

Appartenance aux réseaux : élément-clé de la RSE pour les PME libanaises ?

Mekdessi Sélim, Danie Khawaja, Nadine Dubruc

▶ **To cite this version:**

Mekdessi Sélim, Danie Khawaja, Nadine Dubruc. Appartenance aux réseaux : élément-clé de la RSE pour les PME libanaises ?. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France. hal-01349943

HAL Id: hal-01349943
https://hal.science/hal-01349943

Submitted on 29 Jul 2016

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

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

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Appartenance aux réseaux : élément-clé de la RSE pour les PME libanaises ?

Sélim MEKDESSI
Professeur
Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion des Entreprises
Laboratoire COREG
Tripoli, Liban
E-mail: mekdessi@ul.edu.lb
Tel : 00 961 3 49 48 60

Danie KHAWAJA
Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion des Entreprises
Beyrouth, Liban
E-mail: daniekhawaja@hotmail.com

Nadine DUBRUC
Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales
Institut FAYOL-Laboratoire COACTIS
Tel : 04 77 42 02 14
158 cours Fauriel – CS 62362
42023 Saint-Étienne Cedex 2
E-mail : dubruc@emse.fr

Résumé

L'économie libanaise se caractérise par un tissu de PME qui représentent 97% du total des entreprises libanaises et emploient 50% de la main d'œuvre libanaise (CCI, 2014) avec seulement 16 000 entreprises, parmi près de 175 000, qui déclarent avoir un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 dollars (Sbeih, 2009). Plus de 74% des PME libanaises ont été fondées par leurs propriétaires actuels. Les autres PME sont des entreprises familiales. (Badreddine, 2011). Diverses études ont été faites entre 2005 et 2014 à propos de l'intégration de la RSE au Liban (Jamali et Mirshak, 2007 ; Baraka, 2013 ; Chidiac El Hajj, 2013 ; Doumit et Menhall, 2013 ; Dirani, 2014). La place de la communauté est importante au Liban et celle-ci peut-être la partie prenante critique. Jamali et Mirshak (2007) montrent que la RSE au Liban peut être mise en place par des actions volontaires. Nous souhaitons approfondir la réflexion des réseaux comme outils de soutien ou de développement pour le dirigeant d'une PME, notamment durant les périodes difficiles (Ndangwa et al., 2007, Barnir et Smith, 2002).

Mots-clés : PME, Liban, réseaux, RSE

Appartenance aux réseaux : élément-clé de la RSE pour les PME libanaises ?

Résumé :

L'économie libanaise se caractérise par un tissu de PME qui représentent 97% du total des entreprises libanaises et emploient 50% de la main d'œuvre libanaise (CCI, 2014) avec seulement 16 000 entreprises, parmi près de 175 000, qui déclarent avoir un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 dollars (Sbeih, 2009). Plus de 74% des PME libanaises ont été fondées par leurs propriétaires actuels. Les autres PME sont des entreprises familiales. (Badreddine, 2011). Diverses études ont été faites entre 2005 et 2014 à propos de l'intégration de la RSE au Liban (Jamali et Mirshak, 2007 ; Baraka, 2013 ; Chidiac El Hajj, 2013 ; Doumit et Menhall, 2013 ; Dirani, 2014). La place de la communauté est importante au Liban et celle-ci peut-être la partie prenante critique. Jamali et Mirshak (2007) montrent que la RSE au Liban peut être mise en place par des actions volontaires. Nous souhaitons approfondir la réflexion des réseaux comme outils de soutien ou de développement pour le dirigeant d'une PME, notamment durant les périodes difficiles (Ndangwa et al., 2007, Barnir et Smith, 2002).

Introduction

Dans le cadre des PME, mettre en œuvre des pratiques RSE revient au rôle fondamental du dirigeant de ces entreprises. Etant donné que les PME sont caractérisées par une forte centralisation autour de leur dirigeant, qui est souvent propriétaire de l'entreprise, sa conception personnelle de la RSE va conditionner les formes et le degré de l'engagement de la PME (Paradas, 2007 ; Courrent, 2012 ; Berger-Douce, 2014). Ce rôle central du dirigeant de la PME est souligné dans une enquête ACFCI réalisée en 2006. Elle révèle que 91 % des PME interrogées attribuent leur démarche RSE à la conviction du dirigeant (Laarraf et al., 2015). A part le rôle central du dirigeant, les facteurs qui conditionnent l'adoption de la RSE par les PME sont principalement les pressions des parties prenantes et les coûts engagés par l'entreprise par rapport aux avantages procurés par cet engagement en RSE (Courrent, 2012). De plus, Bonneveux (2010) souligne que l'appropriation de la RSE par les dirigeants des PME est favorisée par le réseau comme vecteur principal de l'apprentissage managérial. Il est

utilisé comme « un catalyseur de démarches de RSE en PME » (Berger-Douce, 2006). Etant donné la proximité temporelle des PME, il est important que ces dernières mettent en œuvre des stratégies sociétales pour justifier leur proximité vis-à-vis de la société civile (Berger-Douce, 2013).

En fait, les lignes directrices ISO 26000 ont proposé une définition de la RSE. C'est la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement transparent et éthique qui contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement, et est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». (Perin et Quairel-Lanoizelée, 2012, pp.16)*

En s'appuyant sur la classification de Saulquin et Schier (2007), nous proposons de questionner le comportement des dirigeants des PME libanaises. Perçoivent-ils la RSE comme une contrainte, un levier d'ouverture, un levier de dynamique interne ou un levier stratégique ? Cela va dépendre de leur attitude envers la RSE et du rôle joué par la RSE au sein de leur entreprise : le dirigeant a-t-il une politique active, passive, réactive, proactive en RSE pour sa PME? Considère-t-il la RSE comme une réponse aux pressions des parties prenantes, une solution pour minimiser les risques, ou pour innover sur le long terme pour les parties prenantes ? Toutes ces interrogations vont nous guider pour souligner l'importance du rôle des réseaux et de l'appartenance à des réseaux dans l'adoption, l'intégration et l'importance du degré d'engagement en RSE des PME libanaises situées dans un environnement incertain, instable.

1. Cadre théorique

Sont développées dans cette partie la théorie des parties prenantes, la théorie de l'acteur-réseau et le rôle des réseaux dans l'adoption de pratiques RSE dans les PME.

1.1 : Théorie des parties prenantes

Nous mettons l'accent ci-après sur la définition des parties prenantes et les fondements de cette théorie.

1.1.1. Définir les parties prenantes

En empruntant la définition de Freeman (1984), les parties prenantes sont définies comme tout « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette notion et surtout son utilisation comme moyen opérationnel deviennent décisives et incontournables ; elles permettent en effet de prendre en compte concrètement les acteurs de l'environnement économique et socio-politique de l'entreprise et de fournir un cadre d'analyse des attentes de la société civile (appréhendée comme somme des parties prenantes) ainsi que des moyens de les satisfaire.

Avec la RSE, Freeman a dépassé la vision économique classique s'intéressant seulement aux intérêts des actionnaires pour une vision plus globale prenant en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise. Cette vague utilitariste apparaît au moment où commencent à s'épuiser les gains de productivité du modèle fordien. Les auteurs en management se livrent alors à une débauche éperdue d'études pour tenter de prouver qu'il existe un lien positif entre la performance sociale et la performance financière sans que la démonstration puisse être apportée de manière irréfutable (Orlitzky & al., 2003 ; Allouche, Laroche, 2005 ; Mekdessi 2007). En conséquence, la RSE est définie comme « la prise en compte des attentes des parties prenantes » et presque toutes les lignes directrices de mise en œuvre de la RSE, quelle

que soit la taille de l'entreprise, commencent par l'identification de ses parties prenantes et de leurs attentes (Quairel-Lanoizelée, 2012).

Dans le cadre de la RSE et du Développement Durable (DD), identifier les parties prenantes intéressées constitue donc le premier pas vers un management du DD (Igalens et Point, 2009). Cela se fait souvent via des grilles de lectures et des cartographies de toutes sortes. En effet, il s'agit tout d'abord de lister les parties prenantes selon le triple objectif de l'entreprise, économique, social et environnemental. Ensuite vient la définition des interactions entre parties prenantes dans le but de déterminer les groupes d'influence ou influencés. L'étape suivante consiste à segmenter les différentes parties prenantes en les catégorisant en sous-groupes distincts, relativement homogènes. Il s'agit non seulement de repérer, mais également de hiérarchiser les parties prenantes avec une intention stratégique. (Partie prenante interne, externe, partie prenante primaire, secondaire,…). En ce qui concerne la classification des parties prenantes, nous pouvons en distinguer plusieurs suivant les auteurs cités ci-après:

Caroll (1989)	Parties prenantes primaires ou secondaires
Clarkson, (1995)	Parties prenantes volontaires ou involontaires - Les parties prenantes volontaires ont choisi de prendre un risque suite à leur investissement dans l'entreprise sous forme de capital humain ou financier. - Les parties prenantes involontaires se sont exposées aux conséquences provoquées par les activités de l'entreprise sans le vouloir. (Mercier, 2001)
Carroll et Näsi, (1997)	Parties prenantes internes : propriétaires, dirigeants, employés et parties prenantes externes : concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, média, communauté et environnement naturel
Mitchell, Agle et Wood (1997)	Parties prenantes urgentes, puissantes, légitimes trois facteurs pour mesurer le degré d'implication et de prise en compte des revendications des parties prenantes: le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces facteurs articulent plusieurs approches théoriques qui peuvent paraître contradictoires ou incohérentes comme les théories de l'agence, de la dépendance des ressources, et sociologiques néo-institutionnalistes. Ces critères sont évolutifs. Ils ne sont pas figés car ce sont des construits sociaux. (Laarraf Z. *et al.*, 2015)
Pelle-Culpin (1998)	Parties prenantes institutionnelles, économiques, éthiques - parties prenantes institutionnelles : résultant de la législation, la réglementation, des organismes inter-organisationnels ou des organismes professionnels propres à un secteur d'activité ; - parties prenantes économiques : les divers acteurs évoluant sur les marchés de l'entreprise ; - parties prenantes éthiques : les organismes de pressions éthiques

Friedman et Miles (2002)	En analysant les relations entre l'entreprise et les pp, selon qu'elles sont d'une part, compatibles avec les intérêts de l'entreprise, et d'autre part, nécessaires (internes) ou contingentes (externes) : - relations nécessaires et compatibles : dirigeants, actionnaires, partenaires ; - relations nécessaires mais incompatibles : salariés, syndicats, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations ; - relations contingentes et compatibles : public en général, organisations liées dans des associations communes ; - relations contingentes mais incompatibles : organisations non gouvernementales (ONG).
Pesqueux (2002)	PP contractuelles, diffuses - les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique (actionnaires et investisseurs, salariés, clients, fournisseurs) ; - les parties prenantes « diffuses » qui représentent les acteurs situés autour de l'entreprise et pouvant affecter ou être affectés par l'entreprise sans pour autant se trouver en lien contractuel (organismes publics, collectivités locales, ONG, associations, opinion publique).

Tableau 1: Classifications des parties prenantes

L'étude et l'analyse du terrain vont se focaliser donc sur la définition des parties prenantes des PME libanaises ; les parties prenantes internes et externes, voir pour chacune s'il s'agit de partie prenante volontaire ou involontaire.

Selon Damak Ayadi (2003), la théorie des parties prenantes est multiforme dans le sens où elle peut faire l'objet de différentes lectures : elle peut se traduire par une approche normative qui s'intéresse au modèle de responsabilité (sociale) de l'organisation au travers de ses relations avec les parties prenantes, mais peut aussi être présentée selon une approche empirique centrée sur les intérêts de l'organisation et sur les efforts que cette dernière doit répartir entre les parties prenantes selon leur importance.

Après le fait de définir et classifier les parties prenantes vient la dernière étape qui consiste à engager les parties prenantes et les impliquer surtout dans la stratégie même de l'entreprise (Igalens et Point, 2009).

1.1.2. Les fondements de la théorie des parties prenantes

En se référant à Cazal (2011), nous trouvons que l'objectif principal de la théorie des parties prenantes est d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-

actionnaires. Bonneveux et Saulquin (2009) affirment que « l'intérêt de ce modèle contractuel partenarial réside dans la description des enjeux sociétaux en mettant en évidence les parties prenantes et leurs attentes ». D'après Donaldson et Preston (1995), pourquoi prendre en compte les attentes des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises ? La réponse théorique est la théorie des parties prenantes selon ses aspects descriptif[1], instrumental[2] et normatif[3](Rasolofo-Distler F., 2011). Ces trois perspectives s'inscrivent dans deux paradigmes opposés qui définissent deux types de représentation de la RSE. Pour la première, il s'agit d'une vision « orientée éthique », considérant « la RSE comme un idéal » et les deux autres s'inscrivent dans une vision « orientée business », utilitariste qui considère « la RSE comme un outil » (Pasquero, 2005).

« C'est essentiellement sous l'angle « instrumental » que les PME, généralement très dépendantes de leur environnement, sont confrontées à l'approche de la RSE par les parties prenantes, mais elles peuvent aussi intégrer l'approche éthique du concept » (Quairel-Lanoizelée, 2012).

La Théorie des Parties Prenantes a le grand mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la notion de PP permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. Elle est également la plus pertinente (et la plus mobilisée) pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion (Mercier 2001).

[1] Cet aspect cherche à montrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les dirigeants tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes

[2] Il s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et ce qui va permettre de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure la prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise contribue-t-elle à améliorer sa performance ?

[3] Il s'appuie sur l'éthique des affaires et des fondements philosophiques comme la théorie de la justice de John RAWLS (1971) afin de justifier la prise en compte des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise. La théorie de Rawls vise à traiter les parties prenantes en termes de « *fairness* », d'une manière équitable. (Lobez, 2011)

Analyser donc l'intégration de la RSE dans les PME exige d'accorder une attention particulière à identifier les parties prenantes qui peuvent constituer le réseau de ces entreprises et jouer un rôle là-dessus.

1.2. : Théorie de l'acteur-réseau

Pour mieux analyser le rôle du réseau des PME dans l'adoption des démarches RSE, il est important de se tourner vers la théorie de l'acteur-réseau et notamment au rôle respectif joué par les acteurs, parties prenantes des entreprises. Pour cela, il est proposé de mobiliser l'approche sociologique de la traduction (Callon et Latour, 1986 ; Akrich et al., 1988) qui permet d'analyser l'élaboration d'une démarche innovante au sein d'un réseau d'acteurs (Calme et Bonneveux, 2015).

Selon Latour (2004), la théorie de l'acteur-réseau ne constitue ni une théorie, ni une méthodologie, elle ne comporte pas de réseaux au sens classique du terme. Dans le cadre de cette théorie, le réseau est un moyen de décrire des objets ou des phénomènes. La présente théorie comporte des actants humains et non humains. La théorie de l'acteur-réseau, avec la notion de réseau, vise « à se donner des moyens de description de phénomènes, bref un outil pour retracer des relations, des mouvements entre entités multiples » (Cazal, 2007). « Les réseaux sont une grammaire des forces et des rapports de forces qui se traduisent par des formes qui parfois «s'irréversibilisent», au moins pour un certain temps » (Callon et Ferrary, 2006, pp. 38).

La théorie de l'acteur-réseau (Callon & Latour, 1986 ; Akrich, Callon, & Latour, 2006) constitue un support pour analyser le processus de mobilisation des parties prenantes (acteurs) autour d'une thématique (dans ce cas l'adoption de la RSE par les PME) en le décomposant

en différentes phases : la contextualisation, la problématisation et la mobilisation (El Abboubi et Cornet, 2010).

- La contextualisation: il s'agit dans cette phase d'identifier les parties prenantes concernées et analyser leurs intérêts autour du projet étudié.
- La problématisation : cette étape est essentielle à la mobilisation en mettant en lumière la manière dont le porteur de projet a formulé le projet pour qu'il soit acceptable de toutes les parties prenantes concernées.
- La mobilisation : elle définit les rôles joués par chacun dans l'action et le projet étudié. « La mobilisation s'est traduite au travers de l'implication régulière du groupe de travail dans l'élaboration et le suivi du diagnostic et du plan d'action, par un soutien continu de la direction et par l'implication effective des différentes parties prenantes externes mobilisées ». (El Abboubi et Cornet, 2010)

Nous proposons donc de considérer les relations tissées par les dirigeants libanais comme le réseau mobilisé comme un acteur agissant pour permettre la vie, voire la pérennité de l'entreprise, notamment lors de périodes délicates, déstabilisées.

Le dirigeant d'une PME libanaise s'appuie sur son réseau pour diriger son entreprise ; ce réseau a un rôle plus ou moins important en fonction des moments, du contexte et il devient nécessaire et primordial lors des situations difficiles à gérer : crises économiques, politiques, de management. L'existence de ce réseau et la capacité à le gérer et l'animer pour rendre pérenne son entreprise fait que cela devienne une entreprise socialement responsable.

1.3. : La RSE dans les PME : la proximité et le rôle des réseaux

Selon Torres (2003), la proximité est l'élément central qui permet d'une part de décrire une grande diversité de formes de PME, et d'autre part, expliquer les comportements particuliers

des dirigeants de PME, dans notre cas, l'adoption des pratiques RSE et le rôle joué par les réseaux auxquels appartiennent les PME libanaises. Cette proximité est relative à des acteurs internes (salariés) comme externes (clients, fournisseurs, …) aux PME. Dans ce papier, nous nous intéressons plutôt à la proximité temporelle (décision réactive ?), spatiale, marketing de proximité, proximité territoriale.

- Proximité temporelle: Il s'agit dans ce cas d'une stratégie implicite. Il y a une préférence pour le court terme et le dirigeant a recours à l'intuition dans les orientations stratégiques ; ses décisions sont réactives plutôt que proactives.
- Proximité spatiale: Tisser des liens avec clients, fournisseurs, banquiers, apporteurs de capitaux.
- Marketing de proximité : Il s'agit de tisser des liens privilégiés avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise. On parle d'une clientèle plutôt que d'un marché. En connaissant chacun de ses clients, le dirigeant d'une PME est en mesure de devancer leurs besoins, voire leurs désirs, et de réaliser ainsi un marketing personnalisé (Torres, 2003).
- Proximité territoriale

Selon Rallet et Torre (2004), cette proximité est donc aussi bien géographique qu'organisationnelle.

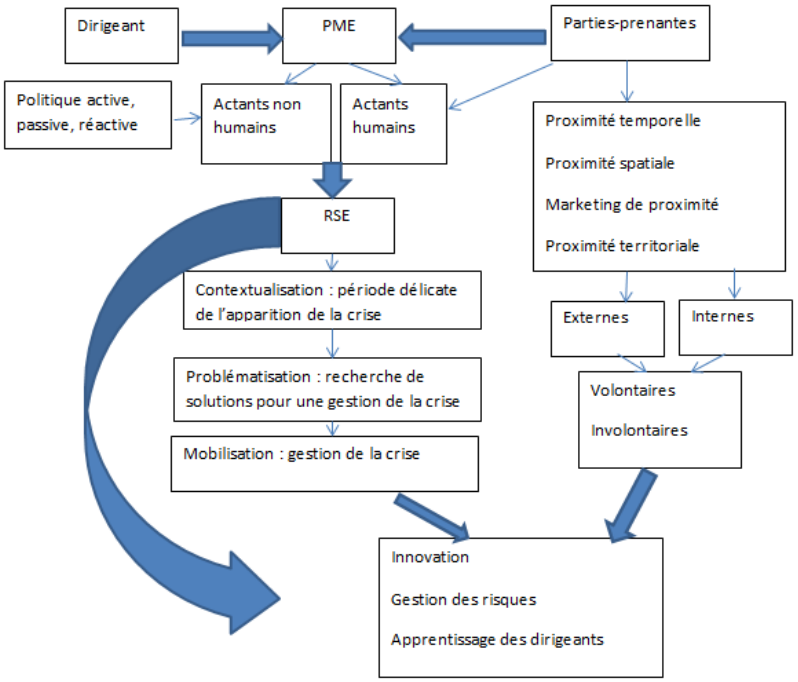
De plus, le réseau est un cadre dans lequel les ressources et les capacités s'agencent entre les acteurs internes et externes. L'organisation en réseau peut être considérée comme un nouveau mode de diffusion de la RSE, dépassant les frontières de l'entreprise. (Bonneveux et Saulquin, 2009). « *La capacité d'apprentissage des dirigeants se manifeste par leur aptitude à acquérir de l'information dans le cadre d'interactions avec les parties prenantes, notamment grâce à*

l'insertion dans des réseaux d'acteurs. L'appropriation et le traitement de cette information constituent également deux éléments déterminants de l'apprentissage managérial ».(Bonneveux et Saulquin, 2009, pp.178).

Quairel et Auberger (2005) affirment que l'implantation territoriale est fondamentale pour les dirigeants de PME. En raison de leurs relations de proximité, les réseaux régionaux pourraient favoriser l'appropriation de démarches de RSE dans les PME. Les PME ont en outre une sensibilité plus élevée à leur environnement local que les grands groupes : elles sont, en général, véritablement « insérées » dans un territoire avec lequel elles interagissent, et ce à plusieurs niveaux, économique, social, culturel, institutionnel (Brodhag et al., 2011). D'après la théorie de la traduction de Latour (1996), des mécanismes de traduction doivent s'établir pour que chaque acteur s'approprie l'objet de l'innovation dans sa propre rationalité et ses propres intérêts (Helfrich, 2008). Dans ce cas, l'intégration des PME dans des réseaux est un facteur essentiel, d'une part pour leur propre développement et d'autre part, pour la diffusion des pratiques de RSE. Les réseaux peuvent donc tantôt jouer un rôle dans la promotion et la mise en œuvre de la politique RSE dans les PME, tantôt contribuer à combler le manque de ressources internes des PME, financières ou en matière de compétences (Brodhag et al., 2011).

La figure ci-dessous permet de synthétiser le processus d'adoption de la RSE par les PME.

Figure 1 : Parties-prenantes de l'entreprise socialement responsables et actants dans la gestion de crise



Ce cadre théorique va nous servir tout d'abord pour examiner les pratiques des dirigeants des PME libanaises, voir leur degré d'engagement et leur attitude envers la RSE, pour identifier plus tard les parties prenantes les plus concernées dans l'incitation des PME libanaises à s'engager en RSE et mettre l'accent sur le rôle joué par elles, et voir plus globalement si les parties prenantes de ces PME sont en général favorables ou plutôt indifférentes face à l'émergence et le développement des pratiques RSE dans ces entreprises. Finalement, il s'agit d'éclaircir les rôles joué par les réseaux pour encourager le développement des pratiques responsables.

2. Méthodologie de recherche

Voir le rôle de l'appartenance aux réseaux dans l'intégration de la RSE dans les PME au Liban est considéré comme une recherche exploratoire qui nécessite de rencontrer certains dirigeants dans le but d'identifier les principales parties prenantes internes et externes participant à la promotion des pratiques RSE dans ces entreprises et le rôle qu'elles peuvent jouer durant les périodes difficiles comme l'année 2006 où il y avait une guerre avec Israël.

Pour cela notre démarche de recherche s'est appuyée sur une approche qualitative (Wacheux, 1996 ; Hlady Rispal, 2002) pour « comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » (Wacheux, 1996, p.15). Et pour cerner au mieux ce thème, nous avons privilégié une méthodologie qualitative centrée sur plusieurs entrevues réalisées avec les dirigeants de 8 PME libanaises réparties dans différents secteurs d'activité. Sans doute, les informations qualitatives présentent une variété et une richesse importantes à condition d'adopter une méthode de traitement des matériaux adéquate ; afin de donner sens, progressivement, aux informations, sans les dénaturer, jusqu'à aboutir à des connaissances réputées et validées. Nous nous sommes basés donc sur des données primaires collectées lors d'entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure avec le dirigeant de chacune des PME, lesquels ont permis de collecter des informations et d'avoir les matériaux qui sont la base de notre analyse.

L'analyse du contenu des entretiens sera faite selon les étapes suivantes :

- Collecte de données
- Classification des données en thèmes
- Retenir les citations dans chaque thème afin d'interpréter le phénomène qui se déroule.

Ce processus s'appelle codage dans le langage d'une recherche qualitative (Miles et Huberman, 2003).

Avant de procéder aux entrevues, un guide d'entretien a été préparé, lequel est un outil d'exploration qui vise la production de données ; le guide d'entretien sur lequel nous nous sommes basés était centré sur les thèmes suivants :

- Informations générales sur l'historique et l'évolution de l'entreprise
- Parties prenantes : réseaux importants pour fonctionner l'entreprise

- Gestion de la crise 2006
- Conseils pour gérer l'entreprise et ses différents réseaux.

Après vient la grille d'analyse qui est un outil explicatif visant la production de résultats (Blanchet et Gotman, 2010).

Pour des raisons de respect du secret professionnel, nous étions menés à promettre à la plupart des dirigeants des PME interviewés de ne pas dévoiler leurs identités. Ci-dessous le tableau qui développe les caractéristiques des entreprises étudiées.

PME	Secteur d'activité	Nombre d'employés
A	Imprimerie (livres scolaires, artistiques, …, magazines, commerciales, …). C'est l'une des plus grandes imprimeries au Liban, fondée en 1968, elle est leader sur le marché. Elle exporte en Europe, Afrique et Moyen Orient.	120
B	Entreprise de fabrication de produits d'artisanats. Une grande proportion des employés sont des personnes ayant un handicap physique. Entreprise familiale, le propriétaire est lui-même le dirigeant. Il existe un comité de direction mais le pouvoir décisionnel et la stratégie revient au propriétaire dirigeant. CA annuel compris entre 500 000 $ et 750 000 $.	50
C	Restauration : un restaurant fondé en 2004 par une entreprise qui possède plusieurs restaurants au Liban dont la propriété est à 3 partenaires. Le restaurant se situe à Byblos (Jbeil) au menu libanais et fruits de mer.	22
D	Production agroalimentaire notamment les olives et leurs dérivés : huile, charbon, etc..	40
E	Production agroalimentaire notamment dans le domaine de la laiterie, fromagerie et d'autres dérivés du lait	50
F	Architecture et Constructions : l'entreprise achète des terrains pour y construire des immeubles ou des ensembles de maisons qui seront vendus à des clients, le plus souvent des particuliers.	70
G	Informatique : L'activité de cette entreprise tourne autour de 4 axes principaux, l'informatique (réseau, systèmes, sécurité..), la bureautique (impression, copieur, scan..), le cloud (laas, paas, saas) et les télécoms (liens, ToIP, VoIP)	15
H	Publicité : favorise des items uniques de publicité, articles et cadeaux promotionnels et idées créatives sur une base personnalisée. Elle offre une large gamme d'articles promotionnels et de solutions marketing innovantes.	20

***Tableau 2*:** Les caractéristiques des entreprises libanaises étudiées

Cette étude qualitative basée sur l'analyse des entrevues va nous permettre de valider ou non l'hypothèse exploratoire suivante : Le dirigeant de PME, impliqué dans une logique de RSE parvient plus à gérer les crises, notamment grâce à ses parties prenantes.

3. Résultats obtenus et discussion

D'après les entrevues faites avec les dirigeants de 8 PME libanaises, nous nous focalisons surtout sur l'identification des personnes et des réseaux qui sont importants pour faire fonctionner ces entreprises et souligner par la suite leur rôle pour être capable plus tard à les regrouper en parties prenantes internes et externes.

3.1. Les parties prenantes : un réseau important pour faire fonctionner l'entreprise

Parmi les différentes parties prenantes, les dirigeants des entreprises étudiées avaient tendance à s'attarder sur la satisfaction des actionnaires, la motivation et la formation continue des salariés, et le rôle centrale des banques dans la survie et le développement de leur entreprise. Concernant les actionnaires, dans la plupart des cas, le dirigeant est un actionnaire ou plutôt propriétaire, donc il a intérêt à travailler pour assurer la pérennité de l'entreprise et améliorer d'une façon continuelle sa performance. L'entreprise est considérée par les propriétaires-dirigeants comme l'un de leurs enfants.

Quant aux salariés, d'une part, les dirigeants aident les salariés à développer de réelles compétences à travers le recours à des formations annuelles et une communication ouverte à tous les membres et d'autre part, ils appliquent des mesures en matière de santé et de sécurité au travail. Le dirigeant de l'entreprise A a souligné l'importance des formations continues; en ce qui concerne son entreprise, des formations annuelles sont effectuées pour les salariés suivant le besoin après l'évaluation annuelle. Il souligne le fait que cela relève des exigences

des normes ISO. Il est important de noter que cette PME est certifiée ISO 9001 et ISO 14001 ; la première entreprise qui a eu l'ISO 14001 au Liban. Par ailleurs, un autre dirigeant (PME B) a exprimé sa volonté de lutter contre les discriminations sur le lieu de travail et lors du recrutement auprès de toutes entreprises. En fait, plus que la moitié des salariés sont des personnes ayant un handicap physique. Un autre dirigeant déclare qu'il est primordial de « ne jamais marginaliser un employé, car le plus simple peut avoir des idées créatives ».

Du côté des partenaires bancaires, les PME étudiées ont eu toutes recours aux crédits bancaires pour développer leurs activités et effectuer de nouveaux investissements. Ils considèrent la banque comme « le partenaire principal ». L'un des dirigeants, opérant dans le secteur de l'imprimerie, a mis l'accent sur les crédits industriels soutenus par la Banque du Liban (BDL) dont il a bénéficié. Il a souligné aussi l'importance des crédits environnementaux octroyés par les banques commerciales et soutenus par l'Union Européenne et la BDL pour une durée de 10 ans avec un taux d'intérêt aux alentours des 1%. Le dirigeant de cette PME a fait un investissement environnemental de l'ordre de 300 000 dollars en 2014 pour implanter « LED lighting » et l'installation d'une station photovoltaïque qui génère 250Mwh/an.

3.2. Gestion de la crise de 2006 : problématisation et mobilisation des parties prenantes

Le Liban est un petit pays dont la superficie est de 10 452 km^2. Beyrouth est sa capitale, laquelle s'étend sur 30 km le long de la côte et sur les premières pentes du Mont-Liban jusqu'à 1 000 m d'altitude. Dans la capitale résident près de deux millions de Libanais, soit la moitié de la population estimée au Liban (Buccianti-Barakat, 2007). La crise du Liban est survenue durant les mois de juillet et août 2006. Au cours de cet épisode, le Hezbollah attaqua Israël et enleva deux soldats israéliens. Israël pénétra alors en territoire libanais, ce qui fut le

début d'une guerre qui dura un mois : le Hezbollah tira 4 000 roquettes sur Israël et les forces israéliennes bombardèrent le Liban, s'emparant temporairement du sud du pays (Rubin, 2008). Mais pour la première fois depuis la création de l'État d'Israël, le Hezbollah a résisté et bombardé Haïfa à plusieurs reprises. Son chef revendique « une victoire stratégique et historique pour tout le Liban et la résistance et pour la oumma » (Nasrallah, 14 août 2006). « Cette victoire a un goût bien amer puisqu'elle se solde par la destruction de l'économie du pays, de ses principales infrastructures, de son image touristique à l'étranger... sans oublier les villages rasés, la perte d'un millier de civils et celle tenue secrète du nombre de miliciens tombés sur les champs de bataille » (Buccianti-Barakat, 2007).

PME	**Problèmes causés par la crise de 2006**	**Solutions trouvées / Innovations**	**PP mobilisées**
A	Problèmes de sécurité temporaires		
B	Diminution du nombre de commande de 40% et augmentation du stock	Diminution des prix de vente / sponsoring	Salariés
C	Diminution du nombre de visiteurs	Sponsoring d'événements sociaux	
D	Diminution du nombre de commande et augmentation du stock	Diminution des prix de vente + recours à des crédits bancaires par manque de trésorerie	Banque
E	Problèmes sécuritaires + arrêt temporaire d'exportations		
F	Problèmes de sécurité et arrêt temporaire de nouveaux investissements (CT)	Sponsoring d'événements sportifs	
G	Problèmes de sécurité		
H	Diminution du nombre de commandes de 30%	Diminution des prix de vente, offres promotionnels	Salariés

Tableau 4 : Les problèmes causés par la crise de 2006 et les principales solutions trouvées par les PME

Du côté de notre étude, et suite aux entrevues faites avec huit dirigeants, nous avons vu qu'il y a 5 PME qui ont été affectées d'une façon ou d'une autre par la crise de 2006. Les principales retombées de cette crise se manifestent essentiellement par des problèmes de sécurité, la diminution du nombre de commandes entre 20 et 40%, l'augmentation du stock et par la suite la diminution de leur rentabilité économique (Voir tableau 4). Le dirigeant de la PME C ajoute : « nous avons perdu une source importante de revenus qui vient notamment du

tourisme durant la période pic qui est les mois de juillet et août ». Pour l'entreprise D, le dirigeant dit : « nous avons une augmentation du stock, ce sont surtout les libanais expatriés qui achetaient nos produits durant cette saison ».

Dans le but de contrer les effets négatifs de cette crise, les PME ont décidé d'une part de diminuer leurs prix de ventes et d'autre part d'augmenter leur part de marché en ayant recours à la publicité et au sponsoring surtout lors des événements sportifs et sociaux. Il est important de noter que ces PME ont refusé le recours au licenciement comme moyen pour diminuer les charges. En effet, les PME B, F, G et H ont souligné l'idée qu'il n'était pas question de licencier des salariés vu qu'ils sont vraiment la valeur ajoutée de leur entreprise. Selon le dirigeant de la PME G, « nos salariés sont bien formés et d'une manière continuelle et par la suite cet investissement va avoir des retombées positives sur la performance de l'entreprise, et même si nous traversons des périodes difficiles, le fait de les conserver au sein de l'entreprise participe de plus en plus à les fidéliser et les motiver dans les périodes post-crise ».

Parallèlement, les 3 PME non affectées par la guerre de 2006 avaient les certifications suivantes :

- PME A: elle est certifiée ISO 9001 et ISO 14001; elle a le label FSC (*Forest Stewardship Council*) et respecte les dix principes de *Global Compact* concernant les droits de l'homme, le travail, l'environnement, la lutte contre la corruption.
- PME E : elle possède la certification ISO 9001
- PME F : elle est certifiée OHSAS 18001.

Ces labellisations, obtenues avant ou après la période de 2006, nous assurent que ces PME étaient sur la bonne route et s'inscrivaient dans une logique de responsabilité. En fait, obtenir

le label ISO ou autre n'est pas le résultat d'une action momentanée, c'est un long processus, une démarche continue.

Que peuvent encourager ces labellisations ? Reprenons leurs différentes significations. L'ISO 14001 est la norme de management environnemental. Elle certifie que l'entreprise a analysé les différents risques environnementaux liés à ses activités, ses produits ou services et a mis en place un processus d'amélioration continue pour réduire ces risques. La norme ISO 9001 a pour objet d'évaluer la performance qualité. Elle repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. En outre, la certification OHSAS 18001 évalue le système de management de la santé et de la sécurité au travail. Les entreprises sont auditées par un organisme externe et doivent mettre en place un système de management qui identifie systématiquement les substances et les préparations dangereuses et en évaluer les dangers (Sobczak, 2011). De plus, le label FSC permet d'une part, d'encourager les initiatives de gestion forestière, et d'autre part, de promouvoir leur visibilité et leur crédibilité. Ces initiatives favorisent une responsabilité sociale, écologique et économique. Une fois le logo FSC est apposé sur un produit, le consommateur sera rassuré que le bois ou le produit à base de bois respecte les piliers du développement durable.

Ces certifications donnent une idée à propos de l'engagement de ces entreprises dans la RSE du côté qualité, santé et sécurité ou environnement. Ces normes sont considérées comme un outil de gestion. Selon De Vaujany (2006), « *un objet de gestion qui correspondra à tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective* ». Dans notre étude, les normes peuvent nous mener à constater que ces PME ont une politique proactive en RSE et cette politique a aidé peut-être l'entreprise à faire

face aux conséquences négatives de cette crise. C'est ainsi que Bonneveux et Saulquin (2009), souligne l'importance d'être proactifs dans la recherche d'informations pour la mise en place des outils de gestion de la RSE innovants. Quant au premier groupe, nous pouvons voir qu'il a une politique en la matière plutôt qualifiée comme réactive. Elles ont eu recours à certaines pratiques socialement responsables comme le sponsoring des événements sportifs ou le non recours au licenciement des salariés pour gérer la période de crise. Leur responsabilité sociale avait pour but de se diriger vers une solution pour minimiser les risques (Saulquin et Schier, 2007).

De plus, les normes ISO apparaissent bien dans notre cas comme *« des processus d'innovation, puisqu'ils formalisent un réseau d'acteur/négociateurs, définissent des termes (traduction) et définissent une norme (objet) qui serviront de base au développement d'un réseau hybride réunissant acteurs humains et non humains (norme et outils dérivés)* » (Brodhag, 2010). Ces normes s'approprient donc la théorie de l'acteur réseau, (Latour, 2006). En effet, le développement de cette logique a permis aux entreprises de trouver des solutions, d'avoir des processus d'innovation menant à limiter les effets négatifs de cette crise.

3.3. Les principaux conseils donnés par les dirigeants des PME

Plusieurs conseils ont été donnés par les chefs d'entreprise. Ces conseils sont à la base de leurs propres expériences, de la situation incertaine du pays et des différentes crises vécues et concernent autant l'environnement interne qu'externe de l'entreprise.

- Être à jour, un bon écouteur, un bon observateur, s'entourer de personnes simples mais actives et enthousiastes.
- On ne peut pas être expert dans tous les domaines, on a besoin de conseillers
- C'est important d'être le directeur mais le plus important est d'être un leader
- Rester sur le marché est un très grand challenge
- « *we have to be survivor* »
- Avoir des compétences très élevées en management (au Liban c'est rare)

- Avoir un environnement et une culture d'entreprise
- « *we have to be very diplomatic in order to satisfy everybody* » dans le but d'être dans une situation gagnant-gagnant et par la suite agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Ces différents conseils s'inscrivent d'une façon ou d'une autre dans une logique de durabilité et de pérennité. Ils soulignent les qualités d'un dirigeant et la valorisation des parties prenantes des PME, donc l'importance de leur réseau.

4- Conclusion

Agir d'une façon socialement responsable doit principalement à certaines parties prenantes comme les actionnaires, salariés, et banques, qui constituent le réseau principal des PME libanaises. Les banques restent la principale partie prenante qui peut les motiver et les inciter à être de plus en plus responsable d'une part, et à surmonter des périodes difficiles grâce à des crédits bonifiés d'autre part. Nous avons pu aussi souligner le rôle des valeurs socialement responsables des dirigeants proactifs et leur capacité à agir durablement lors des moments difficiles et dans un environnement instable et incertain. Nous pouvons conclure que le dirigeant libanais impliqué dans une logique RSE parvient plus à gérer les crises surtout grâce à certaines parties prenantes notamment les salariés et les banques. De même, essayer d'éviter le licenciement pour réduire les dépenses et travailler perpétuellement pour former, motiver et fidéliser les salariés, et parallèlement recourir au sponsoring ont participé à favoriser la gestion des risques.

Cependant, différentes limites peuvent être soulignées notamment en ce qui concerne le nombre de PME étudiées, et la présence de nos jours d'une crise que les dirigeants ne sont pas capables d'y voir le bout du tunnel. En effet, depuis 2011, la guerre en Syrie et plus généralement dans le monde arabe a des répercussions négatives, voire catastrophiques, sur

l'économie libanaise notamment avec l'hébergement de 2 millions de réfugiés (Jamali et Mirshak, 2010). Cette période est très difficile pour l'économie libanaise ce qui a été évoqué par les dirigeants. Une période de crise très incertaine dans laquelle la situation devient de plus en plus compliquée. Cette crise grave permet-elle de requestionner le rôle des réseaux dans sa gestion durable ?

Références

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), *« A quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement »*, Annales des Mines, série « Gérer et comprendre », n° 11, pp. 4-17.

Akrich, M., Callon M., Latour B. (2006) (dir.) *Sociologie de la traduction – Textes fondateurs*, Presses de l'Ecole des mines, Paris.

Allouche, J. et Laroche, P. (2005), « A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance », Revue française de gestion des ressources humaines, 57, p. 18-41

Berger-Douce S. (2014) "Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle", *Revue Interdisciplinaire Management Homme(s) & Entreprises*, Vol. 3, No. 12, pp. 10-28.

Berger Douce S., (2013), « La diffusion des innovations durables en milieu PME : vers des dirigeants traducteurs ? », In. Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux, sous la direction de Levy-Tadjine T. et Su Z., L'Harmattan, Paris.

Berger-Douce S. (2006), « La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », Revue Sciences de Gestion, 54, pp.19-36

Blanchet A. et Gotman A. (2015), *L'entretien*, Armand Colin, Dunod, 2ème édition, Paris.

Bonneveux E., Saulquin J.-Y., (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir* 2009/3 (n° 23), p. 170-186.

Bonneveux, E., (2010), L'intégration des principes RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Tours.

Brodhag C., Peillon S., Dubruc N. et Breuil F. (2011). Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME. PME, innovation et gestion des actifs intellectuels. OSEO. In PME 2011 : Rapport sur l'évolution des PME, La Documentation Française. 179-197.

Brodhag C., *La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000*, juillet 2010, [en ligne], http://www.brodhag.org/

Buccianti-Barakat L. (2007), « Il était une fois un 12 juillet 2006 à Beyrouth... », *Hérodote* 2007/1 (no 124), p. 39-50.

Callon M., Ferrary M. (2006), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies pratiques* 2006/2 (n° 13), p. 37-44.

Callon M., Latour B. (1986), Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations ?, *Prospective et Santé*, vol. 36, p.13-25.

Calme I., Bonneveux E. (2015), « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2015/2 (n° 16), p. 18-36.

Cazal D. (2007), "Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ? » colloque « Organiser le tâtonnement » Perspectives social-constructionnistes en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 14 juin 2007.

Cazal D. (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, No.9 , Spring 2011, 01 juin 2011

Courrent J.M. (2012), *RSE et développement durable en PME, Comprendre pour agir*, De Boeck, Bruxelles.

Damak Ayadi S. (2003), « La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative », Communication au Congrès de l'AFC, Louvain-la-Neuve, 22-23 mai, 18 p.

Donaldson T., et Preston L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91

El Abboubi M., Cornet A. (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management & Avenir* 2010/3 (n° 33), p. 275-297.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Friedman A.L. et Miles S. (2002), « Developing stakeholder theory », Journal of Management Study, Vol. 39, N°1, pp. 1-21.

Helfrich V., (2008) " La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale", *5ème congrès de l'ADERSE*, Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit ?

M.Hlady Rispal (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Collection Perspectives marketing, Editions DeBoeck.

Igalens J. et Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, pp.10-37, Paris

Jamali, D. and Mirshak R. (2010) "Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict", *Journal of Business Ethics* Vol. 93, pp. 443–464.

Laarraf Z. et al. (2015), « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et wood », *Gestion 2000*, 2015/1 (Volume 32), p. 35-53.

Lobez F. (2011), « Ethique et Finance » In Grandin P. et Saidane D., *La finance durable, une nouvelle finance pour le XXIe siècle ?* Revue Banque, Paris.

Latour B. (2004), « Comment finir une thèse en sociologie ? Petit dialogue entre un étudiant et un professeur (quelque peu socratique) », *Revue du MAUSS*, « Une théorie sociologique générale est-elle pensable ? », n° 24, p. 154-172 (repris sous le titre « Que faire de l'acteur-réseau ? Interlude sous forme de dialogue » in Latour, 2006, p. 205-228).

Latour B. (1996) "Social theory and the study of computerized work sites", In W.J. Orlinokowski, Technology and changes in Organizational Work, ed. Geoff Walsham, Chapman and Hall, London, pp. 295-307.

Mekdessi S. (2007), « Créer une performance socio-économique globale et durable, pour une qualité intégrale de l'entreprise ». *Revue Sciences de Gestion*, N°60, Edition ISEOR, 2007

Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Juin 2001

Miles A.M. et Huberman M (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2ème édition, Belgique

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S., (2003) « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis », Organization Studies, Vol. 24, 3

Paradas A., (2007) " Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive". *Revue internationale P.M.E.* : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, No. 3-4, pp. 43-67.

Pasquero J. (2005) "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique", in: TURCOTTE M.F. et SALMON A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec,

Pelle-Culpin I. (1998), Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 9 Dauphine.

Perin F. et Quairel-Lanoizelée F., 2012, L'ISR : Valeur Financière-Valeur éthique ?, Economica, Paris.

Pesqueux Y. (2002), Organisations : Modèles et représentations, PUF.

Quairel-Lanoizelée F., « Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME », in Courrent J.M., *RSE et développement durable en PME, Comprendre pour agir*, de Boeck, Bruxelles, 2012, pp.25

Quairel-Lanoizelée F. et Auberger. (2005), "Les PME sont-elles socialement responsables ?", In Dupuis J.-C., *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises.*

Rallet A., Torre A. (2004), Proximité et localisation, *Economie rurale*, n°280, p. 25-41.

Rasolofo-Distler F. (2011), « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », Cahier de recherche Cerefige

Rubin Barry, (2008) « Iran : l'émergence d'une puissance régionale », *Géoéconomie* 3/2008 (n° 46), p. 129-145

Saulquin J.Y. et Schier G. (2007). Des perceptions managériales aux pratiques RSE: une étude exploratoire. Gestion 2000, 24(6) : 181-195

Torres O. (2003) " Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, No. 144, pp. 119-138.

De Vaujany F.X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 2006/3 n° 9, pp. 109-126

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.