Article de recherche

LES STRATÉGIES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES : QUELS EFFETS POUR QUELLES PARTIES PRENANTES ?

Elise Bonneveux, Richard Soparnot

ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »

2016/1 n° 20 | pages 3 à 24

ISSN 2259-2490

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-1-page-3.htm>

Pour citer cet article :

Elise Bonneveux, Richard Soparnot, « Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2016/1 (n° 20), p. 3-24.

DOI 10.3917/rimhe.020.0003

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

© ARIMHE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX⁶ et Richard SOPARNOT⁷

Résumé

Ces vingt dernières années se sont caractérisées par la montée en puissance progressive des préoccupations écologiques, sociétales et sociales dans le management des entreprises. L'observation de l'intégration effective des principes du développement durable (DD) en PME suggère pourtant quelques nuances. D'une part, l'engagement durable des firmes se caractérise par une hétérogénéité certaine. Il oscille entre l'absence de réponse et l'attitude proactive. Et d'autre part, lorsque cet engagement existe, l'orientation durable varie : les entreprises peuvent mettre l'accent sur le pilier de l'écologie, celui du social ou encore celui du sociétal. Afin d'analyser les différences d'intensité et d'orientation de la stratégie responsable des petites et moyennes entreprises (PME), l'article questionne le rôle des parties prenantes (PP). Il développe pour ce faire trois catégories de proposition. Celles-ci forment le cadre conceptuel de l'étude empirique. Trois études de cas sont menées au sein de PME du secteur de la métallurgie. Elles révèlent l'influence significative mais non exclusive des PP dans les stratégies responsables des PME, tant en termes d'intensité que d'orientation.

Mots clés

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Petites et moyennes entreprise (PME)
Théorie des Parties Prenantes (TPP).

⁶ Maître de conférences, IAE de Tours, Vallorem (EA6296) - elise.bonneveux@univ-tours.fr

⁷ Professeur, ESSCA Ecole de Management - soparnot@gmail.com

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

Abstract

These last twenty years have been characterized by the progressive importance of the ecological, societal and social concerns in the management of companies. The observation of the effective integration of the principles of sustainable development in small and medium-sized enterprises suggests nevertheless some nuances. On the one hand, the intensity of the long-lasting commitment of firms is characterized by a somewhat heterogeneousness. It oscillates between the absence of answer and the proactive attitude. On the other hand, when this commitment exists, the sustainable orientation varies: companies can lay the emphasis on the ecological, social or societal aspects. To analyze the differences of intensity and orientation of SMEs' responsible commitment, this article bases itself on the stakeholder's theory and develops three categories of proposal. The latter form the frame of the empirical study. Three case studies are led within SMEs in the sector of the metal industry. They reveal the significant but not exclusive influence of the stakeholders in the strategic responsible commitment of SMEs, both in terms of intensity and orientation.

Keywords

Corporate social responsibility (CSR), Small and medium-sized enterprises, Stakeholder Theory.

Introduction

Ces vingt dernières années se sont caractérisées par la montée en puissance progressive des préoccupations écologiques, sociales et sociétales dans le management des entreprises (Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava et Hart, 1996 ; Hart, 1997 ; Reynaud, 1997 ; Reynaud et Rollet, 2001 ; Martinet et Reynaud, 2001, 2004 ; Reynaud, 2011 ; Courrent, 2012). L'observation de l'intégration effective des principes du développement durable (DD) dans le management des firmes - la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) - suggère pourtant quelques nuances. D'une part, elle se caractérise par une hétérogénéité certaine (Carroll, 1979 ; Rugman et Verbeke, 1998 ; Martinet et Reynaud, 2004). Elle oscille en effet entre l'absence de réponse (la négation des externalités négatives) et l'attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Azzone et Bertelè, 1994). D'autre part, lorsque cette intégration existe, l'orientation durable peut varier : les entreprises peuvent mettre l'accent sur le pilier de l'écologie, celui du social ou encore celui du sociétal (Reynaud, 2011). Dans le cas des PME, ce constat est encore plus marquant. Les études laissent en effet entrevoir des résultats très hétérogènes quant à la réalité des stratégies responsables dans les PME (Schneider-Maunoury, 2000 ; Observatoire des PME européennes, 2002 ; CROCIS-CCIP, 2003 ; Quairel et Auberger, 2005 ; ACFEI, 2006 ; Berger-Douce, 2006, 2008 ; Oséo, 2012). Un tel contraste des stratégies responsables des PME - des actions globalement peu intégrées à la stratégie versus des PME militantes qui placent la responsabilité au cœur de leur stratégie et des actions soit principalement environnementales, soit essentiellement sociales - suggère de s'intéresser aux déterminants des stratégies responsables des PME. Or, les études empiriques mettent en évidence le rôle décisif du dirigeant, de ses valeurs et convictions morales, de son expérience, de ses représentations, des ressources et des compétences disponibles... privilégiant ainsi des facteurs endogènes (Quairel et Auberger, 2005 ; Berger-Douce, 2006, 2008) ainsi qu'une vision très homogène des stratégies RSE. Aucune ne s'est ainsi vraiment intéressée au rôle des parties prenantes bien que cette approche constitue un socle théorique majeur sur lequel repose un grand nombre de travaux menés sur le thème du DD (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Martinet et Reynaud, 2001, 2004 ; Damak-Ayadi et Pesqueux, 2003). De même, aucune n'a cherché à appréhender les stratégies RSE dans leur diversité.

En conséquence, la présente recherche interroge le rôle des parties prenantes dans l'adoption des diverses formes que prennent les stratégies RSE des PME. En révélant le rôle des parties prenantes dans l'adoption d'une stratégie RSE menée en PME, cette recherche présente trois intérêts majeurs. Le premier est de souligner que, contrairement à nombre de travaux sur la question (Paradas, 2011 ; Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Berger-Douce et Paradas, 2012 ; Courrent, 2012), qui montrent que les convictions du dirigeant jouent un rôle majeur dans l'intégration de démarches

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

RSE, les stratégies RSE en PME peuvent aussi être adoptées pour des raisons exogènes. En d'autres termes, un dirigeant de PME qui ne serait pas sensible aux enjeux écologiques, sociaux et sociétaux pourrait tout de même, sous l'impulsion de parties prenantes externes, être à l'origine d'une stratégie RSE. Le second intérêt concerne la mise en lumière de la diversité des stratégies RSE. Ainsi, il est plus pertinent de parler des stratégies RSE que de la stratégie RSE. Ce faisant, les stratégies RSE en PME se déclinent et s'analysent selon leur intensité et leur orientation. Enfin, l'intérêt ultime de cette étude est de contribuer aux débats théoriques sur la TPP et de souligner que, contrairement à certaines critiques postulant que les PP ne sont pas des entités homogènes et désincarnées, ces dernières sont perçues par les dirigeants de PME comme des catégories, c'est-à-dire des entités globales (donc très homogènes et désincarnées).

La première partie de cet article s'intéresse aux stratégies responsables des PME. Tout d'abord, nous proposons une typologie permettant d'évaluer l'intensité et l'orientation de la stratégie responsable des PME. Dans la deuxième partie, nous mobilisons la TPP afin de définir une série de propositions qui forment le cadre conceptuel de la présente recherche. La troisième partie est consacrée à la méthodologie de la recherche et à la présentation des études de cas tandis que la quatrième partie présente les résultats de l'étude. Ceux-ci sont discutés sur les plans théorique et managérial en conclusion.

1. Les stratégies responsables des PME

Ce développement est traité en deux temps. Il s'agit d'évaluer successivement l'intensité et l'orientation des stratégies responsables des PME.

1.1. L'intensité de la stratégie responsable

Afin de conceptualiser l'intensité des stratégies responsables des PME, la littérature propose de nombreuses typologies (Carroll, 1979 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Azzone et Bertelè, 1994 ; Reynaud et Chandon, 1998 ; Bellini, 2003). Elle souligne ainsi que, si pour certaines entreprises, la RSE est synonyme d'exigences contraignantes et coûteuses, pour d'autres, elle s'assimile à une politique socialement et écologiquement responsable, source d'opportunités et créatrice de valeur (Schneider-Maunoury, 2000 ; Reynaud et Rollet, 2001 ; Persaix, 2002). Ainsi, tandis que certains adoptent une réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales aux niveaux national et local) leur permettant de s'ajuster aux exigences écologiques et sociales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes dans une logique de choix discrétionnaire.

Dans ce travail, nous nous fondons sur la classification de Bellini (2003), elle-même inspirée des travaux de Carroll (1979). Celle-ci identifie trois comportements durables dominants : l'éco-défense, l'éco-conformité et l'éco-sensibilité. Cette typologie adopte une acception large de la RSE. Ainsi, le terme « éco » englobe les aspects écologiques

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

mais également sociaux et sociétaux. Chaque comportement se caractérise par des arbitrages en termes d'allocation des ressources entre les dimensions écologique, sociale, sociétale et économique et se traduit par l'adoption d'une logique décisionnelle qui remet plus ou moins fortement en cause la logique dominante de l'entreprise (Bellini, 2003).

Tableau 1 : L'évaluation de l'intensité des stratégies responsables des PME

Intensité de la stratégie RSE	Eco-défense (intensité faible)	Eco-conformité (intensité moyenne)	Eco-sensibilité (intensité forte)
Caractéristiques et évaluation	1- Se situe en deçà des normes réglementaires 2- Ne déploie aucune démarche responsable 3- N'alloue aucune ressource au DD	1- Se situe au niveau des normes réglementaires 2- Déploie une démarche responsable selon un processus non formalisé 3- Alloue des ressources au DD au même niveau que la moyenne des concurrents	1- Se situe au-delà des normes réglementaires 2- Déploie une démarche responsable structurée selon un processus formalisé 3- Alloue des ressources au DD à un niveau supérieur à la moyenne des concurrents

L'éco-défense consiste à privilégier la recherche exclusive de profit et de rendements économiques immédiats. Ce comportement conduit à penser les investissements écologiques et sociaux comme des coûts inutiles, voire antagonistes avec la dimension économique. L'éco-défense consiste donc à maintenir les pratiques actuelles sans intégrer la donnée écologique ou sociale (au risque de se trouver hors la loi). Ce comportement est de moins en moins fréquent car les risques encourus (pécuniaires ou non) en cas d'infractions aux réglementations sont toujours plus importants.

L'éco-conformité consiste à se conformer aux réglementations, à respecter les normes sans les dépasser et à limiter ainsi les risques d'infractions encourus en cas de non-respect des lois en vigueur. L'objectif prioritaire de ce type de comportement réside dans le maintien du profit optimal via la préservation de la légitimité des activités de la firme. Les efforts responsables sont perçus comme une garantie de minimisation des dommages et des risques générés par l'activité. Pour ces entreprises, la responsabilité crée des contraintes techniques et organisationnelles, génère des coûts d'adaptation supplémentaires et ne crée pas de valeur.

A l'opposé, l'éco-sensible ne privilégie pas la rentabilité financière immédiate ; les investissements sociaux et écologiques doivent produire des effets à plus long terme. Ces entreprises perçoivent les investissements écologiques et sociaux comme rentables à plus ou moins longue échéance. Le plus souvent, elles vont au-delà des normes

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

imposées par la réglementation. Parallèlement, elles n'attendent parfois pas la promulgation de lois pour intégrer les données environnementales et sociales dans leur management. Les questions de responsabilité sont considérées comme des éléments clés de la pérennité de l'entreprise et sont placées au cœur de sa stratégie. L'objectif est double. D'une part, le développement durable génère des bénéfices qui se situent aux niveaux des coûts (réduction des coûts de production à long terme), de la légitimité (image véhiculée aux parties prenantes, culture de l'entreprise...) et de la différenciation (qualité des produits, labellisation...) (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Reynaud et Rollet, 2001 ; Reynaud et Martinet, 2004). D'autre part, l'entreprise agit dans le but d'influencer les autres opérateurs de la filière (clients, fournisseurs et parfois les concurrents).

La caractérisation des comportements responsables permet *in fine* de poser les bases à partir desquelles sera analysée l'intensité de l'engagement responsable des PME (Voir Tableau 1).

1.2. L'orientation de la stratégie responsable

De nombreuses études montrent que le volet environnemental apparaît comme le plus attractif pour les PME (Gunningham et al. 1997 ; Spence et al., 1998 ; Berger-Douce, 2008). L'étude menée par Schneider-Maunoury (2000) auprès de 26 PME européennes de moins de 20 salariés montre ainsi que la prise en compte du volet environnemental par les PME contribue à la réduction des coûts de production, au développement commercial et à la création de valeur. L'étude démontre également que les petites entreprises se lancent d'abord dans la gestion des déchets qui est l'aspect le plus facile à mettre en œuvre. La recherche d'économies d'énergies vient ensuite, souvent lorsque les entreprises procèdent à un déménagement ou à un agrandissement des locaux industriels. De même, l'enquête de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie publiée en 2006 sur la prise en compte du développement durable par les PME montre que les dirigeants mettent principalement en œuvre des actions environnementales puis sociales. En matière d'environnement, la gestion des déchets et la réduction de la consommation d'énergie arrivent en tête des actions engagées. Sur le plan social, la mise en œuvre d'un plan de gestion des risques et l'élaboration d'un dispositif de gestion des compétences sont les initiatives les plus fréquemment mentionnées. La parité homme/femme et l'emploi des personnes handicapées sont, quant à eux, peu cités voire non recherchés. Sur le plan sociétal, les entreprises déclarent impliquer leur entreprise dans des actions citoyennes comme par exemple le recours à l'embauche locale, la participation à des réseaux ou clubs d'entreprises et l'accueil de stagiaires. La plupart des PME a ainsi établi des partenariats avec des acteurs locaux : établissements d'enseignements, collectivités et associations culturelles ou sportives. Sur la base de ces actions (également des référentiels comme le guide SD 21000 de l'AFNOR ou le High 5 du *Global Reporting*

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

Initiative (GRI), nous proposons dans le tableau suivant une grille d'analyse, composée d'une série d'indicateurs, permettant d'apprécier l'orientation de la stratégie responsable des PME.

Tableau 2 : L'évaluation de l'orientation des stratégies responsables des PME

Orientation de la stratégie RSE	Ecologique	Sociale	Sociétale
Caractéristiques et évaluation	1- Réduction et recyclage des déchets 2- Consommation d'énergie 3- Prévention de la pollution 4- Préservation de l'environnement naturel 5- Transport	1- Dialogue social 2- Equilibre vie privée/vie professionnelle 3- Gestion des compétences 4- Diversité au travail	1- Développement du tissu économique local 2- Mécénat 3- Réinsertion professionnelle 4- Partenariat formalisé avec les fournisseurs

L'analyse de l'intensité et de l'orientation de l'engagement responsable des PME permet d'identifier sept profils théoriques d'une stratégie responsable.

Figure 1 : Les sept profils d'une stratégie responsable des PME

2. Les parties prenantes et l'adoption des stratégies responsables des PME

Les travaux sur la RSE en milieu PME ne soulignent pas explicitement l'influence des PP dans les stratégies RSE. Ils soulignent plutôt que l'intégration des principes de RSE dans les PME requiert des conditions particulières du fait des spécificités de ces organisations (Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Courrent, 2012) et mettent en évidence que la position centrale du dirigeant associée à une forte autonomie de décision se traduit bien souvent par un mode de pilotage intuitif, focalisé sur la vision du dirigeant. Selon une étude menée par Bayad, Boughattas et Schmitt en 2006, le profil du dirigeant et celui de l'organisation détermineraient la réussite du processus d'adoption des nouvelles démarches stratégiques et fonctionnelles. C'est pourquoi le rôle du dirigeant de PME apparaît comme central dans l'adoption d'une stratégie RSE. En effet, les convictions et les représentations personnelles vont jouer un rôle déterminant dans l'intégration de démarches responsables (Gendre-Aegerter, 2008 ; Paradas, 2011 ; Berger-Douce et Paradas, 2012).

Il apparaît que les facteurs exogènes ne seraient pas aussi déterminants dans l'adoption d'une stratégie RSE et qu'en conséquence les parties prenantes ne joueraient manifestement pas un rôle décisif dans l'adoption d'une stratégie RSE en PME. Or, la TPP est souvent présentée comme l'un des principaux cadres théoriques pour expliquer l'impulsion des stratégies responsables. Pour cette raison, nous mobilisons quelques concepts clés de cette théorie et fixons quelques propositions ayant le statut de *Research Assumptions* (Yin, 1989) et servant de guide pour la recherche.

Selon notamment Martinet et Reynaud (2001 ; 2004), l'adoption de stratégies responsables caractérise un glissement de paradigme managérial : l'approche de la *Shareholder Value*, accordant aux actionnaires un rôle prépondérant dans la définition des orientations stratégiques, laisse désormais place à une approche de la *Stakeholder Value*. Selon celle-ci, l'entreprise se trouve encadrée au sein d'un réseau d'acteurs dont l'influence s'intensifie au point de peser sur son devenir et ses choix stratégiques. La TPP se trouve ainsi au cœur de l'analyse de l'implication des firmes dans les questions écologiques, sociales et sociétales (Martinet et Reynaud, 2001, 2004 ; Damak-Ayadi et Pesqueux, 2006).

Définir les PP est toutefois un exercice malaisé. En effet, une recherche récente (Miles, 2011) centrée sur la notion de PP met en évidence l'existence de 435 définitions sur 493 articles consultés. Pour notre part, nous proposons compte tenu de cette multitude de définitions de considérer, à l'instar de Freeman (1984, p.46), que les PP correspondent à « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Cette définition rejoint celle de Mercier (1999, p.59) pour qui les PP sont « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ». En accord avec ces définitions, nous postulons que l'adoption d'une stratégie

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

responsable par une PME provient de l'identification par le dirigeant des PP (proposition 1) et que son orientation (environnementale, sociale et/ou sociétale) est fonction des intérêts des PP considérés par le dirigeant (proposition 2). Cependant, les PP ne constituent pas des entités de même nature. Afin de saisir cette diversité, certains travaux se sont attachés à construire des typologies (Carroll, 1989 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Carroll et Buchholtz, 2000 ; Clarkson, 1995 ; Goodpaster, 1991 ; Mitchell et *al.*, 1997). Pour notre part, nous retenons la typologie élaborée par Mitchell et *al.* (1997). En effet, celle-ci nous paraît la plus élaborée et la plus adéquate pour saisir les caractéristiques des PP et appréhender leur diversité.

Cette typologie des PP est construite en fonction du nombre d'attributs qu'elles possèdent. Ce sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir traduit l'influence coercitive d'une PP et dépend du niveau de criticité des ressources qu'elle procure à l'entreprise. La légitimité est reconnue aux acteurs qui sont acceptés dans la société. Enfin, l'urgence désigne l'immédiateté d'attention requise par les parties prenantes. Le nombre d'attributs détenus permet d'identifier trois types de PP principaux. Les *Stakeholders* latents ne détiennent qu'un seul attribut. Ce sont ceux qui s'intéressent le moins à l'organisation. Les *Stakeholders* vigilants possèdent deux attributs et ont une influence modérée dans la gouvernance de l'organisation. Les *Stakeholders* définitifs possèdent les trois attributs et sont les plus impliqués dans le fonctionnement de l'organisation.

Cette typologie permet de distinguer les PP en fonction de leur importance et donc de leur influence potentielle sur les choix des dirigeants. Nous pouvons retenir la proposition suivante : l'intensité de la stratégie responsable d'une PME est fonction des types de PP considérés par le dirigeant (proposition 3). Les approches de la TPP retenues soulignent le rôle décisif des PP et des intérêts en présence dans l'adoption d'une stratégie RSE. Elle permet également d'identifier plusieurs types de PP (PP latent, vigilant et définitif) en fonction de leurs attributs en termes de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

Figure 2 : Le modèle conceptuel issu de la littérature

3. Etude de trois cas de PME

La démarche empirique est traitée en trois temps. Tout d'abord, nous exposons les choix méthodologiques retenus pour l'étude. Puis, nous présentons le secteur et les cas sur lesquels nous avons concentré les investigations.

3.1. Une étude qualitative exploratoire

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). Nous souhaitons en effet comprendre l'influence des PP sur la stratégie responsable des PME mais également sur l'intensité et l'orientation de cette dernière. Nous avons, pour ce faire, tiré de la littérature trois propositions permettant de guider la recherche.

Proposition 1 : L'adoption d'une stratégie responsable par une PME est fonction de l'identification par le dirigeant des PP.

Proposition 2 : L'orientation de la stratégie responsable d'une PME est fonction des intérêts des PP considérés par le dirigeant.

Proposition 3 : L'intensité de la stratégie responsable d'une PME est fonction des types de PP considérés par le dirigeant.

Le caractère exploratoire de l'étude explique également le choix de l'étude de cas multiples. C'est en effet pour répondre à un objectif d'identification des phénomènes récurrents que l'étude de cas multiples semble appropriée (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989 ; Stake, 1995 ; Hlady-Rispal, 2002).

Une série d'entretiens a été réalisée auprès de trois dirigeants de PME d'un même secteur d'activité et situés dans une même zone géographique (Indre-et-Loire). Ce choix est dicté par la nécessité d'identifier les PP en présence, les intérêts et leurs caractéristiques. Ce faisant, nous avons été en capacité d'observer, au sein d'une même industrie - les firmes interagissent avec les mêmes PP et sont confrontées aux mêmes intérêts en présence -, l'effet de l'identification des PP sur la stratégie responsable des PME. En outre, ces trois PME ont été sélectionnées compte tenu de la diversité de leur stratégie responsable. La collecte des données s'est effectuée par entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demie. Les principaux thèmes contenus dans la grille d'entretien étaient la perception de la RSE, les actions dans le domaine, l'identification des parties prenantes, leur caractérisation et leurs attentes. Les données recueillies ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1993).

3.2. Le secteur

Le secteur de la métallurgie a été retenu pour conduire l'étude. Trois raisons gouvernent ce choix. La première concerne le nombre de PME opérant dans ce secteur en France. La métallurgie concerne en effet 1,8 millions d'emplois directs ou indirects

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

répartis dans 45.000 entreprises dont 80 % sont des PME de moins de 50 salariés. La métallurgie est donc un secteur où se côtoient PME et filiales de groupes internationaux. La deuxième tient aux enjeux environnementaux. Les processus métallurgiques sont en effet de grands consommateurs d'énergie et ont des incidences sur l'environnement (pollution de l'air, de l'eau et des sols). Pour répondre à la pression gouvernementale (qui renforce les mesures pour limiter la pollution) et celle de l'opinion publique, l'industrie de la métallurgie met en place des programmes conséquents qui visent le déploiement des technologies propres pour minimiser les émissions de polluants. La troisième raison résulte des enjeux sociaux. La pyramide des âges est vieillissante et les difficultés de recrutement actuelles risquent de s'accroître dans les années à venir. Les pratiques de recrutement, en particulier le fort recours à l'intérim, et les conditions de travail (organisation du travail, risques sanitaires, rythme de production, ergonomie des postes...) peuvent être des éléments d'explication de ces difficultés. En outre, sous l'impulsion de stratégies d'entreprises axées de plus en plus vers le développement de produits à haute technicité, le niveau de formation requis augmente fortement alors que l'effort de formation professionnelle continue des salariés est inférieur à la moyenne de tous les secteurs concernant le taux d'accès à la formation (31% contre 37%, selon une étude réalisée en 2007 par le CARIF (Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation) et l'OREF (Observatoire régional emploi formation) des Pays de la Loire). Les trois PME de l'étude opèrent dans le secteur des biens d'équipement (un sous-secteur de la métallurgie).

3.3. Les trois cas de PME et leur stratégie RSE

La PME 1 est une S.A. familiale indépendante créée en 1965 qui compte actuellement 100 salariés pour un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros. Spécialisée dans la fabrication de matériels ferroviaires, cette entreprise a récemment fait construire un nouveau bâtiment pour optimiser la production. Ses clients sont nationaux et internationaux (France, Etats-Unis, Malaisie notamment). Pour le dirigeant de cette PME, « *la RSE signifie avant tout la satisfaction du client et la pérennité de l'entreprise en prenant en compte l'impact environnemental de l'activité* ». Sur le plan environnemental, le dirigeant a mis en place le tri sélectif ainsi que le recyclage des déchets pour tous les salariés. Plusieurs solutions ont également été pensées afin de rendre l'activité plus respectueuse de l'environnement : traitement des eaux usées avec traçabilité des rejets, installation de filtres à particules et remotorisation des engins de la SNCF conformément aux normes anti-pollution. Le dirigeant a comme projet de fabriquer une locomotive hybride qui soit moins consommatrice en énergie fossile. Concernant l'aspect social, cette entreprise propose à ses salariés un intéressement aux résultats, un plan d'épargne entreprise (PEE) ainsi qu'une mutuelle pour les cadres. Enfin, dans le domaine sociétal, l'entreprise vise à dynamiser le tissu économique

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

local en recrutant régulièrement des apprentis, promouvant ainsi le transfert de compétences.

La PME 2 est une SAS fondée en 1994. Elle compte environ 40 salariés et est spécialisée dans la construction et la fabrication de matériels en inox. Parmi ses clients qui sont principalement nationaux, on peut citer Flunch, Metro et la gare Montparnasse. Pour le dirigeant de cette entreprise, « *la RSE consiste à réaliser des économies d'énergie et satisfaire les clients* ». Sur le plan environnemental, le dirigeant a construit un bâtiment HQE pour agrandir l'entreprise. Il a également mis en place le tri sélectif ainsi que le recyclage des déchets métalliques. Il projette enfin d'installer des panneaux solaires pour diminuer la consommation en électricité. Concernant l'aspect social, tous les salariés bénéficient d'un 14^{ème} mois de salaire. De plus, le dirigeant a récemment acheté une machine industrielle dont le niveau sonore passe de 95 à 70 décibels. Cet investissement améliore notamment les conditions de travail dans l'atelier. Enfin, dans le domaine sociétal, l'entreprise 2 est membre du groupement professionnel local (GEIDA) et participe aux démarches collectives proposées par la Communauté de Communes du Val d'Amboise (CCVA). Par ailleurs, ce dirigeant est impliqué dans le dynamisme de la zone d'activité puisqu'il recrute les salariés issus directement du bassin d'emplois local.

Tableau 3 : Le profil stratégique RSE des trois cas de l'étude

	Orientation de la stratégie RSE	Intensité de la stratégie RSE
PME1	Environnementale	Eco-sensible
	Sociale	Eco-conforme
	Sociétale	Eco-conforme
PME 2	Environnementale	Eco-sensible
	Sociale	Eco-conforme
	Sociétale	Eco-sensible
PME 3	Environnementale	Eco-conforme
	Sociale	Eco-conforme
	Sociétale	Eco-défensive

La PME 3 est une SAS familiale fondée en 1973 dont l'effectif s'élève à 100 personnes pour un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros. Elle est spécialisée dans la construction d'équipements mécaniques et ses clients sont nationaux et internationaux (France, Afrique du Sud, Japon). L'export représente 30% de ses ventes. Elle commercialise ses produits dans plusieurs secteurs d'activités, notamment le paramédical, l'agroalimentaire, le design et le BTP. Le dirigeant de la PME 3 affirme que « *la RSE signifie avant tout la pérennité de l'entreprise. C'est aussi avoir une gouvernance transparente vis-à-vis des parties prenantes* ». Sur le plan environnemental, l'entreprise 3 dispose d'un système qualité conforme à l'ISO 9001. Elle est également équipée de machines industrielles incluant des moyens de mesure

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

pour assurer une traçabilité. Toutes les machines sont conçues pour minimiser le risque opératoire et la pollution, notamment la pollution sonore. Le recyclage des déchets fait également partie de la politique environnementale de l'entreprise. Concernant l'aspect social, le dirigeant de l'entreprise 3 a mis en œuvre la réglementation ATEX (ATmosphères EXplosibles) en vertu du respect de deux directives européennes (la Directive 1999/92/CE du 16 décembre 1999 et la Directive 2014/34/UE), propose des accords de gré à gré pour répondre au mieux aux attentes des salariés et promeut le dialogue social. Enfin, le dirigeant n'est pas particulièrement investi dans le domaine sociétal.

4. Résultats empiriques et discussion

Nous présentons les résultats de cette étude en reprenant les trois propositions de recherche énoncées dans la partie conceptuelle.

4.1. La stratégie responsable d'une PME est fonction de l'identification, par le dirigeant de la PME, des PP (proposition 1) et son orientation est fonction des intérêts manifestés par ces dernières (proposition 2)

Les parties prenantes identifiées par le dirigeant de l'entreprise 1 sont en premier les clients : « *dans un appel d'offre, EDF requiert que le fournisseur ait entrepris des démarches de certification ISO 14001* ». Les clients lui imposent l'utilisation de peintures « propres » et abordent régulièrement dans des questionnaires les thèmes liés au recyclage des déchets et au rejet des matières dangereuses. Ensuite viennent les fournisseurs. Selon le dirigeant de cette entreprise, « *ils n'ont pas réellement de poids en matière de RSE mais doivent pour beaucoup être certifiés ISO 14001. Ils doivent formaliser de plus en plus des spécifications techniques dans leur cahier des charges* ». Parmi les parties prenantes également identifiées par le dirigeant, on peut citer les banques : « *elles demandent des garanties, s'appuient sur le chiffre d'affaires et les facteurs clés de succès de l'entreprise pour octroyer des prêts* », les salariés qui « *veulent obtenir des meilleures conditions de travail* », ainsi que l'Etat qui collabore avec l'entreprise « *sur le projet de fabrication d'une locomotive hybride* ».

Les parties prenantes et les attentes identifiées par le dirigeant de l'entreprise 2 sont en premier lieu les clients qui « *s'assurent du bon respect des normes liées au secteur d'activité* ». Viennent ensuite les fournisseurs avec qui le dirigeant a signé un contrat de recyclage des déchets et projette d'installer des panneaux solaires pour son usine. La Communauté de Communes du Val d'Amboise (CCVA) ainsi que le groupement professionnel local (GEIDA) sont également identifiés par ce dirigeant : « *le GEIDA et la communauté de communes représentent les intérêts des entreprises membres sur la zone d'activité* ». Enfin les salariés qui « *veulent obtenir de meilleures conditions de travail* » font partie des PP identifiées par le dirigeant de l'entreprise 2.

Les parties prenantes et les attentes identifiées par le dirigeant de l'entreprise 3 sont en

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

premier les clients nationaux et internationaux. L'entreprise a effectué un repositionnement de sa stratégie commerciale « *proposant aux clients pour lesquels la machine spécialisée a été conçue un accord de partenariat. En échange de sa renonciation à l'exclusivité, le client reçoit un intéressement pour chaque exemplaire vendu* ». Viennent ensuite les concurrents dont l'intérêt principal est de maintenir ou conquérir de nouvelles parts de marché. Le dirigeant veut « *devancer les concurrents en adoptant une nouvelle stratégie de commercialisation/partenariat qui lui permette d'acquérir de nouveaux clients* ». Les salariés sont identifiés comme partie prenante de l'entreprise : « *ils veulent obtenir de meilleures conditions de travail et s'assurer que la sécurité sur le lieu de travail est bonne* ». L'Etat fait également partie des PP identifiées par ce dirigeant : « *je respecte la réglementation relative à la formation professionnelle continue dans ce secteur d'activité* ». Enfin, l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie qui respecte les intérêts des entreprises de la métallurgie appartient aux PP identifiées par ce dirigeant : « *je suis adhérent à l'UIMM* ». Le tableau ci-dessous met en relation l'orientation de la stratégie responsable ainsi que les PP et intérêts considérés par les dirigeants de PME.

Tableau 4 : L'orientation de la stratégie responsable et les PP et intérêts perçus

	Orientation de la stratégie RSE	PP et intérêts considérés
PME 1	Environnementale Sociale Sociétale	Clients/certification ISO 14001 et produits « propres » Fournisseurs/certification ISO 14001 Banques/garanties basées sur le CA et les facteurs clés de succès Salariés/conditions de travail Etat/projet de locomotive hybride
PME 2	Environnementale Sociale Sociétale	Clients/respect des normes sectorielles Fournisseurs/recyclage des déchets Communauté de communes et groupement professionnel/ Protection des intérêts économiques locaux Salariés/conditions de travail
PME 3	Environnementale Sociale	Clients/conditions commerciales Concurrents/améliorer la compétitivité de l'entreprise Salariés/conditions de travail et sécurité Etat/respect de la réglementation Groupement professionnel/protection des intérêts des membres

Au final, les dirigeants identifient explicitement des parties prenantes, y associent des intérêts et adoptent une stratégie responsable ayant pour objectif de faire face aux intérêts manifestés par ces dernières. Ces résultats permettent ainsi de conforter la proposition 1 car on observe une relation claire entre l'identification de PP porteurs

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

d'enjeux environnementaux, sociaux ou sociétaux et l'adoption d'une stratégie responsable.

La proposition 2 est partiellement confirmée car si les entreprises 1 et 2 adoptent une stratégie RSE dont les orientations sont en adéquation avec les intérêts écologiques, sociaux et sociétaux dont sont porteurs les PP identifiées, l'entreprise 3 adopte une stratégie RSE alors que les PP identifiées et les intérêts associés ne sont pas porteurs d'enjeux spécifiquement RSE. Le dirigeant de l'entreprise 3 est en effet pleinement convaincu qu'avoir une stratégie RSE contribue à la pérennité de son entreprise. De même, l'entreprise 1 agit au niveau sociétal sans pour autant associer son action à des intérêts sociétaux portés par des PP. Pour son dirigeant, une politique d'emploi local constitue une manière de fidéliser ses collaborateurs et de participer au dynamisme économique territorial. Nous reformulons donc la proposition 2 et posons que l'orientation de la stratégie RSE n'est pas systématiquement fonction des intérêts portés par les PP.

4.2. L'intensité d'une stratégie responsable est fonction des types de PP considérés par le dirigeant (proposition 3)

Concernant les types de PP identifiées par le dirigeant de l'entreprise 1, sur le plan environnemental, les clients constituent pour le dirigeant de l'entreprise 1 une PP définitive car ils possèdent trois attributs : le pouvoir, « *mon entreprise est dépendante économiquement de certains clients* », la légitimité car certains d'entre eux imposent la mise en place de la norme ISO 14001 « *pour anticiper leurs besoins* », enfin l'urgence car les clients de l'entreprise 1 lui imposent le traitement rapide et le recyclage des déchets dangereux pour être conforme à la certification environnementale. Les pouvoirs publics possèdent deux attributs et représentent une PP vigilante. Le premier attribut est le pouvoir, car l'entreprise est dépendante vis-à-vis de l'Etat « *nous avons un partenariat avec la SNCF pour la fabrication d'une locomotive hybride* ». Le second attribut est la légitimité car « *l'Etat souhaite construire un engin non polluant, respectueux de l'environnement* », afin de respecter l'environnement. Les fournisseurs représentent une PP latente car ils ne possèdent qu'un seul attribut, celui du pouvoir. En effet, en France, dans l'activité ferroviaire, les fournisseurs sont très concentrés et imposent leur prix compte tenu de la technicité des compétences requises, « *la seule alternative étant la sous-traitance chinoise* ». Sur le plan social, parmi les PP identifiées par le dirigeant, les salariés possèdent deux attributs et représentent de ce fait une PP vigilante. Le pouvoir constitue le premier attribut, « *après des négociations, ils ont obtenu un intéressement aux résultats* », la légitimité constitue le second, « *la GPEC et la gestion des risques sont des mesures réglementaires, il est donc normal d'améliorer les conditions de travail dans les ateliers* ». Les syndicats font partie des PP définitives en cumulant les trois attributs : le pouvoir de négociation avec le dirigeant, la légitimité vis-à-vis de la loi et l'urgence qui sous-tend une rapidité

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

d'action de la part du dirigeant en cas de préavis de grève par exemple. Concernant le volet sociétal, les concurrents identifiés par le dirigeant peuvent être classés parmi les PP vigilantes. Ils bénéficient de deux attributs, « *le pouvoir de conquérir de nouvelles parts de marché en se positionnant comme une entreprise impliquée localement* » et la légitimité « *d'être reconnu sur le marché comme un acteur investi dans la RSE* ». Les pouvoirs publics sont identifiés comme une PP vigilante. Ils ont le pouvoir « *d'imposer aux acteurs économiques des directives pour dynamiser le tissu local* » et la légitimité de représenter l'Etat au niveau local.

Nous détaillons maintenant les types de PP identifiées par l'entreprise 2. Sur le plan environnemental, les fournisseurs représentent une PP vigilante ; ils possèdent le pouvoir « *d'imposer leurs prix car ils ne sont pas beaucoup sur le marché des panneaux photovoltaïques* », et la légitimité pour l'un d'entre eux « *d'être précurseur sur le marché des panneaux solaires, cette position lui confère une bonne image et une légitimité auprès de ses parties prenantes* ». La Communauté de Communes du Val d'Amboise qui souhaite le respect de la part des entreprises des réglementations environnementales représentent une PP définitive. Elle possède trois attributs : le pouvoir, « *elle me subventionne la construction d'un bâtiment HQE* », la légitimité car elle propose aux entreprises locales « *une démarche collective de tri sélectif pour diminuer l'impact sur l'environnement* » et l'urgence car « *sa démarche de tri sélectif a été rapidement intégrée par plusieurs entreprises de la zone d'activité* ». Concernant le volet social, le groupement professionnel (GEIDA) est identifié comme une PP vigilante. Deux attributs le caractérisent : le pouvoir puisqu'il « *incite les entreprises adhérentes à participer à des démarches collectives de formation en vue de la mise en place de la GPEC* » et l'urgence « *en déclenchant un plan de transfert des salariés saisonniers qui a été adopté rapidement par tous les membres* ». Les salariés possèdent trois attributs : le pouvoir puisqu'ils ont « *obtenu un 14^{ème} mois de salaire* », la légitimité « *en tant que salarié, de bénéficier d'une formation GPEC* » et l'urgence, « *si un de mes salariés est malade et ne peut pas venir travailler, je dois trouver immédiatement une solution* ». Sur le plan sociétal, l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM) est identifiée comme une PP latente et ne possède qu'un attribut, la légitimité de « *répondre aux enjeux de RSE dans le secteur de la métallurgie* ». La Communauté de Communes du Val d'Amboise est une PP vigilante car elle possède le pouvoir de subventionner l'entreprise 2 pour la construction d'un bâtiment HQE et la légitimité « *d'être le second pôle industriel en Indre-et-Loire* ». Le GEIDA représente une PP définitive car il a le pouvoir « *d'inciter les entreprises à collaborer dans le cadre de démarches collectives* », la légitimité d'être « *un acteur reconnu pour ses actions de promotion du tissu économique territorial* » et l'urgence « *en déclenchant un plan de transfert des salariés saisonniers qui a été adopté rapidement par tous les membres* ».

Présentons maintenant les types de PP identifiées par l'entreprise 3. Sur le plan

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

environnemental, les concurrents sont identifiés par le dirigeant de l'entreprise 3 comme une PP vigilante car ils possèdent deux attributs : le pouvoir, « *les plus grandes entreprises ont un budget en R&D supérieur au nôtre, il est difficile de faire le poids* », ainsi que l'urgence « *nos concurrents directs s'adaptent rapidement aux exigences du marché et constituent de ce fait une menace pour nous* ». Les clients sont également une PP vigilante en cumulant pouvoir et légitimité : « *certaines de nos clients sont des clients Grands Comptes Internationaux et comptent beaucoup dans le chiffre d'affaires* », « *éthiquement, les clients peuvent demander à leurs fournisseurs de respecter des lois environnementales et d'avoir une gestion réfléchie de leurs produits* ». Concernant le volet social, les salariés possèdent deux attributs et sont qualifiés de PP vigilante. Ils disposent du pouvoir « *ce sont des salariés qualifiés qu'il faut que je fidélise sinon ils peuvent partir chez les concurrents* » et la légitimité « *d'être bien formés surtout pour l'utilisation de produits explosifs* ». L'Etat est également une PP vigilante en cumulant le pouvoir de « *subventionner la formation professionnelle continue dans ce secteur d'activité pour pallier le manque de main d'œuvre qualifiée* » et la légitimité « *de faire respecter la réglementation en matière de droit du travail* ». S'agissant du domaine sociétal, aucune partie prenante dont les attentes relèvent principalement de cette dimension n'est identifiée par le dirigeant.

Tableau 5 : L'intensité de la stratégie responsable et les types de PP identifiées

	Orientation de la stratégie RSE	Intensité de la stratégie RSE	Types de PP identifiées
PME1	Environnementale	Eco-sensible	Clients : PP définitive Etat : PP vigilante Fournisseur : PP latente
	Sociale	Eco-conforme	Salariés : PP vigilante Syndicats : PP définitive
	Sociétale	Eco-conforme	Concurrents : PP vigilante Etat : PP vigilante
PME 2	Environnementale	Eco-sensible	Fournisseur : PP vigilante CCVA : PP définitive
	Sociale	Eco-conforme	GEIDA : PP vigilante Salariés : PP définitive
	Sociétale	Eco-sensible	UIMM : PP latente CCVA : PP vigilante GEIDA : PP définitive
PME 3	Environnementale	Eco-conforme	Concurrents : PP vigilante Clients : PP vigilante
	Sociale	Eco-conforme	Salariés : PP vigilante Etat : PP vigilante
	Sociétale	Eco-défense	Aucune PP identifiée

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

La proposition 3 est partiellement confortée. En effet, il est possible d'observer une correspondance entre les types de PP et l'intensité de la stratégie responsable. C'est le cas des volets environnemental et sociétal des stratégies RSE des trois cas, dont l'intensité est en phase avec le type de PP identifié. L'éco-sensibilité est ainsi en correspondance avec une PP définitive, l'éco-conformité avec une PP vigilante et l'éco-défense avec une PP latente (voire pas de PP). C'est également le cas du volet social de la stratégie RSE de l'entreprise 3. Cependant, on constate que le volet social de la stratégie RSE des entreprises 1 et 2 n'est pas en adéquation avec le type de PP identifié. En effet, on pourrait s'attendre à observer une stratégie sociale éco-sensible au vu de l'identification d'une PP définitive. Et on constate au contraire l'adoption d'une stratégie sociale éco-conforme. Nous reformulons donc la proposition 3 et posons que l'intensité de la stratégie RSE n'est pas systématiquement fonction des types de PP identifiées. *In fine*, notre étude conforte la proposition 1 et partiellement les propositions 2 et 3. Elle permet de formuler que :

- La stratégie RSE d'une PME est fonction de l'identification, par le dirigeant de la PME, des PP
- L'orientation de la stratégie RSE n'est pas systématiquement fonction des intérêts portés par les PP
- L'intensité de la stratégie RSE n'est pas systématiquement fonction des types de PP identifiées.

Conclusion

L'étude de la stratégie RSE de trois PME du secteur de la métallurgie et du rôle que jouent les parties prenantes a permis de formuler trois propositions. Tout d'abord, la mise en œuvre d'une stratégie RSE en PME dépend bien des PP en présence dans un secteur d'activité donné et de la considération que le dirigeant leur confère pour assurer le bon fonctionnement de son entreprise. Toutefois, l'intensité et l'orientation de la stratégie RSE ne dépendent pas exclusivement des intérêts portées et des types de parties prenantes identifiées. Elles dépendent également des convictions personnelles du dirigeant qui sont une condition *sine qua non* de la mise en place et du développement de pratiques responsables. Les dirigeants convaincus du bien-fondé de la RSE vont adopter une stratégie RSE, en répondant aux attentes des principales parties prenantes de l'entreprise ainsi qu'en mettant en place des actions proactives, leur permettant de réduire l'impact de l'activité de l'entreprise sur les volets de la RSE, de proposer des produits et services innovants et de renforcer leur avantage concurrentiel.

Nos résultats empiriques mettent en exergue le rôle significatif des PP dans l'adoption d'une stratégie RSE en PME. Si cette étude ne remet pas en cause le rôle des valeurs, des croyances et des représentations RSE du dirigeant dans l'adoption d'une stratégie RSE en PME, elle montre que ces facteurs ne sont pas exclusifs. Les facteurs

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

exogènes, en l'occurrence les PP, contribuent ainsi également à expliquer l'adoption d'une stratégie RSE. Un dirigeant de PME qui ne serait pas sensible aux enjeux écologiques, sociaux et sociétaux peut tout de même être à l'origine d'une stratégie RSE. Nos résultats en ressortent comme complémentaires des travaux centrés sur l'adoption des stratégies RSE en PME (Berger-Douce et Paradas, 2012 ; Courrent, 2012 ; Paradas, 2011 ; Saint-Pierre et Cadieux, 2011). De même, la diversité des stratégies RSE des PME mise en évidence dans cette étude prolonge les travaux centrés sur les formes de stratégie RSE adoptée par les entreprises (Carroll, 1979 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Azzone et Bertelè, 1994 ; Reynaud et Chandon, 1998 ; Bellini, 2003) et permet de rassembler dans un cadre intégrateur des perspectives différentes des stratégies RSE (centrée sur l'intensité ou centrée sur l'orientation).

Concernant les débats sur la TPP (Bonnafeux-Boucher et Pesqueux, 2006), notre contribution est de mettre en évidence que les dirigeants de PME identifient des parties prenantes, leur associent des intérêts et en mesurent l'importance. Cela conforte la pertinence de cette approche et du concept de PP pour l'étude de la RSE en PME. Nous montrons également que les PP sont perçues par les dirigeants de PME comme des catégories, c'est-à-dire des entités globales (donc plutôt désincarnées et plutôt homogènes). Ce faisant, elle invite à reconsidérer la critique générique avancée notamment par Moriceau (2006). Pour cet auteur, la TPP ne convoque que des « figures sans visage », c'est-à-dire des catégories identifiées *a priori*, donc transfigurées, connues dans leur demande et véhiculant une conception de la responsabilité de l'entreprise comme un état. L'auteur en appelle donc à une conception *a posteriori* des parties prenantes, seule à même de penser la responsabilité de l'entreprise en situation, car celle-ci ne s'apprécie qu'en fonction de décisions prises face à certains événements. Notre recherche montre que les dirigeants de PME désignent des parties prenantes *a priori* et leur prêtent des intérêts et des attentes. Pour eux, les parties prenantes sont effectivement des « figures sans visage ». Ensuite, notre étude nous permet de discuter la critique d'ubiquité. Celle-ci pose qu'il y a une confusion entre individus et groupes car un même individu peut être à la fois actionnaire, salarié, client, membre d'une communauté, et donc parties prenantes plusieurs fois. La TPP échoue ainsi dans l'élaboration d'un critère permettant d'établir dans quelles circonstances un individu ou un groupe est partie prenante et ne l'est pas. Notre étude tend à souligner la faible résonnance de cette critique dans la pratique de la RSE des PME étudiées. En effet, l'identification des parties prenantes par les dirigeants s'effectue de manière globale, sans questionnement de qui est et qui n'est pas partie prenante. Le concept de PP est finalement tellement intériorisé qu'il s'applique à tout type d'acteurs, individus ou groupe, avec lequel l'entreprise interagit et qui ont une capacité à faire valoir des intérêts dans le cadre de cette relation. C'est en cela que la théorie des parties prenantes démontre toute sa pertinence pour les managers, en particulier pour opérationnaliser la RSE dans les PME.

Références bibliographiques

- Azzone G., Bertelè U. (1994), Exploiting green strategy for competitive advantage, *Long Range Planning*, vol. 27, n°6, p. 69-81.
- Bardin L. (1993), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaire de France.
- Bayad M., Boughattas Y., Schmitt C. (2006), le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences, *Actes du 8^{ème} CIFEPME*, Fribourg, 25-26 Octobre.
- Bellini B. (2003), Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives, *Actes du XIIème Conférence de l'AIMS*.
- Berger-Douce S. (2006), La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ?, *Revue Sciences de Gestion*, n°54, p.1-18.
- Berger-Douce S. (2008), Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME : Premiers résultats d'une étude française, *Management et Avenir*, n° 15, p. 9-29.
- Berger-Douce S., Paradas A. (2012), La responsabilité sociale et environnementale : des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations, in Gomez-Breyse M., Jaouen A., *L'entrepreneur au 21^e siècle*, Paris, Editions Dunod, p. 57-74.
- Bonnafeuf-Boucher M., Pesqueux Y. (2006), *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, Editions La Découverte.
- Clarkson M.B. (1995), A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.
- Carroll A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Carroll A.B., Näsi J. (1997), Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n° 1, p. 46-51.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K. (2000), *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing, 4ème édition,.
- Courrent J. M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, Paris, Editions De Boeck.
- Damak Ayadi S., Pesqueux, Y. (2003), La théorie des parties prenantes en perspective, *Actes de l'Atelier de l'AIMS « Développement durable »*.
- 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.
- Eisenhardt K. M. (1989), Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 57-74.
- Freeman E. (1984), *Strategic Management, A stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman publishing Inc.
- Gendre-Aegerter D. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité*

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

sociale, *Une approche par la cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Fribourg.

Goodpaster, K. (1991), Business ethics and stakeholder analysis, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n°1, p.53-73.

Gunningham N., Sinclair D., Burrit P. (1997), *Barriers and Motivators to the Adoption of Cleaner Production Practices*, ACEL Final Report, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University.

Hart S. (1997), Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World, *Harvard Business Review*, Janvier-Février, p. 66-76.

Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Paris, Editions De Boeck Université.

Martinet A.C., Reynaud E. (2001), Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 12-25.

Martinet A.C., Reynaud E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Paris, Editions Economica.

Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Edition La Découverte.

Miles S. (2011), Stakeholder: essentially contested or just confused?, *Journal of Business Ethics*, vol. 108, n°3, p. 285-298.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

Moriceau J-L. (2006), Théories des parties prenantes et figures sans visages, in Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y., *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, Editions La Découverte, p. 43-53.

Oséo (2012), *RSE, source de compétitivité pour les PME*, Ed. La Documentation Française, Coll. Regards sur les PME, n°22.

Paradas A. (2011), Développement durable en petites entreprises : de la sensibilisation à l'engagement, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 1, n°247-248, p. 129-137.

Persaix E. (2002), L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, p. 195-230.

Quairel F., Auberger M.N. (2005), Les PME seront-elles socialement responsables ?, in Dupuis J.L., Le Bas C., *Le Management responsable, Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Economica, p. 63-84.

Reynaud E. (1997), Les déterminants de comportement de protection de l'environnement des entreprises, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université d'Aix-en-Provence.

Reynaud E., Dir. (2011), *Le management durable au cœur de l'entreprise*, Paris, Edition Dunod.

Reynaud E., Chandon J-L. (1998), De vert clair à vert foncé : différents types de comportements de protection de l'environnement, in Ingham M., Koenig G.,

Les stratégies RSE des PME : quels effets par quelles parties prenantes ?

Elise BONNEVEUX et Richard SOPARNOT

Perspectives en Management Stratégique, Tome V, Editions Management et Société, p. 223-242.

Reynaud E., Rollet A. (2001), Les compétences centrales « environnement » comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité, in Martinet A.C., Thiétart R.A., *Management stratégique : actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p.303-324.

Rugman A., Verbeke A. (1998), Corporate strategy and environmental regulations: an organizing framework, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 363-375.

Saint-Pierre J., Cadieux L. (2011), La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n° 1, p.33-52.

Schneider-Maunoury G. (2000), Des petites entreprises très vertes, *L'Expansion Management Review*, mars, p. 77-83.

Sharma S., Vredenburg H. (1998), Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, vol. 8, n°19, p. 729-753.

Shrivastava P., Hart S. (1996), Demain l'entreprise durable ?, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p. 110-122.

Spence L., Rutherford J.R., Blackburn R.A. (1998), *Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands: A Literature Review and Research Agenda*, Small Business Centre, Kingston University, Kingston Upon Thames.

Stake R. E. (1995), *The art of case research*, London, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

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

Yin R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, London, Sage Publications.