreprise afin de constituer un élément de comparaison avec d'autres échantillons féminins (Pines et al., 2010). Nous sommes en phase avec la tendance critique qui examine *comment les femmes entrepreneurs font la différence*. Deuxièmement, la littérature souligne l'importance des modes d'impulsion – et plus précisément des modes de communication que le dirigeant de PME choisit pour intégrer la RSE dans sa structure (Borger et

Kruglianskas, 2006). Notre question de recherche cherche précisément à clarifier l'articulation de la communication et de l'action des leaders féminins dans la mise en œuvre de la RSE.

Pour répondre à notre question, nous avons repris une première étude de Léger-Jarniou (2013) sur la communication externe des entreprises de forte croissance dirigées par des femmes. Nous nous sommes demandé comment ces dirigeantes communiquaient personnellement et via leur entreprise. En mettant en regard ces deux types de communication, nous avons pu mesurer l'écart existant et ses significations dans le passage d'une pratique réglementaire à une approche stratégique de la RSE.

D'un point de vue contextuel, en 2013, le taux d'entrepreneuriat masculin est plus élevé que son correspondant féminin quel que soit le pays (GEM 2012). En France, le taux d'entrepreneuriat féminin est un des plus bas d'Europe, que l'on s'intéresse aux créatrices ou aux dirigeantes. Le rapport Bel (2009) établit qu'un tiers des entreprises sont détenues par des femmes en France. En s'appuyant sur la base de données Diana et en vérifiant les informations déposées, l'Index *Women Equity for Growth* (WEG) lancé en 2010 établit le *ranking* des 300 PME les plus performantes dirigées par des femmes. Par sa méthodologie, cet Index croise plusieurs résultats pour mesurer leur croissance, en se fondant sur les indicateurs suivants : taux de croissance annuel cumulé du chiffre d'affaires sur les trois dernières années, croissance du chiffre d'affaires et de la profitabilité de la dernière année, croissance moyenne du chiffre d'affaires et de la profitabilité sur 3 ans. Depuis 2010, les résultats de ces dirigeantes sont supérieurs à ceux de leurs homologues.

A partir de ces 300 dirigeantes (Index WEG 2013 et 2012), nous avons procédé en trois temps :

- Nous avons tout d'abord classé les 50 entreprises les plus performantes en fonction de leur intensité de communication en matière de RSE sur leur site Internet en trois groupes, comme le montre le tableau 1.
- A partir de ce mapping, nous avons interviewé d'une façon approfondie un nombre quasi-égal de dirigeantes dans les trois groupes, soit au total 13 entrepreneures. Les interviews correspondaient à des entretiens semi-structurés où il s'agissait de faire le point sur les initiatives effectives de RSE dans trois domaines, RSE environnementale, RSE sociale interne et RSE sociale externe tels que les distinguent Kusyk et Lozano (2007) et tel que Léger-Jarniou l'a appliqué dans son étude de 2013. Nous avons essayé de voir si les répondantes reliaient ces initiatives à des motivations plus stratégiques ou plus personnelles (Borger et Kruglianskas, 2006).
- Dans un troisième temps, nous avons mis en regard les pratiques de communication sur les sites et les réponses des dirigeantes obtenues lors des entretiens individuels pour mettre en évidence leurs motivations.

Par ailleurs, une triangulation des données a été réalisée en utilisant des données internes à l'entreprise et les données de leur site Internet.

Les principaux résultats sont analysés en trois temps. Afin de bien comprendre la dynamique d'engagement de ces dirigeantes et de leurs entreprises dans la RSE, nous organisons les résultats en partant de ce qui est directement observable dans le contexte organisationnel de communication

pour aller vers la présentation des intentions des dirigeantes que nous avons pu extraire dans nos entretiens, à travers une analyse de contenu. De ce fait, nous présentons d'abord les trois types d'actions RSE communiquées, puis les types de pratiques associées et enfin les motivations des dirigeantes.

2.1 Les actions de communication visibles sur leur site

A l'origine de notre travail, nous avons cherché à apprécier la quantité et la qualité de communication des 50 entreprises les plus performantes de l'Index 2013 en matière de RSE, en visitant leurs sites web. Sur une échelle allant de 0 à 2, nous avons évalué leur taux de communication à propos de la RSE (0 = peu ou pas de communication, 2 = communication formalisée). Nous avons un groupe qui ne communiquait pas (noté 0) ; un qui communiquait peu quantitativement et souvent indirectement (noté 1) et un troisième qui communiquait beaucoup quantitativement et structurait sa communication (noté 2).

A partir de ce classement, nous avons interviewé d'une façon approfondie 13 femmes chefs d'entreprises de croissance, réparties dans divers secteurs d'activité, géographiquement dispersées et à la fois créatrices et repreneuses, comme le montre le tableau 1.

On observe que notre échantillon de 13 entrepreneures est composé de quatre entreprises qui ne communiquent pas sur leur site (noté 0), cinq qui communiquent un peu sur ce sujet (note 1) et quatre qui communiquent clairement sur leurs valeurs RSE (noté 2). Il nous a semblé important d'intégrer dans notre étude une dirigeante classée dans le top 50 de L'Index 2012 et dans le top 100 de l'Index 2013 et qui correspondait, selon nous, à un stade avancé de RSE.

Nous savions que nous aurions un échantillon contrasté du point de vue de la structuration de la RSE mais assez homogène du point de vue des performances, comme le montre le rang de classement dans l'Index.

Tableau 1. Répartition des répondantes

Prénom	Secteur	Implantation	S i t u a t i o n d'entrepreneuse	Index WEG 2013	Présence de la RSE sur leur site		
Louise	Impression	Bretagne	Création	26	0		
Edith	Mécanique	Midi-Pyrénées	Création	17	0		
Simone	Transports BtoB	Rhône-Alpes	Création	13		1	
Jeanne	Métallurgie	L a n g u e d o c - Roussillon	Reprise	33			2
Colette	Pharmacie	Ile de France	Création				2
Pauline	Pharmacie	PACA	Création	25			2
Marie	Services BtoB	Ile de France		21		1	
Rose	Industrie	Ile de France	Reprise	3	0		
Alice	Santé/Vente	Pays de Loire	Création	19			2
Sonia	Agence de comm	Ile de France	Création	50		1	
Elvire	S e r v i c e s informatiques	Ile de France	Reprise	14		1	
Madeleine	Distributeur aéro	Ile de France	Création	47	0		
Marguerite	BTP	Rhône-Alpes	Création	29		1	

L'industrie est largement représentée (4), suivie des services aux entreprises (4), de la pharmacie (2), du transport (1), des services aux particuliers (1) et du BTP (1) ; ce qui est bien loin de l'idée des secteurs féminins d'activité. La région Ile-de-France est bien représentée (5), suivie de Rhône-Alpes (2), des régions du Sud (3) et les Pays de Loire (1), ce qui est assez caractéristique de l'activité économique française. Trois femmes sur treize ont repris leur entreprise, alors que les dix autres l'ont créée seule ou avec des membres de leur famille ou des associés. Elles sont toutes à la tête d'entreprises en croissance comme en témoigne leur répartition dans le Palmarès 2013 et 2012 pour l'une d'entre elles.

2.2 Les pratiques RSE des entreprises étudiées

A partir de ce mapping, les interviews nous ont permis de faire le point sur les initiatives effectives de RSE dans trois domaines, RSE environnementale, RSE sociale interne et RSE sociale externe tels que les distinguent Kusk et Lozano (2007) et tel que Léger-Jarniou l'a appliqué dans son étude de 2013.

Pour toutes ces entreprises, même les plus silencieuses, les bons résultats de l'entreprise supposaient des pratiques innovantes et des pratiques de RSE (Kusk et Lozano, (2007).

Le premier enseignement de ces entretiens tient au fait que, quel que soit le degré repéré de communication sur le site (0,1, 2), toutes les entreprises avaient des valeurs RSE et mettaient en oeuvre des actions en cohérence avec ces valeurs.

La RSE participe à des valeurs liées à la pérennité et à la qualité de l'activité des PME.

Louise déclare, par exemple, que *« la mise en place des pratiques RSE a permis à l'entreprise familiale de maintenir sa réputation de qualité et de fidéliser ses clients, qui sont des collectivités locales »*. Edith et Elvire voient dans la RSE la capacité de retenir les talents localement : *« On garde des forces vives [dans l'entreprise et en local] si on intéresse, si on engage et on ouvre les salariés à d'autres perspectives »*. Pour Alice, *« la RSE correspond à une longue démarche personnelle et professionnelle : « Je me suis toujours sentie spontanément responsable de mon personnel. »*

Il a été intéressant, ensuite, de se centrer sur les actions RSE mises en oeuvre, à partir de trois catégories suggérées par Kusk et Lozano (2007). En effet, les actions RSE peuvent être classées en actions RSE sociale à destination du personnel (RSE sociale), actions RSE environnementale touchant au développement durable (interne et externe) et actions RSE sociétale visant la communauté au sens large, nationale et/ou internationale.

Toutes les entreprises, sauf une¹, mettent en oeuvre des actions dans les trois dimensions. Il est à noter que les actions qui les passionnent le plus sont majoritairement tournées vers l'interne de l'entreprise à destination du personnel et ensuite celles qui relèvent de la RSE sociétale.

¹ Le secteur d'activité ne se prête pas à une communication externe détaillée.

Les actions de RSE environnementale sont dans nos entretiens les moins nombreuses et ne sont pas citées en premier. Elles semblent « évidentes » pour la plupart comme le tri et/ou le recyclage des papiers, des cartouches d'encre, des déchets ou les économies d'énergie. La lutte contre le gaspillage est évoquée ainsi que le respect des normes. Par ailleurs, répondre à un appel d'offre en mettant en avant l'environnement et sa protection permettent de remporter des marchés et de sensibiliser les collectivités locales. Certaines luttent à leur façon contre le CO₂ et prônent le co-voiturage ou l'achat ou l'utilisation de voitures « propres » mises à la disposition des collaborateurs pour deux d'entre elles. Toutes ces actions ne sont pas directement liées à l'activité de l'entreprise. En revanche, dans certaines activités (pharmacie, transport, BTP ou fabrication de tissus), le respect de l'environnement est tout à fait important et les actions sont cette fois directement liées à l'activité de l'entreprise. Les approvisionnements éthiques ou écologiques de produits et matières font partie de cette catégorie. La traçabilité des produits chimiques, le suivi de la consommation des chauffeurs ou la sécurité sur les chantiers sont les actions les plus abouties, directement liées à l'activité et qui peuvent se traduire par une Charte environnementale.

Les actions de RSE sociale sont fortement développées, nombreuses et innovantes pour des structures à taille humaine à qui la législation n'en demande pas autant. Par ailleurs, le fait de les citer n'est pas complètement évident pour ces femmes chefs d'entreprises, car elles sont du domaine de l'inné, spontané ou bien liée à une application réglementaire. En revanche, après quelques exemples cités, elles ont dressé une longue liste d'actions parfois innovantes et sans lien « direct » avec leur activité (partager un repas en commun, faire une fête) ; même si toutes ces pratiques internes visent –selon nous- une amélioration des conditions de travail, une meilleure ambiance de travail et donc, in fine, de bons résultats.

2.3 Les motivations des dirigeantes dans leur engagement RSE

Dans un troisième temps, nous avons mis en regard les pratiques de communication sur les sites et les réponses des dirigeantes concernées lors des entretiens individuels. Nous avons réalisé une analyse de contenu des réponses en les rassemblant selon que les 3 types d'initiatives RSE sont reliés à des motivations personnelles, organisationnelles et stratégiques, voire politiques.

Nous avons essayé de voir si les répondantes reliaient ces initiatives à des motivations plus stratégiques ou plus personnelles (Borger et Kruglianskas, 2006).

Dans notre analyse de contenu, nous avons codé en fonction de deux axes les raisons que donnaient les répondantes pour expliquer l'émergence et le déploiement de pratiques RSE dans leurs entreprises ; à savoir des arguments personnels et des arguments contextuels qui prenaient en compte les pressions réglementaires et politiques, les perspectives stratégiques (partenaires, concurrents, fournisseurs et clients), et les initiatives salariales. Ces arguments jouent un rôle plus ou moins incitatifs pour chacune des trois types de RSE, comme le montre le tableau 2.

Tableau 2. Les motivations qui guident les initiatives dans les trois types de RSE

	RSE sociale	RSE Environnementale	RSE sociétale
Arguments personnels	4 initiatives de 2 répondantes	Toutes les répondantes Petites actions quotidiennes	15 initiatives de 11 répondantes
Arguments contextuels			
Réglementaires et politiques	25 initiatives pour les 13 répondantes	7 initiatives pour 5 répondantes	2 initiatives de 2 répondantes
Stratégiques (partenaires, concurrents, fournisseurs et clients)	13 volets d'action pour les 13 répondantes	13 types d'action d'envergure variable pour les 13 répondantes	3 initiatives de 3 répondantes
Initiatives salariales	5 volets d'initiatives salariales bottom up chez 5 répondantes	1 initiative chez 1 répondante	Rien (apparemment)

A première vue, le nombre d'initiatives RSE reliées à la seule motivation personnelle (32) de la dirigeante représente le tiers des initiatives émanant de l'influence de parties prenantes (69) se manifestant dans le cadre politique, sur le marché et en interne. Ces initiatives personnelles ont une cible large qui dépasse le cadre des actions sociales et environnementales directement liées à l'activité de l'entreprise. Dans le nombre conséquent d'initiatives sociétales, il ne faut pas voir l'expression de l'arbitraire des dirigeantes. Ces dernières ont multiplié les initiatives répondant aux intérêts directs de l'entreprise à travers les 69 autres initiatives relevées. Elles cherchent aussi à les relier pour mieux comprendre leur portée stratégique. La mise en lien des initiatives RSE peut être facilitée par des initiatives sociétales qui soulignent le lien de toute l'entreprise avec de grands enjeux de société.

A propos de la fondation qu'elle a créée, il y a plusieurs années, pour accueillir des artistes, des penseurs, Jeanne démontre ce qu'elle et ses équipes retirent aujourd'hui d'une initiative que les milieux professionnels et locaux ont pu considérer comme assez peu liée à son activité : « *La Fondation me guide et guide mes stratégies ! Mais la qualité ISO aussi : je crée une étrange conversation faite de normes et de prospective ! Ça ne marche pas toujours, mais il faut se donner le temps pour accueillir les idées nouvelles* ».

La dirigeante a assumé le risque financier et réputationnel d'un tel projet parce qu'elle y voyait un point de vue extérieur unique offert à son activité. C'est une façon de conserver un réservoir de signification pour une activité qui, par la raideur de ses processus et le poids des priorités stratégiques, peut très vite produire moins de sens ou bien passer à côté de messages sociétaux importants.

Parmi les 69 initiatives qui semblent engager les dirigeantes par rapport à leurs parties prenantes directes, on note la prééminence d'actions s'alignant sur des directives politiques et réglementaires pour améliorer le statut des employés, leur formation ainsi que la diversité du recrutement. Les actions environnementales (7 entreprises sur 13) guidées par une ligne réglementaire (5 entreprises sur 13) concernent surtout des entreprises industrielles dont les branches sectorielles ou professionnelles ont instauré des modes de production écoresponsables. Pour les entreprises de services, l'engagement environnemental reste limité à des pratiques appliquées dans les grands groupes (tri, recyclage, économies d'énergie). L'origine des initiatives RSE peut également être stratégique pour l'entreprise en ce sens qu'elle a un impact sur les performances auprès des clients « [...] et fait notre innovation et notre compétitivité » ou [qu'elle est] « directement liée à notre croissance ».

« Mais elle permet aussi de toucher et de fidéliser les grands clients » pour Rose. Marguerite note que « les clients du BTP sont concernés par la garantie de bonne gestion des salariés : c'est important pour eux et est intégré dans la foire aux questions/réponses sur le site Internet ainsi que sur la page Agence/RSE (mais ce n'est pas très visible à mon sens) : ça rassure les clients ! ».

Plus directement, beaucoup d'entre elles soulignent que la RSE sociale a un impact évident sur le bien-être des équipes et donc sur la qualité et la satisfaction client.

Marie note l'importance de ce cercle vertueux : *« avec la RSE, j'obtiens un turnover zéro qui marque la satisfaction des employés et permet la satisfaction client. En effet, les employés sont en vigilance (grand engagement) et en désir d'aller plus loin : j'ai des employés qui se lèvent la nuit pour travailler ! »* Les dirigeantes se montrent même, pour certaines, en attente de proposition des salariés en matière RSE : *« Il faut, pour demain, une entreprise organique sans hiérarchie avec une vraie participation ».*

Trois entreprises sur 13 se montrent proactives en ce domaine. Plusieurs dirigeantes pensent que les salariés apprécient les actions RSE et qu'ils en sont fiers.

Louise dit : *« Il y a aujourd'hui une vraie fierté des équipes qui produisent quelque chose de plus vert, plus environnemental : ils étaient un peu désorienté au début lorsqu'on a changé certains modes de production...mais ils sont heureux d'évoluer et d'adhérer ; il y a une confiance dans les changements impulsés ».*

Plus généralement, à travers la RSE plus ou moins imposée par le bon sens et le contexte, au moins 50% des répondantes cherchent à partager leur satisfaction de participer à un changement de la société (Grenelle de l'environnement) ou de son environnement immédiat (« chantier propre »).

Simone note : *« En réfléchissant à la croissance par d'autres biais, en se fixant d'autres priorités, d'autres approches, on a le sentiment de participer à un changement fort de société ».*

Si l'on rassemble nos analyses, on peut noter qu'en termes de **pratiques**, ce sont les pratiques sociales puis les pratiques sociétales qui sont privilégiées. Cela a trait au **mode de pratique** adopté : les pratiques environnementales sont moins représentées car les PME étudiées, tout secteur

confondu, ne les appliquent que d'un point de vue réglementaire. En revanche, les pratiques de RSE sociales et sociétales font l'objet de démarches plus volontaires qui ont un **impact** sur un plus grand nombre d'acteurs dans l'entreprise puisque, dans 1/3 de ces cas, les employés sont force de proposition. Lorsqu'il y a engagement poussé dans la RSE (sociale ou sociétale), **les types de motivation** mises en avant par les dirigeantes se déclinent comme telles par ordre de priorité, si l'on s'appuie sur les occurrences :

- Intérêt général pour les employés et, par extension, sur les clients (51 occurrences)
- Création d'un climat de confiance pour les employés (42 occurrences)
- Valeurs de la dirigeante qui relie la RSE à la nécessité de l'entreprise d'avoir des contributions sociétales (29 occurrences).

Concernant **les champs d'application**, la RSE touche, pour quelques entreprises manufacturières, les produits. Pour la grande majorité des entreprises étudiées, la RSE concerne surtout l'organisation dans son ensemble en aidant les dirigeantes à déployer leur leadership et à étayer leur vision stratégique, quoique avec grande prudence. Enfin, du point de **l'intensité de la pratique**, on peut la qualifier le plus souvent d'incrémentale ce qui traduit une approche encore exploratoire voire expérimentale.

3. Discussion

Notre étude porte sur le décalage entre les discours personnels des dirigeantes et les discours organisationnels de leur entreprise lorsqu'il est question de RSE. En s'appuyant sur les dires des dirigeantes, il est certes important de faire le point sur la qualité, l'intensité et la nature des pratiques RSE. La RSE est une pratique émergente dans les PME françaises et européennes. Dans ce contexte d'émergence, en capturant la façon dont les dirigeantes de PME sont forces d'impulsion pour la RSE, le propos de notre étude est de mieux comprendre **le sens qui est à l'oeuvre plutôt que le sens produit** (Borger et Kruglianskas, 2006). A travers la signification stratégique et politique que des femmes créatrices et dirigeantes cherchent à faire aujourd'hui avec la RSE dans leur entreprise, nous observons une grande prudence qui répond au caractère émergent du phénomène mais aussi aux risques de réification institutionnelle liés à un tel processus. Une telle lucidité fait écho, dans leurs propos, à leur statut de femmes qui, dans l'univers français des affaires, est encore marginal. Cette marginalité les aide peut-être à aborder toute forme d'institutionnalisation avec prudence.

3.1 Faire sens avec la RSE

Que les pratiques RSE de leurs entreprises soient abouties ou encore en devenir, les répondantes rendent compte d'un triple défi : la nécessité de ne pas rester satisfaites ou frustrées des seules normes RSE imposées, l'articulation des dimensions sociales et sociétales de la RSE et l'importance d'aligner contraintes et choix RSE, développement d'entreprise et attentes des salariés avant d'engager toute déclinaison stratégique de la RSE.

- Distance avec les normes RSE

Seules quatre entreprises interrogées intègrent des éléments de RSE dans leurs indicateurs stratégiques alors que les autres l'intègrent dans des pratiques de qualité répondant à des normes soit professionnelles soit de bien-être. On voit très souvent percer critique et ironie dans le discours des dirigeantes à l'égard des réglementations RSE qui sont davantage appliquées qu'intériorisées par l'entreprise et ses salariés. Par le sourire ou la parole, elles déjouent les tensions autour de la RSE, celle-ci ne s'apparente plus à une série de normes transcendantes mais redevient une pratique qui invite à échanger sur le sens à donner aux routines et aux expertises d'un milieu professionnel. Edith note : « *Souvent, on me dit que la RSE va tout transformer et que ce n'est pas si facile. Je rappelle alors que la RSE nous fait, nous transforme mais que c'est surtout nous qui faisons la RSE, nous, qui avons le souci de nous questionner sur ce que nous faisons.* » Chez cette dirigeante et beaucoup d'autres, la RSE est moins un respect des règles qu'une affaire de partage et de production collective. Mais elle ajoute : « *Cela a pris un peu de temps pour s'approprier certaines normes et travailler en intelligence avec elles... Il faut être patient.* »

- Les débats autour de la RSE

La seule volonté d'opérationnalisation de la RSE de la part de la dirigeante ne suffit pas. Comme le rappellent Ubius et Alas (2012), la RSE est source de résistances, de débats mais aussi d'avancées. Les répondantes ont une perception très aigüe des différentes tensions liées à la RSE. Dans ce contexte, elles soulignent, en particulier, comment certains choix ou certaines directives en matière de RSE suscitent d'un côté des débats sur l'adaptation des pratiques professionnelles qui remettent en cause certaines représentations sociales et, d'un autre, des envies de contributions sociétales. Louise évoque les contraintes perçues et vécues par les salariés *'lorsqu'il s'est agi d'utiliser de nouvelles machines pour imprimer plus vert.'* Mais elle a apprécié qu'un certain nombre de salariés jouent un rôle moteur en valorisant les gains de temps, la plus grande palette d'option couleur, l'incitation à plus de créativité au travail etc... Cela renouvelait certaines pratiques professionnelles des imprimeurs. Et c'est à l'occasion d'une discussion à bâtons rompus avec les équipes sur les contraintes et les opportunités de l'impression écoresponsable qu'il a été question d'approches passive et active de la protection de l'environnement ce qui a débouché, dix mois plus tard, sur un projet de reforestation locale. Dans certains secteurs, comme ceux du transport ou du BTP, les répondantes ont directement engagé les salariés à ressentir un certain accomplissement professionnel en réduisant certains impacts nuisibles de l'activité sur l'environnement. A partir de là, assez fréquemment, les employés ont cherché à avoir une action sociétale en informant les particuliers et les plus jeunes sur des pratiques plus écoresponsables.

- Conscientiser les pratiques de RSE

Les répondantes se montrent pragmatiques en terme de communication. L'action RSE et les preuves doivent précéder le discours. Elles soulignent la nécessité de clarifier leurs choix pour s'engager dans une approche explicite auprès des différentes parties prenantes. Ce pragmatisme est fondé sur l'idée qu'en interne les pratiques doivent être intégrées en toute liberté de conscience. Toutes les répondantes insistent sur la patience qu'il faut avoir pour que la RSE soit, d'une part bien comprise

dans toute son étendue par les salariés, et d'autre part, fasse l'objet d'un certain nombre d'expérimentations et de discussions.

Sonia dit : *« j'attends que la RSE soit bien assimilée par les équipes pour en parler »*. Parce qu'il faut être sûr que le message passe en profondeur, Pauline souligne qu'elle donne la priorité aux interactions effectives pour traiter de la RSE : *« Je privilégie les interactions directes et les événements, les mises en situation qui permettent de parler de changement et de mieux-être ! »* Jeanne dont l'entreprise communique clairement en externe et en interne sur la RSE pointe : *« Aujourd'hui, la communication RSE passe par l'explication de la poursuite de la démarche RSE fondée sur un lieu et une identité forte »*.

Une vigilance de terrain, mais aussi des débats avec les salariés amènent les dirigeantes à revenir à plusieurs reprises sur la question et à moduler et approfondir les messages. Leur discrétion communicationnelle vise aussi à faire la différence avec les grands groupes. Elles se méfient de leur affichage et pointent ce qu'elles considèrent être leur défaut, c'est-à-dire, les communications de surface qui débouchent sur des pratiques déshumanisées.

Colette note *« on cherche des projets avec de vrais impacts coordonnés par des personnes fortes et inspirées, pas des projets vitrines comme ça se pratique à plus grande échelle »*.

3.2 Un leadership conséquent

En matière de RSE, les répondantes affirment un leadership fondé sur des postures de doute et de résistance qui trouvent leurs fondements d'une part dans la réalité économique d'une PME de forte croissance et d'autre part dans la socio-construction du genre chez des leaders féminins qui sont encore minoritaires dans leur rôle. Ces postures de doute et de résistance révèlent un leadership lucide informé par les discriminations résultant de l'institutionnalisation.

- Les doutes des dirigeantes de PME

L'expression des choix RSE des dirigeantes hésite entre sentiment d'illégitimité et confiance en soi. Sonia note : *« La RSE, il vaut mieux en être convaincu car, pour les entreprises de notre taille, on a peu de modèles et de bonnes pratiques. Mais cette conviction donne lieu à de grands moments de solitude et de doutes. Les salariés sont alors de bons interlocuteurs pour voir où on va. »* A travers ces hésitations, on observe pour les dirigeantes une difficulté à faire la part entre ce qui est contraint par l'environnement et souvent imité, d'une part, et, d'autre part, ce qui est moteur car pleinement adopté et intériorisé. Jeanne remarque : *« Il y a de grands experts qui préconisent beaucoup de belles pratiques. On s'en sent tellement loin que tout ce qu'on met en place semble fragile »*. Face à de tels doutes, elle ajoute : *« Je fais surtout attention à ce qui crée adhésion et propositions dans les équipes, quitte à pousser un peu plus loin par la suite. »* Dans le doute sur les bonnes directions à suivre en matière de RSE, les salariés et la capacité du leader à les relancer constituent la pierre de touche. Pauline pointe : *« Il y a des réseaux où on peut parler bonnes pratiques RSE, mais tant qu'on n'a pas testé et surtout mis en lien avec d'autres pratiques, ça reste des idées en l'air.. et c'est pour cela qu'il reste tant à faire. »* Les répondantes sont conscientes des spécificités de leur entreprise qui n'intégrera pas toutes les bonnes pratiques disponibles. Elles mesurent toutes les démarches requises pour mettre

en œuvre, évaluer, intégrer et faire évoluer au sein de leur modèle économique : « *Tout va vite quand il y a de la croissance et la RSE demande du temps* » dit Elvire.

- Les doutes de femmes encore minoritaires dans une position de leadership

Le sentiment du manque de légitimité du dirigeant de PME se double d'une certaine réserve des femmes encore minoritaires dans une position de leadership. Louise souligne : « *Il n'y a qu'assez récemment que je me permets de donner des conseils en public sur la direction des affaires ; pour le chapitre RSE, je reste encore hésitante. On a encore tellement à faire !* » Certes, cette remarque peut encore être attribuée aux doutes du dirigeant de PME. Plus généralement, à travers un certain silence qui s'apparente à de la prudence dans la communication externe de l'entreprise, les dirigeantes expriment en partie le sentiment d'être en défaut de légitimité. C'est souvent le cas de la plupart des patrons de PME (Borger et Kruglianskas, 2006 ; Pirnea et al., 2012). Ces dirigeantes ont l'impression d'avoir une approche limitée de la question qui restreint leur légitimité. Edith dit « *Mais pour la RSE, ma communication reste très souvent réglementaire et sectorielle !* » Alice souligne : « *On pense être familiers avec la question. En pratique, ce n'est pas si certain* ». Derrière cet aveu se révèle toujours le pragmatisme. Sachant qu'Alice développe un service et des produits directement liés au handicap et est entourée des réseaux RSE très aguerris, ce type d'aveu résonne tout de même comme un aveu de non-légitimité qui ouvre deux pistes d'interprétation. Il y a une difficulté à reconnaître leur réussite et leur accomplissement pour ces femmes qui ont dû affronter de très grands défis (Morris et al., 2006). Cela les amène à être très critiques sur leurs pratiques. Cela rend compte aussi d'une difficulté à assumer des schémas, des modèles qui sont les leurs, même s'ils réussissent.

- La résistance des dirigeantes PME à certains clichés liés à la RSE

Chez ces dirigeantes, on note de la défiance voire de la résistance à l'égard des modèles de RSE prônés par les grandes entreprises. En attendant d'avoir des preuves pour bien communiquer sur leurs résultats, elles cherchent à faire de leur communication sur la RSE un bilan plutôt qu'un slogan accrocheur. La cible première de la RSE de ces entreprises demeure le salarié, le salarié dans sa relation client, la gestion de la qualité et des fournisseurs. Le marché au sens large n'est pas encore une véritable cible, surtout pour les entreprises où la RSE n'a pas pris une dimension stratégique.

Marie commente ses choix de communication en matière de RSE de la façon suivante : « *je ne fais pas de comm. trop ciblée sur la RSE. C'est intégré et récurrent pour ne pas créer de phénomène d'intox ou de résistance à un préchi-précha... Je ne veux pas que le discours de l'entreprise empêche les employés de se poser des questions d'eux-mêmes...* ». La répondante cible directement les modèles dominants qui, selon elle, confondent « *communication RSE et catéchisme* ». Elle conçoit l'approche de la RSE comme une approche émancipatrice pour ses salariés comme pour elle-même. Elle ajoute : « *Je communique sur la preuve et l'exemple : 10% de mes collaborateurs sont apprentis et j'en embauche 50% ; on est lassé de la communication RSE trop léchée et politique. Je n'ai pas besoin d'incantation pour engager ceux avec qui je travaille* ». Selon elle, une communication sobre par les preuves constitue une forme personnalisée et adaptée de communication qui marque le respect que la dirigeante a pour ses salariés et leur devenir dans la RSE.

Lorsque la RSE prend une dimension stratégique, les dirigeantes voient bien dans la RSE un levier de changement, mais elles en parlent avec une certaine prudence : « *Beaucoup d'initiatives nous ont permis d'aller plus loin et de remettre en cause les processus et les procédures. Mais la RSE permet surtout de mieux cerner ce qui nous motive à mieux produire. A partir de là, on cherche à mieux produire mais aussi à faire beaucoup d'autres choses ensemble.* » note Jeanne. En résistant à une certaine vision stratégique de la RSE comme panacée pour le changement (Fassin, 2008). Ce point de vue résistant à certaines modes du tout RSE permet de lui conserver un caractère ouvert et pluriel.

- Une réelle lucidité

Aucune des répondantes, même celles qui les ont remarquablement intégrées à leur stratégie, n'a survalorisé les initiatives de son entreprise en matière de RSE. On peut y voir le sens de la modération du dirigeant de PME qui mesure le caractère relatif de ses performances au regard des plus grandes entreprises. Marshall (2011) souligne la grande plasticité des leaders féminins en matière de passage du discours formel et informel qui facilite le partage avec les équipes. A travers leurs propos, on voit qu'elles veillent à ne pas réifier cette infinie capacité d'aller-retour entre les deux registres en adoptant une posture héroïque pour évoquer leurs accomplissements en matière RSE.

Mais cette modestie plus ou moins imposée cache aussi une forme de résistance à jouer un rôle de modèle ou de leader en matière de pratique RSE, surtout si la RSE devient une dynamique institutionnelle qui fige les acteurs de l'entreprise dans de nouvelles normes. En effet, dans de nombreux contextes, il a été abondamment démontré que les femmes, en tant que minorités pouvaient craindre ce type d'institutionnalisation qui fixe des rôles et impose des discriminations dont elles seront souvent les premières cibles (Redien-Collot et O'Shea, 2015 ; Nguyen et Ryan, 2008).

A travers leurs discours, on voit que les dirigeantes étudiées ne veulent pas seulement jouer un rôle d'interface active entre les attentes et les points de vue des différentes parties prenantes, comme le suggère la littérature (Garriga et Melé, 2004). Leur position de dirigeantes de PME et leurs expériences de femmes leaders les amènent à jouer un rôle plus concret qui vise à fonder les priorités stratégiques RSE sur des valeurs partagées dans l'entreprise, tout en veillant à animer des questionnements qui permettent l'actualisation de ces valeurs. Il s'agit certes pour elles d'équilibrer les points de vue contingents sur la RSE (réglementations), les points de vue internes et les attentes externes à l'entreprise. Mais, pour ce faire, elles cherchent moins à faire converger les points de vue qu'à avoir prise sur le sens produit et à produire par la RSE.

Conclusion

Nous avons mis en évidence que l'ensemble de l'échantillon étudié mettait en regard plusieurs niveaux de communication formelle (site et communication interne) et informelle (convictions personnelles, débats avec les équipes). Cette mise en regard attentive est doublée d'un discours réflexif sur la RSE que les dirigeantes interrogées se tiennent à elles-mêmes ou à leurs salariés pour explorer les options RSE et ne pas hâter la formalisation des engagements de l'entreprise en ce domaine. Cette féconde tension discursive entre le formel et l'informel se manifeste par un relatif silence dans la communication externe et une grande sobriété lorsque la RSE a pris une dimension

stratégique. Par leur approche, les répondantes cherchent à respecter le caractère plus ou moins émergent de la RSE dans leur entreprise. Elles voient dans la RSE des opportunités mais aussi des dangers. A travers leurs doutes et leurs postures de résistance, elles perçoivent qu'il leur faut être capable d'ancrer leurs motivations et celles de leurs salariés et de mobiliser un sens pérenne pour dessiner le dialogue avec les parties prenantes (Schulz et Wehmeier, 2010). C'est à travers ce sens co-construit progressivement qu'elles voient la possibilité de conserver une bonne réflexivité au sein d'un vaste processus institutionnel qui réifie ou vide de leur contenu pas mal d'initiatives et de bonnes pratiques.

Dans les propos des dirigeantes et créatrices interrogées, nous trouvons les preuves de cette réflexivité qui se méfie des effets concomitants de mode communicationnelle et d'institutionnalisation (Midtun et al. 2006). Elles assument l'humour qu'elles utilisent pour engager les équipes à co-construire en accord avec les normes RSE plutôt que de les critiquer systématiquement ou y adhérer béatement. Elles rendent compte d'une certaine vigilance dans leur communication tant que l'impact des pratiques initiées n'a pas été pleinement évalué. Enfin, elles assument clairement la prudence qu'elles adoptent lorsqu'il s'agit de communiquer et valoriser certains choix RSE pour ne pas voir leurs choix stratégiques 'réduits' aux seules options RSE...Autrement dit, elles cherchent à prendre du temps pour relier RSE et dynamique de croissance.

Les limites de cette étude sont nombreuses. L'échantillon est limité par le nombre restreint des dirigeantes interrogées et issues du *Palmarès Women Equity for Growth* de la seule année 2013. Notre approche compare l'engagement dans la RSE d'entreprises situées dans des secteurs très éloignés les uns des autres. Les questions sur les risques que l'engagement dans la RSE peut représenter pour une femme leader de son secteur ne sont pas toutes approfondies. Par ailleurs, il serait intéressant d'interroger les parties prenantes pour récolter leurs avis et représentations des situations d'arbitrage.

Les implications de cette étude sont nombreuses. Il faudrait vérifier si, dans des entreprises de moindre croissance, le leadership féminin se montre aussi soigneux de donner sens au déploiement de la RSE. Plus généralement, il faudrait mener une étude qui met en perspective motivations des leaders de PME à implanter la RSE et perception de leur part du caractère institutionnel de ce processus. Il serait également intéressant d'approfondir cette étude exploratoire pour mettre en relation la pratique de la RSE et la performance et de pouvoir en mesurer l'impact.

Références

- Alvesson, Mats and Due Billing, Yvonne. (2009), *Understanding Gender and Organizations*. Thousands Oaks, California: Sage Publication.
- Barringer, B., Foard, J., and Neubaum, D. (2005), A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and their Founders, *Journal of Business Venturing*, 20 (5): 663-687.
- Baughn, C., Chua, B.L. & Neupert, K.E. (2006), The normative context for women's participation in Entrepreneurship: A multicounty Study, *Entrepreneurship, Theory & Practice*,
- Bel, G. (2009), *L'entrepreneuriat au féminin*, Avis et Rapports du Conseil Economique, Social et Environnemental, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000521.pdf> (05.11.2015)
- Berger, P. and Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality*, NY: Doubleday.
- Borger, F. & Kruglianskas, I. (2006), Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: Case studies of Brazilian companies, *International Journal of Technologies*, 6 (4): 399-412.

- Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers
- Braun, P. (2010), Growing green: women entrepreneurs and the environment, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2 (3): 245-259.
- Brush, C, Carter, N., Gatewood, E. , Greene, P. & M. Hart (2006a) (Eds), *Growth oriented women entrepreneurs and their businesses: A Global Research*, Cheltenham, UK: E. Elgar.
- Brush, C, Carter, N., Gatewood, E., Greene, P. & M. Hart (2006b), The use of bootstrapping by women entrepreneurs in positioning for growth, *Venture Capital*, 8 (1): 15-31.
- Calás, M., Smircich, L., and Bourne, K. (2009), Extending the boundaries: Reframing "entrepreneurship as social change" through feminist perspectives, *The Academy of Management Review* 34 (3): 552-569.
- Campbell, T and Fuhr, H. (2004), *Leadership and innovation in subnational government: Case studies from Latin America*, Herndon, VA: World Bank Institute.
- Dodd, E.H., Giuliano, T.A., Boutell, J.M., and Moran, E. (2001), Respected or ejected: Perception of women who confront sexist remarks, *Sex Roles*, 45 (7): 567-577.
- Doz, Y. and Kosonen, M. (2010), Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal, *Long Range Planning*, 43 (2-3): 370-382.
- Fassin, Y. (2008), SMEs and the fallacy of formalizing CSR, *Business Ethics: A European Review*, 17 (4): 364-378.
- Fischer, E. M., Reuber, A. R. & Dyke, L.S., (1993), A Theoretical Overview and Extension of Research on Sex, Gender and Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168
- Garriga, E. and Melé, D. (2004), Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.
- Gundry, L., Ben Yoseph, M, & Posig, M. (2002), Contemporary perspectives on women's entrepreneurship: A review and strategic recommendations, *Journal of Enterprising Culture*, 10 (1): 67-86.
- Jayawarna, D., Rouse, J, and Kitching, J. (2013), Entrepreneur motivations and life course, *International Small Business Journal*, 31 (1): 34-56.
- Kepler, E. & Shane, P., (2007), Are Male and Female Entrepreneurs Really That Different?, *Small Business Research Summary* (309)
- Kusyk, S. and Lozano, J. (2007), Corporate responsibility in small and medium-sized enterprises SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory, *Corporate Governance*, 7 (4): 502-515.
- Langowitz, N. and Minitti, M. (2007), The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(3): 341-364.
- Léger-Jarniou, C., (2013), High-growth women entrepreneurs and corporate social responsibility: a new approach, Colloque ICSB, Dublin, juin
- Marcketti, S., Nieksen, L. and Fuloria, R. (2009), An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality, *Family and Consumers Science Research Journal*, 34 (3): 241-259.
- Marshall, J. (2007), The gender of leadership in corporate social responsibility, *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2): 165-181.
- Marshall, J. (2011), Engendering the notions of leadership for sustainability, *Gender Work and Organization*, 18 (3): 263-281.
- Matten, D. and Moon, J. (2008), Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 33 (2): 404-424.
- Menzies, T.V., Diochon, M & Gasse, Y, (2004), Examining venture-related myths concerning women entrepreneurs, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol.9
- Midtun, A., Gautesen, K. and Gjølborg, M. (2006), The political economy of CSR in Western Europe corporate governance, *The International Journal of Business Society*, 6(4): 369-385.
- Morris, M., Miyasaki, N., Waters, C. & S. Coombes (2006), The dilemma of growth: understanding venture size of women entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 44 (2): 221-44.
- Mueller, S.L. (2004). Gender gaps in potential for entrepreneurship across countries and cultures, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 199-220.
- Neeley, L. & H. van Auken (2010), Differences between female and male entrepreneurs' use of bootstrap financing, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15 (1): 19-34.

- Neergaard, H., Shaw, E., Carter, S., (2005), The Impact of Gender, Social Capital and Networks on Business Ownership: A Research Agenda, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, vol.11, N°5, 338-357
- Nguyen, H.D. and Ryan, A.M. (2008), Does stereotypes threat affect test performance of women minorities? A meta-analysis of experimental evidence, *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1314-1334.
- Paradas, A., Debray, C., Roselli, C., et Courrent, J.-M. (2013), Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ?, *Recherches en Sciences de Gestion*, 97 : 187-207.
- Pines, A.M., Lerner, M & Schwartz, D, (2010), Gender differences in entrepreneurship, Equality, diversity and inclusion in times of global crisis, *Equality, Diversity and Inclusion: An international Journal*, 29 (2): 186-198.
- Pirnea, I.C., Olaru, M & Angheluta, T. (2012), Study on the impact of promoting social responsibility in business performances for SMEs, *Economy Transdisciplinary Cognition*, 15 (1): 203-212.
- Preston, L. and O'Bannon, D. (1997), The corporate social-financial performance relationship, *Business and Society*, 36 (4): 419-430.
- Redien-Colloot, R. (2009), Female entrepreneurs' authority: Is the creative aspect of authority a masculine fiction in managerial and entrepreneurial paradigms? , *Journal of Enterprising Culture*, 17 (4): 419-441.
- Redien-Colloot, R. and O'Shea, N. (2015), Battling with institutions: How novice female entrepreneurs contribute to shaping public policy discourse, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15 (2-3): 57-80.
- Resnick, R., (2007), Clipped Wings, *Entrepreneur*, 35 (1), 40-41
- Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Autio, E, Cox, L.W. & Hay, M., (2002), Global Entrepreneurship Monitor, 2002, Executive report, Babson College, London Business School and Kauffman Foundation
- Schulz, F. and Wehmeier, S. (2010), Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional sensemaking and communication perspectives, *Corporate Communication: An International Journal*, 15 (1): 9-29.
- Smith, P.B. Dugan, S. and Trompenaars, F. (1997), Locus of Control and Affectivity by Gender and Occupational Status: A 14 Nation Study, *Sex Roles*, 36:51-77.
- Ubus, U. & Alas, R. (2012), The impact of corporate social responsibility on the innovation climate, *InzinColette Ekonomika-EngineColette Economics*, 23 (3): 310-318.
- Ungesicht, B. and Hirt, C. (2010), CSR as a political arena: The struggle for a European framework, *Business and Politics* 12 (4): 1469-1486 (online).
- Watson, J., & Newby, R. (2005), Biological Sex, Stereotypical Sex-Roles, and SME Owner Characteristics, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 11 (2), pp. 129-43.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.