



HAL
open science

L'émergence et l'opérationnalisation d'une logique d'action responsable chez les dirigeants de PME

Marie da Fonseca, Elise Bonneveux

► To cite this version:

Marie da Fonseca, Elise Bonneveux. L'émergence et l'opérationnalisation d'une logique d'action responsable chez les dirigeants de PME. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2017, 4 (28), pp.31-54. hal-01696630

HAL Id: hal-01696630

<https://hal.univ-smb.fr/hal-01696630>

Submitted on 5 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'émergence et l'opérationnalisation d'une logique d'action responsable chez les dirigeants de PME

Marie DA FONSECA¹

Elise BONNEVEUX²

Résumé

Cette recherche vise à enrichir la littérature existante sur la RSE, en adoptant une approche centrée sur la vision, les représentations et les logiques d'action responsable des dirigeants de PME. En effet, les PME constituent le cœur du tissu économique français et sont de plus en plus sollicitées pour adopter des pratiques et stratégies responsables. Cependant, si l'on note une progression des engagements responsables en PME (Perrini et al., 2007), peu de travaux s'intéressent aux logiques d'action responsable (Rooke et Torbert, 2005 ; Boiral et al., 2009, 2014) et à ce qui les influence (Russo et Perrini, 2010). Ce travail propose de s'interroger sur la relation entre la vision et les représentations des dirigeants de PME et à leur impact sur les logiques d'action responsable déployées. La vision est appréhendée selon deux approches : instrumentale et cognitive (Gond et Igalens, 2016). Les représentations sont analysées selon trois aspects : la perception d'une dimension stratégique, la projection dans le temps et la volonté de développer une approche globale ou partielle de la RSE. L'analyse des logiques d'action responsable de six PME permet d'établir trois profils de dirigeants et de développer des préconisations managériales afin de faire évoluer la vision, les représentations vers une logique d'action responsable de la part des dirigeants de PME.

Mots clés

RSE, PME, dirigeant, représentations, logiques d'action

¹ Maître de conférences, Sciences de Gestion, Université de Savoie, IREGE, marie.da-fonseca@univ-smb.fr

² Maître de conférences, Sciences de Gestion, Université de Tours, VALLOREM, elise.bonneveux@univ-tours.fr

CSR action logics: an analysis of SME's manager's vision and representations

Marie DA FONSECA³

Elise BONNEVEUX⁴

Abstract

This study aims to build on existing literature on CSR and adopts an approach centered on SME's manager's vision, representations and action logics. SMEs make up most of our national economic fabric and are being solicited to implement responsible practices. However, even if involvement of SMEs in CSR is proceeding in a satisfactory manner (Perrini & al., 2007), there is very little research which deals with CSR action logics (Rooke & Torbert, 2005; Boiral et al., 2009, 2014) and what influences them (Russo & Perrini, 2010). This research questions the assumed link between the vision, the representations and the action logics in terms of CSR. The vision is analyzed through two approaches: instrumental and also cognitive (Gond & Igalens, 2016). Representations are studied according to three aspects: the perception of a strategic dimension, the projection of the corporate strategy over time and the intention to develop a global or partial approach of CSR. The analysis of CSR action logics of six SMEs leads to establish three managers' profiles and to develop managerial recommendations in order to turn vision and representations in terms of CSR in responsible action logics.

Key words

CSR, SME, manager, representations, action logics

³ Maître de conférences, Sciences de Gestion, Université de Savoie, IREGÉ, marie.da-fonseca@univ-smb.fr

⁴ Maître de conférences, Sciences de Gestion, Université de Tours, VALLOREM, elise.bonneveux@univ-tours.fr

Introduction

Les PME, constituant le cœur du tissu économique français de par leur nombre, leur part dans l'emploi salarié et dans la valeur ajoutée créée en France, sont de ce fait au centre des problématiques liées à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)⁵. La littérature portant sur le thème de la RSE est croissante (Jenkins, 2006 ; Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce et Deschamps, 2010 ; Russo et Perrini, 2010), laissant suggérer une appropriation de la RSE de plus en plus grande. Toutefois, ces travaux relèvent de nombreux facteurs endogènes et exogènes mais ne permettent pas de déterminer quels sont les leviers du passage à l'action. En ce sens, certaines études montrent que la difficile mobilisation de ressources financières et humaines peut être un frein à l'engagement responsable et expliquent ainsi les divergences d'attitudes des PME face à la RSE (Sen et Cowley, 2013 ; Oueghlissi, 2013 ; Nagypal, 2014). Dans la pratique, cela se manifeste par des pratiques souvent informelles (Vives, 2006 ; Jenkins, 2009 ; Coppa et Sriramesh, 2013) qui concernent prioritairement l'aspect environnemental. De l'application des principes de RSE en PME ne relève pas d'obligations réglementaires, si ce n'est celles inhérentes à leur secteur d'activité. Le développement de logiques d'action responsable reste donc soumis le plus souvent à la volonté du dirigeant. Or, les travaux révèlent que la mise en œuvre de la RSE en PME requiert des conditions particulières du fait des spécificités de ces organisations (Berger-Douce 2006, Labelle et Saint-Pierre, 2010 ; Shepherd et Patzelt, 2010 ; Fassin, Rossem et Buelens, 2011 ; Auteur 2, 2015). La centralisation autour du dirigeant de PME, qui est souvent propriétaire de l'entreprise, va induire une forte personnalisation des processus de décisions. Les représentations personnelles qu'il va développer de la situation, de ce qu'il est possible, souhaitable ou "normal" de faire vont orienter les décisions et les actions à mettre en place. Selon Cossette (2004), la stratégie dépend des acteurs de l'organisation, et plus particulièrement du dirigeant, qui a sa propre histoire personnelle, qui perçoit, interprète et décide d'agir compte tenu de ses propres schèmes cognitifs. Dès lors, la conception personnelle de la RSE du dirigeant va avoir un impact sur les formes et le degré d'engagement de l'entreprise (Courrent, 2012). Le rôle central du dirigeant (Dahlmann, Brammer et Millington, 2008 ; Jenkins, 2009) implique que celui-ci arbitre entre ses représentations individuelles et les buts organisationnels, compte tenu des situations complexes auxquelles il est confronté. Dès lors, la question soulevée dans cette recherche est la suivante : **dans quelle mesure la vision et les représentations du dirigeant de PME en matière de RSE influencent-elles les logiques d'action**

⁵ La Commission Européenne (2011) définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Par ailleurs, sur le plan international, le texte portant sur l'ISO 26 000 stipule que la RSE est adossée aux objectifs du développement durable (Bon et Morlet, 2011). Ainsi, le concept de RSE est fondé sur le triptyque « écologie, économie, social ».

responsable ? Pour y répondre, une première partie théorique présente le rôle de la vision et des représentations liées à la RSE dans le processus de décision et révèle les logiques d'action responsable du dirigeant de PME (1). La deuxième partie expose la démarche méthodologique et les entreprises interrogées (2.). La troisième partie présente les résultats (3.) avant de les discuter, en montrant les principaux apports de ce travail ainsi que les limites qui sont autant de voies de recherche futures.

1. Cadre théorique de la recherche

En contexte PME, la vision et les représentations du dirigeant en fonction des intérêts perçus mais aussi des motivations personnelles (Christensen, Mackey et Whetten, 2014) sont prépondérantes en matière de RSE (Berger-Douce et Deschamps, 2010 ; Berger-Douce et Paradas, 2012 ; Gendre-Aegerter, 2008). Ce qui est d'autant plus prégnant, puisque le dirigeant en tant qu'acteur-clé va conditionner tout changement stratégique et toute innovation, ces comportements stratégiques étant fortement corrélés à la vision et aux représentations qu'il a de son entreprise et à la déclinaison opérationnelle qu'il est en capacité de lui donner (Julien et Marchesnay, 1996 ; Jouvenot, 2005). La première partie présente ces deux notions clés que sont la vision et les représentations avant d'aborder dans une seconde partie les logiques d'action responsable.

1.1. La vision et les représentations du dirigeant de PME en matière de RSE

Le dirigeant de PME doit en permanence arbitrer entre ses propres représentations et les buts organisationnels. Ainsi, des comportements différents vont pouvoir être observés entre les PME dans leur traitement de la responsabilité sociétale. Les logiques d'action responsable donnent lieu à des situations contrastées qui dépendent la plupart du temps des représentations que s'en font les dirigeants de PME (Nhiem, Swinney et Miller, 2008 ; Perrini, 2006 ; Jenkins, 2009 ; Nielsen et Thomsen, 2009). Moscovici (1961, 2003) définit la représentation comme un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets, des aspects ou des dimensions du milieu social, qui permet la stabilisation du cadre de vie des individus et constitue un instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses. Selon Abric (2011 : 17), la représentation apparaît « comme une vision fonctionnelle du monde qui permet à l'individu de donner un sens à ses conduites et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter et de définir une place ». La représentation est alors considérée comme une façon d'organiser la connaissance de la réalité, elle-même construite socialement. Étudier les représentations permet d'aborder le processus d'élaboration et d'appropriation d'une réalité. La connaissance s'élabore à partir de codes d'interprétation, culturellement marqués. De ce point de vue, le processus de représentation donne lieu

à une construction ou reconstruction de la réalité. Il n'existerait pas, *a priori*, de réalité objective, toute réalité étant représentée, c'est-à-dire appropriée par l'individu et intégrée dans un système de valeurs issues de l'histoire personnelle et du contexte social et idéologique. Plus qu'un reflet de la réalité, la représentation est une organisation signifiante. Elle est donc une « forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 2003 : 53). Ainsi, les représentations déterminent les comportements et sont des guides pour l'action (Abric, 2011), qu'ils soient de nature individuelle ou collective. Les changements opérés sont liés aux implications affectives et normatives ainsi qu'à l'intériorisation d'expériences, de pratiques, de modèles de conduite et de pensée (Jodelet, 2003).

Le développement de nouvelles représentations va modifier les comportements des acteurs. Nielsen et Thomsen (2007) montrent que l'appropriation de la RSE est ancrée dans les valeurs personnelles du dirigeant. La RSE peut être perçue comme un devoir moral, une obligation de respecter et de satisfaire les besoins des parties prenantes (Masurel, 2007) ou comme la nécessité d'apporter des bénéfices à la communauté (Worthington, Ram et Jones, 2006). Selon Werner (2008), il y a une dimension quasi « spirituelle » au traitement de la RSE par certains. Comprendre le rôle des représentations peut ainsi permettre d'expliquer pourquoi certaines entreprises réagissent et adoptent des comportements différents ou encore pourquoi certaines réussissent à développer des relations constructives avec les parties prenantes les plus critiques alors que d'autres n'y arrivent pas (Rowley, 1997 ; Den Hond et De Bakker, 2007). Pour analyser les représentations, nous avons retenu trois aspects permettant d'appréhender la RSE dans une entreprise :

- La RSE est appréhendée ou non de manière stratégique (a),
- La RSE est envisagée sur le court ou le long terme (b)
- La RSE est considérée de manière globale (trois volets) ou au contraire le dirigeant oppose-t-il l'économique au social/environnemental (c).

L'analyse de l'évolution des travaux sur la RSE montre qu'à une conception cognitive s'oppose une conception instrumentale et fonctionnaliste de la RSE (Gond, 2009 ; Scherer et Palazzo, 2007). Cette opposition se retrouve dans les attitudes des dirigeants face à la RSE, qui vont selon Dejean et Gond (2012) avoir une vision de la RSE soit instrumentale soit cognitive. Dans une perspective cognitive, le dirigeant s'inscrit dans une volonté d'apprentissage via les actions développées. La RSE engendre un processus de changement qui implique l'acquisition et l'intégration de nouvelles ressources et compétences, voire de nouveaux rôles (Grimand et al., 2014). Il y a pour cette vision une volonté managériale forte de développer un processus qui fasse sens au sein de l'entreprise, invitant les acteurs

à développer des initiatives locales. Le dirigeant accepte dans cette vision de s'enrichir et d'évoluer au contact des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. La RSE est un construit collectif, façonné par l'ensemble des acteurs via leurs représentations. Cette vision implique que la RSE soit réinterprétée conjointement par le dirigeant et les éventuels salariés au fur et à mesure des actions développées (Bolton, Kim, et O'Gorman, 2011). Chaque acteur va donner un sens individuel et va contribuer à définir les contours d'une RSE collective (Mirvis, 2012). A l'inverse, la vision instrumentale s'inscrit dans une logique descendante, les actions sont dictées par le dirigeant et s'imposent aux acteurs de l'organisation. La RSE devient un outil marketing (Maignan et Ferrell, 2001) ou stratégique (Porter et Kramer, 2006), conduisant la RSE à servir les intérêts des dirigeants et des entreprises au détriment de ceux de la société (Gond, 2009). De plus, dans cette perspective, les salariés vont être perçus comme des récepteurs et non des acteurs. Le dialogue interne est relativement limité et quasi-exclusivement avec les parties prenantes externes, afin de tirer parti des relations entretenues pour acquérir de nouvelles ressources et compétences (Sen et Cowley, 2013). Dans cette perspective instrumentale, la RSE va servir essentiellement à évoquer le bien-être des salariés sans que ceux-ci ne soient associés à la logique d'action mise en place. La vision instrumentale peut inciter le dirigeant d'entreprise à développer des représentations stratégiques de la RSE. Des arguments économiques vont inciter les entreprises à développer des actions RSE (Berger-Douce, 2012). L'émergence d'un *Business case* de la RSE conduit à entrevoir des modèles économiques qui permettent d'appréhender la RSE selon les trois volets (Brabec, 2010), et tendre ainsi vers la création d'une valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Or, les pressions économiques sont-elles que même les dirigeants les plus convaincus et les plus volontaires peuvent par moment adopter des démarches court-termistes et favoriser l'aspect économique au détriment des autres piliers. En effet, les bénéfices d'une stratégie RSE sont difficiles à évaluer et ne compensent que rarement les investissements réalisés. L'adoption d'une démarche stratégique de RSE est souvent limitée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010), ce qui est renforcé par l'idée qu'il est utopique de pouvoir réellement faire converger les trois piliers (Bon et Pensel, 2008), le volet économique étant celui qui prédomine. Toutefois, selon Berger-Douce (2012), la RSE peut induire de multiples enjeux stratégiques à la fois en termes de développement, d'implication sur le territoire ou encore de management.

Après avoir présenté la vision et les représentations en matière de RSE, nous présentons les logiques d'action responsable en PME.

1.2. Les logiques d'action responsable des dirigeants de PME

Afin de sortir d'une lecture déterministe et rationaliste des comportements des PME en matière de RSE, nous proposons de retenir le concept de logique d'action (Amblard et al. 2005, Rooke et Torbert, 2005 ; Boiral et al. 2009, 2014). En ce sens, nous allons chercher à « explorer le lien entre l'intention et l'action, [afin] de retrouver la piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et de rendre compte de ce qui les fonde » (Amblard et al., 2005, p.198). Cette approche permet de s'intéresser aux raisons d'agir, en adoptant un regard qui prend en compte la diversité des mobiles et des rationalités des acteurs, à partir des discours qu'ils produisent sur leur conduite (Amblard et al., 2005 ; Guyot et Vandewattyne, 2008). Pour analyser les logiques d'action responsable, nous nous fondons sur la classification de Boiral et al. (2009, 2014), elle-même inspirée des travaux de Rooke et Torbert (2005). Celle-ci identifie sept logiques d'action : l'opportuniste, le diplomate, l'expert, le performant, l'individualiste, le stratège et l'alchimiste. En 2009, Boiral, Cayer et Baron mobilisent cette typologie pour analyser la relation entre logique d'action et management environnemental. Chacune des sept logiques prend en compte l'écologie à un niveau d'intégration plus ou moins élevé. Ces logiques d'actions sont détaillées par les auteurs selon trois éléments : retombées sur le management environnemental, forces et faiblesses de chacune des logiques. Par la suite, Boiral, Baron et Gunnlaugson mènent en 2014 une étude auprès de 15 PME industrielles, en mobilisant la même typologie et montrent que plus la prise de conscience (les auteurs identifient trois stades de prise de conscience) est élevée, plus le management environnemental est intégré dans la PME. Le tableau n°1, adapté des travaux académiques mentionnés plus haut, présente les logiques d'actions, en adoptant une approche globale de RSE, et non plus seulement centrée sur le management environnemental.

Tableau n°1 : Logiques d'action responsable

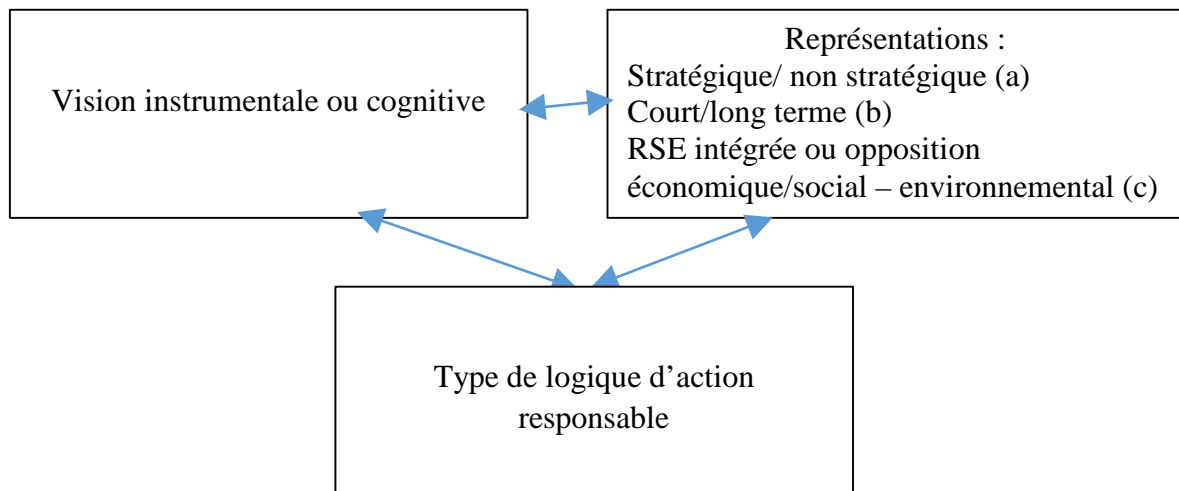
Profil	Logiques d'actions
L'opportuniste	Peu sensible aux enjeux liés à la RSE sauf si ceux-ci représentent une menace ou une opportunité pour l'entreprise
Le diplomate	Encourage les actions RSE pour être conforme aux conventions sociales établies Est concerné par les questions de RSE au sein de l'entreprise et en lien avec les parties prenantes

L'expert	Considère les enjeux RSE d'un point de vue technique, recherche la certitude scientifique avant d'agir, préfère les approches prouvées techniquement
Le performant	Intégration de la RSE dans les objectifs et procédures de l'entreprise. Réponse aux pressions venant du marché en matière de RSE. Impliqué dans l'amélioration de la performance de l'entreprise
L'individualiste	Enclin à développer des actions RSE originales et créatives, à remettre en question les notions préconçues, développement d'une approche participative requérant une plus grande implication des salariés
Le stratège	Enclin à proposer une vision et une culture RSE à l'entreprise, démarche proactive, intégration des 3 volets de la RSE
L'alchimiste	Réorientation de la mission et de la vocation de l'entreprise en lien avec la RSE, implication active de la part du dirigeant, investissement dans des structures et événements promouvant un développement sociétal harmonieux, encourage les causes humanitaires internationales

Adapté de Rooke et Torbert, 2005; Boiral et al., 2009, 2014

Selon Dejean et Gond, il existe une grande divergence entre les approches académiques qui tendent à lisser le concept de RSE et les pratiques des acteurs. De ce fait, il convient d'adopter une démarche qui laisse place au discours et pratiques des acteurs, montrant ainsi que la RSE est un construit. Pour ce faire, nous proposons de nous intéresser aux représentations et à la vision des dirigeants. De l'articulation de la vision de la RSE et des représentations du dirigeant des logiques d'actions différentes vont s'exprimer. La caractérisation des logiques d'action responsable permet de poser les bases à partir desquelles sera analysée l'influence de la vision du dirigeant de PME, selon que celle-ci soit instrumentale ou cognitive et les représentations et la logique d'action responsable (schéma n°1).

Schéma n°1 : Relation entre vision, représentations et logique d'action responsable



2. Présentation de l'étude

Dans la partie suivante, la méthodologie mobilisée et les entreprises rencontrées dans le cadre de ce travail de recherche sont présentées.

2.1. La méthodologie mobilisée

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). Ce choix s'explique par la nature de l'objet de recherche. En effet, comprendre les logiques d'action liés à la RSE nécessite le recueil de données qualitatives afin d'accéder au vécu des acteurs. Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode des cas. Le choix de ce positionnement s'entend de par le fait que la recherche a pour finalité de comprendre le sens donné par les acteurs à leur réalité sociale. Les éléments tels que les représentations et la motivation font l'objet d'une attention particulière. L'objectif est de comprendre comment les dirigeants pensent et agissent, tout en restituant leurs pensées et leurs actes dans un contexte particulier. La recherche qualitative reste par nature ouverte et exploratoire (Dumez, 2013). Les résultats doivent être appréhendés comme des boucles successives de découverte. Le nombre d'entretiens a été défini selon le principe de saturation sémantique (Thiétart, 2003). Les entreprises interrogées ont été sélectionnées sur la base du volontariat et compte tenu de logiques d'action responsable différentes. L'intérêt de ce mode de sélection réside dans le fait que les répondants sont sensibilisés à la thématique de la RSE. La sélection a également été réalisée en fonction de plusieurs critères :

- Le contexte social et professionnel du dirigeant,
- Le sens donné à la démarche RSE (les dirigeants retenus devaient avoir des représentations différentes),
- Les actions RSE mises en place dans l'entreprise, (la démarche devait être engagée depuis quelques temps, au-delà de 6 mois, afin d'avoir un retour sur les actions développées) ;
- Enfin, nous avons collecté des informations concernant la taille, élément fondamental dans la définition de la PME (selon la Commission européenne, l'effectif de l'entreprise ne doit pas dépasser 250 personnes).

La collecte des données s'est effectuée par entretiens individuels semi-directifs et par la collecte de données secondaires fournis par l'entreprise (rapports, documents de travail, documents de présentation de l'entreprise). L'analyse se fonde sur un total de 18 entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie chacun, qui ont été entièrement retranscrits. La méthode de codage utilisée pour analyser les données s'apparente à l'analyse multithématique telle que développée par Ayache et Dumez (2011). Cette méthode requiert au départ de travailler à partir de thèmes relativement hétérogènes pour ensuite établir des catégories. Ainsi, les catégories identifiées pour analyser les données sont issues d'un travail de réflexion mené *a posteriori*. Les auteurs ont analysé les données en se concentrant sur la vision et les représentations des dirigeants de PME en matière de RSE. Nous avons ensuite effectué un codage de l'ensemble des données collectées à l'aide du logiciel NVivo 9. Cet outil nous a permis d'élaborer un dictionnaire de thèmes selon 12 codes (répartis entre 3 codes de catégorie de niveau 1 et 9 codes de catégorie de niveau 2, présentés dans l'annexe 1). Nous avons regroupé les phénomènes en fonction des similarités et différences observées lors de l'analyse des discours. Une fois la phase de codage terminée, une analyse de contenu thématique, verticale (intra-interview) et horizontale (inter-interviews), a été menée (Bardin, 1998). Celle-ci a permis d'identifier et d'analyser la vision et les représentations liées à la RSE ainsi que les logiques d'action responsable.

2.2. Les entreprises interrogées

Nous avons étudié les situations des dirigeants de six PME que nous présentons maintenant, et dont les caractéristiques sont ensuite reprises dans le tableau 2 ci-après.

« PME 1 » : L'entreprise évolue dans un secteur fortement concurrentiel qu'est le conseil en performance énergétique et amorce actuellement une diversification stratégique vers une activité « verte ». Le dirigeant de la PME a décidé de participer à un concours sur la performance globale afin d'évaluer son entreprise, d'avoir des éléments concrets sur lesquels faire avancer la démarche et pouvoir valoriser son engagement. Le dirigeant de la PME 1 a des valeurs fortement ancrées dans la RSE. Il a

d'ailleurs procédé à un repositionnement stratégique de son entreprise vers une activité plus respectueuse de l'environnement pour être en accord avec ses valeurs.

« PME 2 » : Le dirigeant de la PME 2 a créé son entreprise afin de proposer une alternative aux offres existantes sur le marché. C'est à la suite d'un doctorat en environnement, obtenu en 2008, puis d'un stage au Centre de la nature montagnarde, qu'il a décidé de créer son entreprise dans l'événementiel responsable. Aujourd'hui, son entreprise croît et il recrute régulièrement, tout en ayant une politique de rémunération de ses salariés 30% supérieure à celle du marché. L'absence de concurrent rend cette croissance possible. Il a orienté l'activité pour qu'elle repose sur les enjeux de la RSE. Tout le développement de son entreprise (la localisation, les matériels utilisés, le choix des salariés, etc.) repose sur une réflexion en lien avec la RSE.

« PME 3 » : Ce dirigeant a souhaité développer la RSE au sein de son entreprise de comptabilité pour éviter le gaspillage et par bon sens. La structure compte à ce jour huit salariés. C'est suite à la naissance de sa fille en 2009, que le dirigeant va s'intéresser au développement durable et suivre des formations d'initiation à la mise en œuvre de la RSE. Ce dirigeant est convaincu de la nécessité de faire mieux, bien qu'il n'ait pas pour autant intégré tous les aspects à son activité et manque de ressources pour le faire. Son engagement est lié au fait d'être parent et à la volonté de laisser un monde meilleur à sa fille.

« PME 4 » : En 2006, ce dirigeant démarre une agence de travail temporaire. A la même époque, il intègre un réseau professionnel de dirigeants. Il voit dans cette expérience un moyen de faire le point sur la manière dont il souhaite développer son entreprise. Ce dirigeant n'est pas convaincu que tous les piliers de la RSE s'appliquent à son activité. En effet, son activité professionnelle s'inscrivant dans le secteur des services, il considère qu'elle n'a pas ou peu d'externalités sur le plan écologique.

« PME 5 » : La PME 5 est une imprimerie, secteur actuellement en crise et fortement concurrencé par des produits étrangers. Le dirigeant de la PME n'est pas convaincu par le développement durable, mais face à des entreprises concurrentes qui croissent rapidement et véhiculent des messages d'imprimerie « verte », il n'a pas eu d'autres choix que de mettre en place des actions. Le rythme de travail étant intense, la démarche est vécue comme une contrainte pour conserver des clients. Selon le dirigeant, la RSE est une aberration compte tenu de la concurrence internationale, de la baisse des coûts et de l'impossibilité de trouver certaines ressources interdites en France, mais autorisées à l'étranger. Toutefois, l'entreprise met en place des actions responsables.

« PME 6 » : La dernière PME étudiée est une entreprise de transport. Le dirigeant possède 25 bus qui font des lignes régulières et accessoirement peuvent transporter des personnes dans le cadre de

sortie ou de voyage organisés. Des événements tragiques, tels que les accidents lors de voyages scolaires, ont amené de la méfiance notamment chez les parents et la demande pour les voyages scolaires a largement chuté. L'activité a dû se recentrer sur les lignes régulières.

Les principales caractéristiques des entreprises sont décrites dans le tableau suivant.

Tableau n°2 : Caractéristiques des entreprises interrogées

Entreprise	Perception de la RSE	Actions RSE mises en place
PME 1 (effectif 20) Conseil en performance énergétique	Valeurs fortement ancrées dans la RSE. Repositionnement stratégique de l'entreprise vers une activité plus respectueuse de l'environnement	- Des procédures de qualité et de transmission des savoirs - Une enquête sur le climat social de l'entreprise - Un repositionnement sur une activité écologique, conforme aux valeurs responsables
PME 2 (effectif 12) Conseil en culture et événement	Volonté de créer une entreprise en adéquation avec ses valeurs. La stratégie a été réfléchiée en fonction des enjeux de la RSE.	- Salaires 30% plus élevés que chez les concurrents - Flexibilité du temps de travail - Produits éco-conçus - Participe à 1% pour la planète - Matériel 100% écologique (bureau, fourniture etc...)
PME 3 (effectif 8) Cabinet expertise comptable	Nécessité de faire mieux, engagement lié au fait d'être parent et à la volonté de laisser un monde meilleur à sa fille.	- Sensibilisation du personnel aux économies d'énergie - Déplacements professionnels avec un véhicule électrique - Utilisation du vélo pour les petits déplacements - Sensibilisation au covoiturage
PME 4 (effectif 5) Agence de travail temporaire	Ce dirigeant n'est pas convaincu que tous les piliers de la RSE s'appliquent à son activité. En effet, son activité professionnelle s'inscrivant dans le secteur des services, il considère qu'elle n'a pas ou peu d'externalités sur le plan écologique.	Propose aux entreprises les compétences des seniors ou de personnes en situation de handicap
PME 5 (effectif 10) Imprimerie	La RSE est perçue comme une contrainte, une exigence nationale pour ne pas perdre de marché. Un argument marketing de la part des concurrents. Aspects seulement environnementaux	- Utilisation d'encre végétale - Utilisation de papier recyclé - Obtention du label Imprim'Vert - Valorisation des déchets

PME 6 (effectif 25) Transport	La RSE n'est pas perçue comme stratégique, c'est une piste d'amélioration des services rendus au client, de bien-être dans l'entreprise ou de bon sens pour le dirigeant.	<ul style="list-style-type: none"> - Formation à l'éco-conduite pour les chauffeurs - Nettoyage des bus réalisé par un ESAT - Rétribution des économies liées à l'éco-conduite aux chauffeurs - Presse et wifi gratuite dans les bus
-------------------------------------	---	--

3. Les résultats de l'étude

Les résultats sont maintenant détaillés en deux sous-parties avant d'être discutés. Dans une première sous-partie, nous présentons les logiques d'action responsable identifiées et croisons ces résultats avec la vision et les représentations de chacun des dirigeants en matière de RSE. Dans une seconde sous-partie, nous montrons les solutions mobilisées par les dirigeants pour favoriser le passage d'une vision et de représentations RSE à une logique d'action responsable.

3.1. Logiques d'action responsable identifiées, relation avec la vision et les représentations

L'analyse des données collectées permet d'identifier plusieurs logiques d'action responsable que l'on peut classer en fonction de la vision et les représentations du dirigeant de PME. Ainsi, les résultats révèlent une très nette opposition entre les dirigeants qui ont une vision instrumentale et ceux qui s'inscrivent dans une vision cognitive.

Deux dirigeants ont une vision instrumentale. Il s'agit la PME 4 et de la PME 5. Le dirigeant de la PME 4 s'inscrit dans une logique d'action dite '**opportuniste**' car il n'a pas de sensibilité particulière à la RSE sauf si cette dernière représente une menace ou une opportunité pour lui. En effet, la RSE est davantage un moyen qu'une finalité. Il est confronté à la RSE presque malgré lui. En 2006, il s'installe dans la région Centre et y crée une agence de travail temporaire. Auparavant adhérent d'un réseau professionnel de dirigeants d'entreprises, il se rapproche donc de l'antenne locale à son arrivée. L'objectif en intégrant l'antenne n'était pas de prime abord en lien avec la RSE. Pour autant, soucieux de son intégration dans ce collectif, il se lance dans un diagnostic de performance globale proposé par ce réseau. Il avoue « *avoir accepté car il venait d'intégrer le réseau et qu'il fallait montrer sa bonne volonté* ». L'inscription dans un concours sur la performance globale nécessite pour lui d'intégrer la RSE aux dimensions stratégiques de l'entreprise. Or, dans son système de croyance, la RSE n'est pas stratégique, elle n'est pas liée à l'activité et se manifeste par des actions ponctuelles déconnectées de l'activité. Ainsi, il se trouve confronté à devoir gérer de manière stratégique la RSE, alors même qu'il ne la positionne pas comme telle et se trouve dans une situation paradoxale puisqu'il doit mettre des moyens et mobiliser des ressources alors qu'il ne voit pas la finalité de ce concours comme un axe de développement de son activité, mais comme un moyen d'insertion dans le réseau qui lui est stratégique

pour le développement de son entreprise. Toute la tension réside dans sa perception de ce qui est stratégique pour son entreprise et les ressources et moyens à mobiliser pour y parvenir.

Chez le dirigeant de la PME 5, les effets sont assez similaires. Face à la pression concurrentielle nationale et internationale, le dirigeant n'a pas d'autre choix que d'adopter la certification « Imprim'Vert ». C'est donc par contrainte qu'il va acquérir des machines, des encres végétales et des papiers recyclés. Il souligne que ces ressources coûtent plus cher mais que face à la concurrence, il a dû baisser ses prix pour rester compétitif. Dès lors, la RSE est subie et vécue comme coûteuse en temps, en ressources financières et énergétiques. La survie de son entreprise passe par le développement d'actions en lien avec la RSE sans que celle-ci ne soit intégrée à la stratégie de l'entreprise comme ces concurrents le font. Dès lors, la perception de la RSE comme étant un ensemble d'actions déconnectées des activités clés de l'entreprise et non comme un levier stratégique de développement conduit le dirigeant de la PME 5 à adopter une logique d'action de '**diplomate**' car il fait de la RSE avant tout pour être conforme aux contraintes réglementaires du secteur d'activité et pour l'image de son entreprise sans pour autant cultiver dans son entreprise des valeurs en lien avec la RSE. Par ailleurs, comme les dirigeants des PME 4 et 5 n'ont pas ou peu de valeurs en lien avec la RSE et n'ont donc pas intégré les principes de la RSE dans leur stratégie, ils font de fait une distinction entre l'aspect économique de leur activité et le volet social/environnemental, n'étant pas dans une volonté de repenser leur stratégie en prenant en compte l'ensemble des volets de la RSE.

A l'inverse, les dirigeants des PME 1, 2, 3 et 6 ont davantage intériorisé la RSE, qui fait partie intégrante de leur système de croyance et de valeurs. Ils ont une vision cognitive de la RSE. Cela se traduit pour les PME 1 et 2 par la mise en place d'une stratégie responsable, ce qui conduit à une modification de leur *business model*. Or, les pratiques responsables ne leur donnent pas d'avantage concurrentiel particulier et ne leur permettent pas de se démarquer, ce qui amène les dirigeants à se questionner sur la nécessité de pérenniser la démarche RSE ou de faire évoluer leur *business model* et être en contradiction avec leurs valeurs personnelles. Dès lors, on peut qualifier ces deux dirigeants de '**stratèges**' dans la mesure où ils intègrent les trois volets de la RSE à la stratégie de l'entreprise mais n'ont pas encore une vision d'écosystème responsable.

Dans le cas de la **PME 3**, on note une réelle volonté de faire de la RSE un axe de développement stratégique pour l'entreprise. Pour autant, le dirigeant évoque des difficultés à trouver des ressources et déterminer les axes de développement de l'entreprise. De plus, il est confronté à une forte inertie organisationnelle de la part des employés et se retrouve à faire beaucoup de pédagogie pour parvenir à ce qu'ils adoptent les pratiques qu'il cherche à mettre en place. Le dirigeant se sent en rupture avec ses

salariés, qui ne prêtent pas d'attention particulière aux dépenses énergétique par exemple. La logique d'action de ce dirigeant est alors qualifiée d'**individualiste**. Ce dirigeant est enclin à développer des actions qui se veulent originales et créatives, notamment pour réussir à fédérer ses salariés autour de ce projet. Il y a une véritable confrontation entre sa vision et ses représentations et celles de ses salariés. L'enjeu pour ce dirigeant est de parvenir à développer une plus grande implication des salariés.

Le dirigeant de la **PME 6** est qualifié de '**performant**' car il intègre des pratiques RSE dans son entreprise sans pour autant remettre en cause le système de management mis en place. Il a intégré très tôt l'envie de se différencier de ses concurrents en apportant un service supplémentaire à ses clients en leur offrant un accès wifi, ou en offrant des périodiques ou des quotidiens aux usagers. De plus, il a formé l'ensemble de ces salariés à l'éco-conduite et leur reverse les bénéfices liées aux économies de carburant. Ainsi, la RSE est intégrée dans les objectifs et procédures de l'entreprise. Le dirigeant apporte des réponses aux pressions du marché qu'il parvient à analyser. L'enjeu pour lui est de parvenir à ce que la RSE améliore de la performance de l'entreprise.

Bien que les dirigeants des PME 1, 2, 3 et 6 soient convaincus du bien-fondé sur la RSE pour leur activité, seuls ceux des PME 1 et 2 ont repensé leur activité, en la positionnant vers une activité plus respectueuse des piliers de la *Triple Bottom Line*. La stratégie RSE est par conséquent pensée sur le long terme ; en revanche, elle est encore en voie de formalisation. Par ailleurs, les différents scandales liés au greenwashing des grandes entreprises les conduisent à être prudents quant à la communication des actions qu'ils mènent. La RSE étant une démarche de progression continue, ils se retrouvent devant la difficulté de pouvoir dire « *on fait de la RSE* », puisqu'il y a toujours des axes sur lesquels ils peuvent faire évoluer leur entreprise. Ainsi, les dirigeants sont confrontés à la question de savoir à quel moment ils peuvent diffuser le message de « *faire de la RSE* », autrement dit, quand peuvent-ils se déclarer comme dirigeants responsables sans subir des reproches de la part de leurs parties prenantes ? De ce fait, ils ne tirent aucun avantage concurrentiel des actions développées. Raison pour laquelle, ils ont évoqué être en réflexion sur une certification ou un label pour pouvoir d'une part, formaliser leur démarche et d'autre part, la valoriser auprès de leurs parties prenantes. Pour autant, le dirigeant de la PME 2 n'est pas adepte des labels qu'il trouve « *obscur et peu adaptés au contexte de son entreprise* ». Obtenir un label lui permettrait de formaliser la RSE et d'avoir un outil de communication auprès des parties prenantes, toutefois ça serait pour lui rompre avec ses valeurs et adopter des outils qu'il estime mal construits. D'autre part, même si les dirigeants des PME 3 et 6 ont des valeurs en lien avec la RSE et qu'ils ont mis en place des pratiques responsables, ils n'ont pas pour autant repensé leur *business model* ; la RSE est envisagée sur le long terme mais n'est pas encore en cours de formalisation.

L'absence d'indicateurs de performance et la difficulté à mesurer l'impact de la RSE sur l'activité rend la formalisation d'autant plus complexe.

Il est alors possible de croiser ces résultats avec la vision et les représentations du dirigeant de PME en matière de RSE (tableau n°3).

Tableau n° 3 : Relation entre vision, représentations RSE et logique d'action responsable

	PME 1 et 2	PME 3 et 6	PME 4 et 5
Vision	Cognitive La RSE est une conviction. Intériorisation très forte des valeurs, l'entreprise doit être globalement performante. La RSE est une fin.	Cognitive La RSE est un enjeu de survie, elle dépasse le cadre de l'activité. Intériorisation des valeurs liées à la RSE. Démarche descendante mais forte sensibilité au rôle des salariés	Instrumentale La RSE est un moyen. Il n'y a pas de modification des valeurs.
Représentations			
<i>Stratégique / Non stratégique</i>	Nécessité de trouver une solution responsable leur permettant de se démarquer de leurs concurrents.	Ne disposent pas des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour performer en matière de RSE et développer une démarche globale	Doivent mobiliser des ressources et afficher des indicateurs tout en développant stratégiquement l'entreprise. La RSE est stratégique dans une perspective de pérennisation mais pas penser comme un élément de développement/
<i>Court/Long Terme</i>	La RSE est envisagée sur le long terme en opposition à l'urgence court-termiste du développement de l'activité. Pour autant, les effets de la RSE sur le développement de l'entreprise ne sont que peu perceptibles.		La RSE est plutôt envisagée sur le court terme.
<i>Économique vs. social/ environnemental</i>	Les aspects économiques et sociaux sont pensés globalement au niveau de l'activité	La convergence de l'économique et du social est à créer.	Pas ou peu de valeurs RSE, les dirigeants dissocient l'aspect économique, environnemental et social de leur activité.

Logique d'action responsable	PME 1 : stratège PME 2 : stratège	PME 3 : individualiste PME 6 : performant	PME 4 : opportuniste PME 5 : diplomate
-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

Trois profils distincts de dirigeants de PME sont ensuite proposés en fonction des logiques d'action responsable identifiées.

Les dirigeants des PME 1 et 2 peuvent être considérés comme des « **stratèges convaincus** » du bien-fondé de la RSE. Compte tenu de leurs croyances et valeurs, le développement de leur entreprise ne pouvait pas ne pas intégrer les principes de RSE. Pour les dirigeants des PME 1 et 2, la RSE est intégrée à la stratégie. Le dirigeant de la PME 1 a d'abord une expérience en tant que salarié pendant plusieurs années au sein du groupe Vinci. En 2004, ne se retrouvant pas dans le mode de fonctionnement et les valeurs véhiculées par ce grand groupe, il décide de créer avec un associé sa propre entreprise spécialisée dans le redéploiement de sites de radiotéléphonie. Il l'évoque en ces termes : « *j'étais chez Vinci avant, donc un gros groupe... Si on parle développement durable d'une façon générale, avec le côté social, environnemental, sociétal et économique.... performance économique, je l'avais déjà beaucoup appréhendé chez Vinci, qui était une bonne école pour ça. Mais... je les ai quittés aussi parce que la façon qu'ils avaient de travailler, ça ne me plaisait pas du tout* ». Se qualifiant d'« écolo convaincu », c'était un moyen pour lui de fonder une entreprise reflétant ses valeurs : « *Je veux être sur un métier qui est sain. Je ne veux pas que ma petite-fille dans vingt ou trente ans me demande ce que je n'ai pas fait pour éviter le réchauffement climatique. C'est ce que je veux faire au quotidien, et c'est ce que j'essaie de faire* ». Le dirigeant de la PME 2 a créé son entreprise afin de proposer une alternative aux offres existantes sur le marché. Toute la construction de son entreprise (la localisation, les matériels utilisés, le choix des salariés, etc.) repose sur une réflexion en lien avec la RSE. Pour exemple, aucune société sous-traitante pour l'entretien des locaux n'acceptait de travailler avec des produits écologiques. Au niveau opérationnel, on note que l'entreprise est pensée via le prisme de la RSE, pour autant une réflexion est menée sans trouver d'issue quant aux clients de l'entreprise. En effet, à ce jour entre le dirigeant et ses salariés, il n'y a pas de consensus sur la possibilité ou non d'accepter des contrats avec des entreprises qui ne feraient que de la RSE « cosmétique » et instrumentale. Ils ont déjà arrêté de travailler avec certaines parties prenantes pour des pratiques non responsables mais ont également accepté des contrats avec des entreprises très polluantes, arguant « *qu'en acceptant un contrat avec certaines entreprises, on ne peut pas les amener à modifier leurs pratiques* ». Toutefois, une partie des

salariés ne partagent pas cet avis et demandent une sélection très stricte des clients avec des critères de RSE. Ce qui pourrait mettre en péril le développement à long terme de l'entreprise.

Pour la PME 3 qui adopte une logique d'action « **individualiste** » et la PME 6, une logique d'action « **performante** », le positionnement stratégique RSE est en cours de formalisation, pensé sur le moyen terme et prend en compte aussi bien l'aspect économique que social dans l'activité. Elles peuvent être qualifiées de « **PME en éveil** ». Il y a de la part des dirigeants une implication pour la RSE bien que celle-ci reste périphérique au cœur de métier des deux PME. Sans pour autant se qualifier « d'écologiste convaincu », le dirigeant de la PME 3, évoque également cette prise de conscience lors de la découverte de la parentalité « *à présent j'ai une fille, il faut penser aux générations futures, pour nous c'est fini, mais pour eux... ?* ». Cependant, ce dirigeant, bien que convaincu par la RSE, vit de nombreuses contradictions liées aux difficultés de traduction de ses représentations. Il met en place plusieurs actions (sensibilisation du personnel aux énergies renouvelables et au covoiturage) mais se heurte à des tensions organisationnelles de la part de ses collaborateurs qui ne sont pas volontaires pour les changements souhaités par ce dernier. La RSE est, dans ce cas précis, périphérique au cœur de métier de la PME.

Pour la PME 6, la RSE est intégrée aux valeurs du dirigeant et en partie périphérique des activités clés. Il n'y a pas à proprement parlé de formalisation de la démarche, de très nombreuses actions sont développées (formation à l'éco-conduite, rétribution des économies, partenariat avec un ESAT, bien-être des usagers), sans toutefois que la RSE soit mobilisée et développée dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Les quelques éléments formalisés le sont de par les contraintes des parties prenantes qui exigent une transparence sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux.

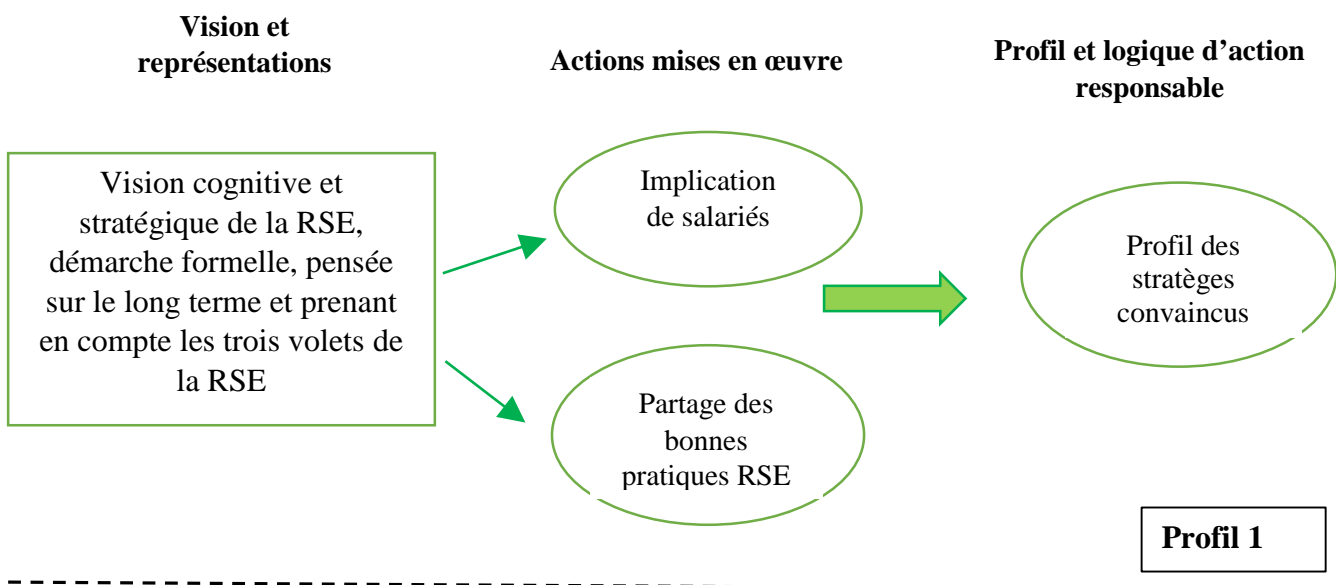
Concernant les PME 4 et 5 qui adoptent respectivement une logique d'action « **opportuniste** » et « **diplomate** », le positionnement stratégique par rapport à la RSE est informel, utilitaire et pensé sur le court terme. Ils ont une vision instrumentale de la RSE et considèrent la RSE comme un outil, un moyen de se faire connaître et de se faire accepter au sein d'un réseau professionnel et/ou par les clients. La dissociation entre les aspects économique, environnemental et social est très ancrée chez eux. Elles sont qualifiées de « **résistantes** ».

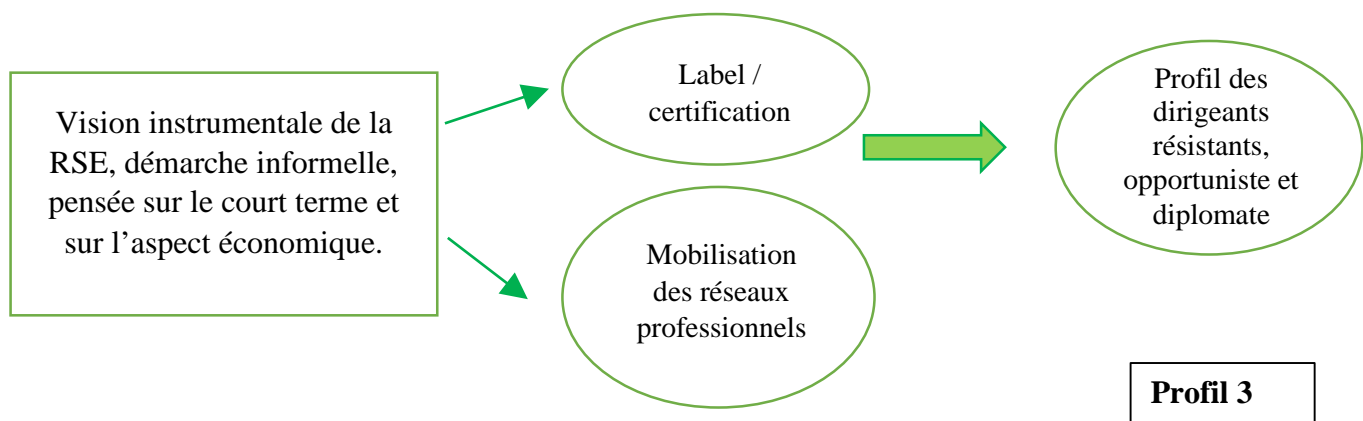
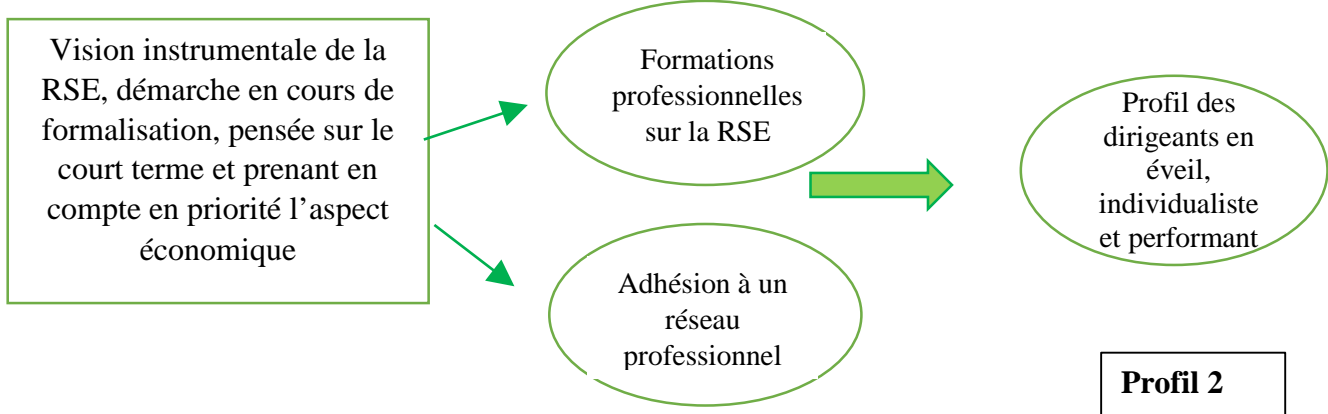
Après avoir montré que la vision et les représentations influencent les logiques d'action responsable et avoir proposé de classer les dirigeants selon trois profils distincts, nous présentons maintenant les actions mises en place par les dirigeants de PME pour passer d'une vision et de représentations RSE à une logique d'action responsable.

3.2. Les actions mises en place pour favoriser le passage d'une vision et de représentations RSE à une logique d'action responsable

Les dirigeants rencontrés ont mis en place des actions pour concrétiser leur vision et représentations de la RSE. Pour le dirigeant de la PME 5, la réponse se trouve dans l'acceptation de la RSE comme outil afin de se mettre au niveau de la concurrence, sans pour autant accorder ni trop de temps ni trop de ressources. En parallèle, il va développer une stratégie en s'insérant dans de multiples réseaux qui promeuvent l'économie circulaire ou le développement durable et faire certifier son entreprise. De ce fait, cette adhésion lui permet d'afficher son implication pour le développement durable sans avoir à développer une démarche très poussée, ni à repenser son *business model*. La solution la plus courante pour gagner en connaissance et accéder à des ressources est la coopération inter-entreprise. En se basant sur le courant de la sociologie de l'innovation, Delpuech (2009) et Auteur 2 (2015) ont notamment montré que les actions collectives sont un des facteurs de l'appropriation de la RSE. Par ailleurs, l'implication des salariés, les formations professionnelles ou encore les certificats et labels sont autant d'outils que les dirigeants vont mobiliser pour structurer leurs démarches. Il est alors possible de représenter le profil des dirigeants et les actions mises en œuvre en fonction de la vision, des représentations et des logiques d'action (Figure n°2).

Figure n°2 : Vision et représentations, actions mises en œuvre, profils et logiques d'action responsable





Les « **stratèges convaincus** » (profil 1) doivent faire face à des situations complexes du fait de la difficulté à traduire leurs représentations en actions. En effet, ils doivent investir du temps et des ressources dans une démarche qui ne leur confère pas ou peu d'avantage concurrentiel, procéder à des arbitrages entre la gestion quotidienne de leur entreprise et opérer des changements organisationnels pour répondre aux enjeux du développement durable. Ils peuvent également se heurter à des inerties aussi bien internes qu'externes. C'est pourquoi les dirigeants des PME 1 et 2 ont inclus les salariés dans la démarche, afin de rompre avec les inerties internes, en les rendant parties prenantes actives du projet. Comme évoqué précédemment, les réflexions menées par les acteurs de la PME 2 concernant la sélection

des clients a provoqué des tensions et divergences entre le dirigeant et certains salariés qui ne partagent pas la même vision « économique ». Cependant, cette étape de discussion et d'implication des salariés a permis au dirigeant d'avancer sur la formalisation de la stratégie, d'obtenir l'adhésion et le soutien de la plupart de ses collaborateurs et d'inscrire la RSE dans une vision long-termiste de l'entreprise. L'adhésion à une association d'entreprises vient d'une volonté de s'insérer dans un réseau de personnes qui partagent les mêmes valeurs. Pour le dirigeant de la PME 2, l'adhésion à une association d'entreprises le fait se sentir moins isolé dans le combat qu'il mène au quotidien : *« Cela fait du bien de savoir qu'il y a d'autres gens qui pensent comme vous, ça montre que les chefs d'entreprises ont conscience que l'on peut être « vert », il y a 10 ans vous passiez pour un allumé, un utopique »*. L'échange de bonnes pratiques lui permet de rester dans une dynamique continue.

Cette vision n'est pas totalement partagée par les dirigeants « **en éveil** » (profil 2), qu'ils adoptent une logique d'action "individualiste" ou "performant" car l'insertion dans un réseau professionnel a vocation à partager des ressources stratégiques, leur permettant en parallèle de développer leur implication sociétale et leurs relations avec ses parties prenantes. Les débuts sont difficiles mais la stratégie RSE se met progressivement en place, grâce aux formations professionnelles proposées. Le fait d'échanger sur des valeurs au sein d'un collectif permet au dirigeant de la PME 3 d'être rassuré dans ses choix décisionnels : *« Toute la journée, on a la tête dans le guidon, on est seul dans notre bureau, donc ce n'est pas toujours évident. Là, on prend du temps, on échange. Des fois, c'est compliqué, on devrait être en train de travailler sur notre bilan ou sur la prospection commerciale, mais bon on se confronte à d'autres, on se rassure. Ce n'est jamais vraiment du temps perdu »*, ce qui l'a également encouragé à suivre des formations afin de mieux structurer sa démarche. Par ailleurs, au fil du temps en observant ses concurrents, il s'est rendu compte que vis-à-vis de ses clients, il pouvait développer une expertise de conseil et donc faire de la RSE un service différenciant et un atout stratégique. *« On croit souvent que seules les industries polluent et peuvent changer, mais finalement, c'est bien plus large »*.

Pour les dirigeants des PME 4 et 5, qualifiés de « **résistants** » et s'inscrivant respectivement dans une logique d'action « d'opportuniste » et de « diplomate » (profil 3), la RSE n'est pas intégrée à la stratégie de l'entreprise, en revanche c'est l'adhésion à une stratégie collective qui l'est. Les deux dirigeants bénéficient de démarches collectives - le dirigeant de la PME 4 participe à un concours sur la performance globale et le dirigeant de la PME 5 exploite les ressources proposées dans le cadre d'un processus de certification - pour gérer la situation à laquelle ils sont confrontés, sans intégrer la RSE. Ils mettent en place quelques actions, qui vont être accréditées dans le cadre des démarches collectives auxquelles ils ont participé. Cependant, leur perception de la RSE n'évolue pas, ce qui renforce leur

vision de la RSE comme non stratégique. Pour autant, ils satisfont à leur volonté de développer leur entreprise, en s'appuyant sur des stratégies collectives.

Discussion et conclusion

Ce travail offre les résultats d'une réflexion menée sur les logiques d'action responsable de dirigeants de PME, en analysant le rôle de la vision et des représentations en matière de RSE. L'analyse des résultats montre que les logiques d'actions sont fortement corrélées à la vision et aux représentations que s'en fait le dirigeant. Cette recherche présente deux apports essentiels pour la littérature sur la RSE en PME. Tout d'abord, si plusieurs travaux en gestion se sont intéressés aux leviers d'intégration de la RSE par les PME, peu d'investigations ont été menées dans le champ des représentations cognitives du dirigeant (Gendre-Aegerter, 2008, Paradas, 2012). Or, les résultats montrent la vision de la RSE, qu'elle soit cognitive ou instrumentale, va donner lieu à des choix de gestion très contrastés. Ainsi, ce travail vient en complémentarité des travaux sur les logiques d'actions en PME, tels que ceux de Boiral et al. (2014), et montre ce qui est sous-jacent dans les comportements organisationnels.

Ce travail montre également l'intérêt d'orienter les recherches académiques sur les représentations des dirigeants de PME comme facteur explicatif des différences d'attitudes des entreprises par rapport à la RSE. Par ailleurs, la compréhension du rôle de la vision et des représentations dans les logiques d'action permet d'entrevoir des leviers pour amener les dirigeants de PME à faire évoluer leurs représentations. Cette recherche, en acceptant l'idée de visions et représentations différentes de la RSE, permet de proposer une approche au plus proche des pratiques des acteurs. Comme celles-ci sont fortement corrélées à la vision, l'enjeu est donc de faire, dans un premier temps, évoluer la vision pour que les représentations se modifient également afin que les dirigeants passent d'un profil à un autre et évoluent vers une logique d'action intégrant la RSE. Ceci implique par la suite que les études doivent se concentrer sur des cadres pluralistes (Gond, 2009) pour ne pas privilégier une approche trop fonctionnaliste et instrumentale de la RSE au risque de développer un discours déconnecté de la réalité vécue par les dirigeants de PME. D'autant que les résultats montrent que les dirigeants qui parviennent réellement à tirer des bénéfices de la RSE, ne sont pas ceux qui ont une vision instrumentale mais ceux qui s'orientent dans une vision cognitive et constructive. De plus, l'analyse des visions, représentations et profils différents permet de mettre en lumière la diversité des logiques d'action (Rooke et Torbert, 2005 ; Boiral et al. 2014), des freins et des leviers. Cela permet notamment de montrer que pour les PME 1, 2, 3 et 6, les logiques d'action ne répondent pas à des pressions de parties prenantes et par là-

même de confirmer les résultats de Bon et Pensel (2008) qui avancent que la motivation est beaucoup plus intrinsèque et les pratiques résultant de la vision et des représentations (Baden et al., 2009).

Cette recherche revêt plusieurs limites qui sont autant de voies de recherche futures. En effet, l'étude n'a pas permis d'identifier les logiques d'action suivantes : "l'expert" et "l'alchimiste", qui sont selon Rooke et Torbert (2005), les profils les plus rares à identifier. De ce fait, interroger des dirigeants de PME qui auraient adopté ce type de logique d'action permettrait d'avoir des données complémentaires et ainsi proposer des préconisations plus approfondies. Enfin, Il serait intéressant d'observer de manière longitudinale comment les représentations des dirigeants évoluent dans le temps. Enfin, à l'instar des travaux de Gendre-Aegerter (2008), la mobilisation de méthodologies spécifiques à l'analyse des représentations des dirigeants, telle que la cartographie cognitive, pourrait être envisagée. Le développement de telles études permettrait d'apporter *in fine* une cartographie plus approfondie des outils d'accompagnement à la RSE.

Annexe 1 : Codification des thèmes retenus pour l'analyse qualitative

Catégorie de niveau 1	Catégorie de niveau 2	Codes
Caractéristiques PME		
	Perception de la RSE, Valeurs du Dirigeant	PERC, VAL RSE
	Démarches RSE mises en place	DEM RSE
	Événement déterminant en lien avec RSE	EVEN RSE
	Freins/obstacles rencontrés	FREINS RSE
Vision de la RSE		
	Vision instrumentale	VIS INSTR
	Vision cognitive	VIS COGNIT
Représentations		
	Stratégique/ Non stratégique	STRAT/ NON STRAT
	Court/Long Terme	CRT/LNG TERM
	Economique/Social	ECO/SOC

Bibliographie

- Abric J.C. (2011), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- Auteur 2 (2015)
- Ayache M. et Dumez H. (2011), Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative, *Libellio Aegis*, vol.7, n°3, p. 29-34.
- Bardin L. (1998), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bérard C., Bruyère C., Saleilles S. (2015), Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : une approche par les paradoxes. *Revue Internationale PME*, vol.28, n° 3-4, p. 195-223.
- Berger P. et Luckmann T. (1967), *The social construction of the reality*, The Penguin Press.
- Berger-Douce S. (2006a), La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ?, *Revue Sciences de Gestion*, n°54, p.19-36.
- Berger-Douce S. (2006b), Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises, *Gestion 2000*, vol.6, n°1), p.171-188.
- Berger-Douce S. (2012), Le développement durable un levier d'action pour les PME », *Revue Française de Gestion*, n°215, p.148-166.
- Berger-Douce S., Deschamps B. (2010), *La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise en œuvre de la RSE en PME ?*, Actes de la 20^{ème} conférence de l'AIMS, Luxembourg, 2-4 juin.
- Berger-Douce S., Paradas A. (2012), La responsabilité sociale et environnementale : des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations, in *L'entrepreneur au 21ème siècle – Reflet des évolutions sociétales*, Dunod, Paris, p. 57-74.
- Boiral, O., Cayer, M., et Baron, C. (2009), The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. *Journal of Business Ethics*, vol.85, n°4, p.479–499.
- Boiral O., Baron, C. et Gunnlaugsin O., (2014), Environmental Leadership and consciousness: a case study among Canadian SMEs, *Journal of Business Ethics*, vol.123, n°3, p. 363-383.
- Bolton S., Kim R. et O'Gorman K. (2011), Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study, *Journal of Business Ethics*, vol. 101, n°1, p. 61-74.
- Bon V. et Pensel JL. (2008), La RSE : un équilibre tridimensionnel de façade, *Entreprise Ethique*, vol 2, n°29.
- Bon V. et Morlet D. (2011), « D'une conception éthique de la RSE à son cheminement au sein d'une moyenne entreprise », in L. BERGERY, *Le management par les valeurs*, Lavoisier, Paris.
- Brabec M. (2010), *Business Model Vert : L'économie durable comme stratégie gagnante*, Dunod, Paris.
- Capron M. et Quairel F. (2007), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.
- Christensen LJ., Mackey A. et Whetten D. (2014), Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining, or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors, *Academy of Management Perspective*, vol.28, n°2;
- Coppa M. et K. Sriramesh, (2013), Corporate social responsibility among SMEs in Italy, *Public Relations Review*, vol.39, n°1, p.30–39
- Courrent J-M. (dir.) (2012), *RSE et DD en PME : comprendre pour agir*, De Boeck, Collection Petites entreprises et entrepreneuriat.

- Dahlmann F., Brammer S., Millington A. (2008), Environmental management in the United Kingdom: new survey evidence, *M@n@gement*, vol.46, n°2, pp. 264-283.
- Dejean F. et Gond J.P., (2014), La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.7, n°1, p. 5-31.
- Den Hond F., De Bakker F.G.A; (2007), Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities, *Academy of Management Review*, vol.32, n°3, p. 901-924.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications, *Academy of Management Review*, vol.20, n° 1, p. 65-91.
- Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 223 pages.
- Dupuis, J.C., Haned, N., Le Bas, C.,(2007), Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale. Bilan d'une enquête auprès de PME françaises, *Revue Internationale PME*, vol.20, n°3-4, p.147-164.
- Fassin Y. (2008), SMEs and the fallacy of formalising CSR, *Business Ethics: a European review*, vol.17, n°4, p. 364-379.
- Fassin Y., Van Rossem A. Buelens M., (2011) Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concept, *Journal of Business ethics*, vol.98, n°3, p.425-453.
- Gendre-Aegerter D. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).
- Gond J.P. et Igalens J. (2016), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 3e édition.
- Gond J.P. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 2, p. 37-66.
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I., Schäfer P. (2014), Manager les paradoxes de la RSE, *Revue Française de Gestion*, vol.40, n°240, p. 133-148.
- Guyot J.-L. et Vandewattyne J. (2008). *Les logiques d'action entrepreneuriale*, De Boeck supérieur, Economie, Région, Société.
- Jenkins H. (2006), A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective, *Journal of General Management*, vol.29, n°4, p.37-57.
- Jenkins H. (2009), A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises, *Business Ethics: a European Review*, vol.18, n°1, p.21-36.
- Jodelet D. (2003), *Les représentations sociales*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF, Paris.
- Jouvenot C. (2005), Comprendre le rôle du dirigeant dans le collectif de l'entreprise, *Observatoire des PME - regards sur les PME*, n°8, p. 91-92.
- Julien P.A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, 112 p.
- Labelle F., Saint-Pierre J. (2010), *Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable*, Actes de colloque, 10^{ème} CIFEPME, Bordeaux, 26-29 octobre.
- Lepoutre J. et Heene A. (2006), Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, p. 257-273.
- Maignan I., Ferrell O.C., (2001) Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions, *European Journal of Marketing*, vol. 35 n° 3/4, pp.457-484

- Martinet A.-C., Payaud M. (2007), Formes de RSE et entreprises sociales, *Revue Française de Gestion*, vol. 11, n°180, p. 199-214.
- Masurel E. (2007), Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms, *Business Strategy and the Environment*, vol.16, n°3, p.190-203.
- Mirvis, P. (2012), Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review*, vol. 54 , n°4, p. 93-117.
- Moscovici, S. (2003), Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire. Dans D. Jodelet, *Les représentations sociales* Paris: Presses Universitaires de France, p. 79-103.
- Murillo D. et Lozano JM. (2006), SMEs and CSR: an Approach to CSR in their own words, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, p. 227-240.
- Nagypal N., (2014), Corporate social responsibility of Hungarian SMEs with good environmental practices, *Journal of East European Management Studies*, Vol. 19, No. 3 (2014), pp. 327-347
- Niehm L.S., Swinney J., Miller N.J. (2008), Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance, *Journal of Small Business Management*, vol.46, n°3, p. 331-349.
- Nielsen A E, C. Thomsen, (2009) CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers, *Corporate Communications: An International Journal*, vol.14, n°2, pp.176-189,
- Nielsen A.E., Thomsen C. (2009), Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers, *Business Ethics: A European Review*, vol.18, n°1, p. 83-93.
- Oueghlissi, R. (2013), La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », *Revue française de gestion*, vol. 236, no. 7, pp. 163-180.
- Paradas A. (2012), Développement durable en petites entreprises. De la sensibilisation à l'engagement, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 247-248, p.129-137.
- Perrini F., Russo A, Tencati A, Vurro C. (2011) Deconstructing the Relationship between Social and Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n.1, pp. 59-76.
- Perrini F. (2006), SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective, *Journal of Business Ethics*, vol.67, n°3, p. 305-316.
- Porter M.E. et Kramer M.R., (2006), Strategy and society, the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 78-92.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2011), The Big Idea, creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.
- Quairel-Lanoizelée F., Auberge M.N. (2005), Les PME seront-elles socialement responsables ? In Dupuis, J.C., Le Bas, C., *Le management responsable – Vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica, Paris, P.182-191.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2012), Le concept de RSE est-il pertinent pour les PME ? in *RSE et développement durable en PME*, sous la direction de M. Courrent, De Boeck Bruxelles, p.17-37.
- Rooke D. et Torbert N. (2005), Seven transformation of leadership, *Harvard Business Review*, vol.83, n°4, p.66-76.
- Rowley T. (1997), Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, p.887-910.

- Russo A. et Perrini F. (2009), Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics* vol.91, n°2, 207-21.
- Scherer A. et Palazzo G. (2007), Towards a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society seen from an Habermasian Perspective, *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, p. 1196-1120
- Sen S. et Cowley J. (2013), The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective, *Journal of Business Ethics*, vol.118, n°2, p.413-427.
- Shepherd H. et Patzelt D.A. (2010), Recognizing Opportunities for Sustainable Development, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.35, n° 4, p.631-652.
- Spence, L. J. (2007), CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five “C”s of CSR and Small Business Research Agenda 2007, *Business and Society Review*, vol.112, p.533–552.
- Thiéart, R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Dunod.
- Vives A. (2006), Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America, *Journal of Corporate Citizenship*, vol.21, p.39-50.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica.
- Werner A. (2008), The Influence of Christian Identity on SME Owner-Managers' Conceptualisations of Business Practice, *Journal of Business Ethics*, vol.82, n°2, p. 449-463.
- Worthington I., Ram M., Jones T. (2006), Giving something back: a study of corporate social responsibility in UK South Asian small enterprises, *Business Ethics: A European Review*, vol.15, n°1, p. 95-109.
- Yin R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, London, Sage Publications.