



**HAL**  
open science

# Logique d'action du dirigeant et engagement RSE global en PME

Ines Mhissen, Jouhaina Gherib, Sandrine Berger-Douce

► **To cite this version:**

Ines Mhissen, Jouhaina Gherib, Sandrine Berger-Douce. Logique d'action du dirigeant et engagement RSE global en PME. XXIVème conférence de l'AIMS, Jun 2015, Paris, France. emse-01158398

**HAL Id: emse-01158398**

<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01158398v1>

Submitted on 20 Mar 2020

**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.

# **Logique d'action du dirigeant et engagement RSE global en PME**

**Ines Mhissen Mhedhebi**

**ESCT – Université de la Manouba – Tunisie**

**IAE – Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis– France**

[Mhissen\\_ines1@yahoo.fr](mailto:Mhissen_ines1@yahoo.fr)

**Jouhaina Gherib**

**ISCAE – Université de la Manouba – Tunisie**

**Sandrine Berger-Douce**

**Ecole des Mines de St-Etienne –France**

## **Résumé :**

Les PME représentent une large proportion du tissu industriel et ont un impact substantiel tant sur le niveau économique, que social et environnemental (Munteanu, 2014). Ce type d'entreprises se trouve aujourd'hui de plus en plus sollicité pour adopter un comportement responsable et est amené à évaluer et à réduire les conséquences de ses décisions et activités sur la société et l'environnement (ISO 26000, 2010). Dans ce contexte, la littérature croissante sur le thème de la responsabilité sociale des PME démontre une progression relative dans leur appropriation de démarches responsables dans leurs stratégies (Perrini et al., 2007). Cependant, cette littérature demeure fragmentée et n'a pas réussi à fournir une perspective d'action adaptée aux PME (Russo et Perrini, 2010). Nous relevons un flou autour de la nature et l'intensité de leurs pratiques sociétales et plus particulièrement des liens et de l'articulation entre les différentes dimensions de la RSE. En effet, malgré un contexte marqué par l'intérêt croissant des chercheurs académiques et des experts à l'approche multi-parties prenantes de la norme ISO 26000 (Sitnikov et Bocean, 2012), peu de recherches ont tenté de comprendre ce qui favorise le passage vers un engagement envers les différents volets de la RSE, en particulier dans le cadre de pays du sud où un effort supplémentaire reste à fournir aussi bien sur le plan scientifique pour mieux analyser les comportements existants, qu'institutionnel pour promouvoir la RSE dans le champ des PME (Spence et al., 2011).

En partant de ces constats, notre recherche tente de comprendre les logiques d'action des dirigeants de PME qui favorisent un engagement RSE envers plusieurs parties prenantes. Ce travail s'inscrit dans une démarche exploratoire à visée compréhensive reposant sur une étude de cas d'une PME avec un engagement RSE global. A partir du cadre théorique des logiques d'action, cette recherche tend à révéler que les dimensions expliquant les choix du dirigeant pour un engagement RSE global sont relatives aussi bien à l'acteur qu'à sa situation d'action. Dans ce sens, la mise en acte de cette logique d'action semble s'organiser principalement autour d'une dimension social-historique du dirigeant favorisant une sensibilité envers la responsabilité sociale qui rencontre un contexte historique et institutionnel propice. L'analyse des différents mobiles qui ont animé l'engagement de la PME nous permet de conclure qu'une logique d'action entrepreneuriale (Julien et Marchesnay, 1996) pourrait être propice à une RSE globale.

**Mots-clés :** RSE, PME, Parties prenantes, Logique d'action, Dirigeant

# **Logique d'action du dirigeant et engagement RSE global en PME**

## **INTRODUCTION**

La littérature portant sur l'engagement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est à ce jour encore limitée par rapport à celle portant sur la RSE dans les grandes entreprises (Munteanu, 2014). Ce constat est aujourd'hui établi en dépit des conclusions de plusieurs études (Ciliberti et al., 2008; Campopiano et al., 2012) mettant en exergue la différence substantielle entre le raisonnement des actions socialement responsables et l'impact de ces actions selon la taille de l'entreprise (Munteanu, 2014). De plus, la littérature sur la RSE révèle un biais géographique très important de par la focalisation des recherches empiriques menées auprès de PME des pays du nord (Ortiz-Avram et Kühne, 2008 ; Russo et Perrini, 2010). Alors que les recherches menées dans les pays du sud sont peu nombreuses (Jamali et Mirshak, 2007 ; Zeribi et Boussora, 2007 ; Amara et Bensebaa, 2008 ; Benabou et Bendiabdellah, 2009) et montrent que certaines pratiques peuvent conserver des spécificités culturelles indispensables à saisir pour assurer la diffusion des pratiques responsables à travers les chaînes de valeur globales auxquelles participent activement les PME de nombreux pays du sud, dont la Tunisie.

Ce déficit de recherches a engendré un flou aussi bien autour de la nature et l'intensité des pratiques sociétales des PME qu'autour des liens et de l'articulation entre les différentes dimensions de la RSE. En effet, dans un contexte marqué par l'intérêt croissant des chercheurs académiques et des experts à l'approche multi-parties prenantes de la norme ISO 26 000 (Sitnikov et Bocean, 2012), peu de recherches ont tenté de comprendre ce qui favorise le passage vers un engagement envers les différents volets de la RSE.

De nombreuses études ont montré que les PME ont tendance à s'engager dans la mise en œuvre d'actions environnementales (Bonneveux, 2009) ce qui semble véhiculer une image responsable et citoyenne de ce type d'organisations. Mais les scandales ayant touché des entreprises qui mettent en place des actions responsables ont aussi suscité la suspicion de certains chercheurs (Ghozzi-Nekhili et Kamoun-Chouk, 2012).

Ces constats, qui émergent aussi bien de l'observation des pratiques que de la revue de la littérature, sont de nature à nous interpeller sur ce qui favorise un engagement RSE global, entendu comme un engagement élevé envers les différentes Parties Prenantes (PP) des PME.

Nous avons donc pour objectif principal dans notre recherche de comprendre les conditions d'émergence d'un engagement RSE global dans les PME pour mieux appréhender les ressorts qui se cachent derrière le processus de prise de décisions relatif à la RSE dans ce type d'organisations.

Les motivations spécifiques sous-jacentes à l'engagement des PME dans des activités socialement responsables et les facteurs déterminant son intensité ont particulièrement intéressé les chercheurs. Parmi ces facteurs explicatifs figurent les profils des dirigeants comme leurs valeurs, leurs représentations, leurs expériences personnelles et professionnelles et leurs identités (Paradas, 2013 ; Spence et al., 2013), les considérant ainsi comme le pivot de l'engagement de l'entreprise (Marchesnay, 2009 ; Russo et Perrini, 2010). Toutefois, on constate qu'en dépit de la reconnaissance de l'importance du rôle du dirigeant, une moindre importance a été accordée aux situations des actions dans lesquelles évolue ce dirigeant ainsi qu'aux dynamiques entrepreneuriales qui pourraient sous-tendre ses décisions et son engagement. De plus, ces différents facteurs ont été étudiés dans la littérature d'une manière isolée sans chercher à établir une éventuelle articulation entre ces différents déterminants.

En partant de ces constats et pour combler ce manque, nous avons choisi dans notre travail de recourir au concept intégrateur de « logique d'action » (Amblard et al., 1996, 2005) ; un concept qui se réfère à l'articulation entre l'acteur, d'une part, et sa situation d'action de l'autre, permettant ainsi de conjuguer micro-analyse et contextes (Schieb-Bienfait et al., 2009).

Afin de tenter de comprendre les logiques d'action des dirigeants de PME qui favorisent un engagement RSE global, cette communication présente une étude de cas d'une PME tunisienne à engagement RSE global. Ce choix se justifie par le manque de recherches sur ce thème dans les pays du sud où un effort supplémentaire reste à fournir tant sur le plan institutionnel pour promouvoir la RSE dans le champ des PME que scientifique pour mieux analyser les comportements existants (Spence et al., 2011).

Dans une première partie du papier, nous synthétiserons les résultats des travaux antérieurs traitant de notre problématique. La deuxième partie aura pour but de définir le positionnement de notre recherche aussi bien sur le plan empirique que méthodologique. Les résultats de notre étude de cas seront exposés dans la troisième partie et ensuite discutés au regard de la littérature antérieure.

## **1. CADRE THEORIQUE**

### **1.1. ENGAGEMENT DES PME ENVERS LES PARTIES PRENANTES**

Depuis les travaux de Bowen (1953), le concept de RSE n'a cessé d'évoluer sous l'impulsion de trois milieux aux objectifs différents : les pouvoirs politiques et publics, le monde professionnel et le monde académique. Déjean et Gond (2004) font ainsi la différence entre les définitions institutionnelles et celles académiques de la RSE. D'une manière générale, les définitions élaborées dans la sphère institutionnelle spécifient que l'engagement de l'entreprise doit aller au-delà des obligations et des attentes légales. Toutefois, ces définitions sont assez hétérogènes puisque les organisations et institutions définissent la RSE en fonction des PP les plus déterminantes pour elles. Dans ce cadre, la Commission Européenne a défini la RSE en octobre 2011 comme l'engagement des entreprises, « en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, dans un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base » (CE, 2011). Quant aux définitions académiques du concept, elles se distinguent par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à une organisation donnée (Déjean et Gond, 2004). De ce fait, plusieurs théories ont été mobilisées dans les recherches sur la RSE (Quairel et Auberger, 2005) et la majorité de ces travaux s'accordent sur la pertinence et la capacité de la théorie des parties prenantes à appréhender le concept de la RSE en mettant en exergue la proximité sémantique et originelle de ces deux concepts (Zeribi et Boussoura, 2008).

Etant donnée leur prépondérance dans le tissu économique, les PME semblent aujourd'hui être sollicitées pour adopter un comportement responsable (Munteanu, 2014). En effet, même si l'impact individuel d'une PME peut paraître relativement limité, les conséquences cumulées de ces entreprises tant sur le niveau économique, que social et environnemental sont substantielles (Hillary, 2000 ; Ammenberg et Hjelm, 2003). C'est pourquoi elles sont aujourd'hui amenées à évaluer et à réduire l'impact de leurs décisions et activités sur la société et l'environnement (ISO 26000, 2010).

Dans ce cadre, la littérature portant sur le thème de la responsabilité sociale des PME est croissante (Jenkins, 2006 ; Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce et Deschamps, 2010 ; Russo et Perrini, 2010) et les travaux sur ce thème montrent un accroissement relatif dans l'appropriation de démarches de RSE dans les stratégies des PME (Perrini et al., 2007). Cependant, cette littérature demeure fragmentée et n'a pas réussi à fournir une perspective d'action adaptée à ce type d'entreprises (Russo et Perrini, 2010). Ce constat est particulièrement marquant dans le cadre de pays du sud, où un effort supplémentaire reste à fournir pour promouvoir la RSE dans le champ des PME et les inciter à s'engager dans une

démarche responsable. En effet, le stade actuel des connaissances ne favorise pas l'implémentation d'un management responsable envers les différentes PP au niveau de ces structures (Murillo and Lozano, 2006; Roberts et al., 2006).

Dans ce contexte, des études ont mis en évidence l'orientation des démarches responsables vers le volet environnemental principalement et ensuite vers le social (ACFCI, 2006 ; Dupuis et al., 2007). D'autres ont tenté d'explorer le lien entre la formalisation d'un engagement envers une PP et l'adoption d'une démarche responsable envers les autres volets de la RSE (Maurand-Valet et Paradas, 2011). Pour autant, l'analyse des facteurs explicatifs d'un engagement RSE global ainsi que l'articulation de la responsabilité envers les différentes parties prenantes n'a pas fait l'objet d'études antérieures. Ce constat stipule alors la nécessité de mener davantage de recherches afin de mieux comprendre le comportement des PME, d'autant plus que nous nous trouvons aujourd'hui dans un contexte où l'on s'oriente de plus en plus vers une approche multi-parties prenantes, notamment avec l'élaboration de la norme ISO26000.

## **1.2. FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES PME**

Les motivations spécifiques sous-jacentes à l'engagement des PME dans des activités socialement responsables et les facteurs déterminant son intensité ont particulièrement intéressé les chercheurs. Aussi, des hypothèses de recherches spécifiques concernant la RSE dans le terrain de la PME ont pu être posées grâce à des démarches principalement qualitatives et exploratoires menées dans divers pays. Parmi les facteurs explicatifs majeurs du degré d'engagement sociétal des PME figurent les caractéristiques personnelles des dirigeants comme leurs valeurs, leurs représentations, leurs expériences personnelles et professionnelles et leurs identités. La lecture des travaux portant sur les PME et la RSE montre que l'entrepreneur est considéré comme le pivot de l'engagement de la firme (Ben Boubaker Gherib et al., 2009 ; Marchesnay, 2009 ; Russo et Perrini, 2010) et que c'est de sa vision que tout va dépendre (Carriere, 1990) . Ses perceptions et convictions représentent un cadre incontournable pour la compréhension et l'analyse des pratiques dans les PME (Paradas, 2006) et un déterminant puissant de l'éthique et des normes à l'entreprise (Jenkins, 2006).

Toutefois, on constate qu'en dépit de la reconnaissance de l'importance du rôle du dirigeant comme facteurs explicatifs de l'engagement sociétal de la PME, une moindre importance a été accordée aux situations des actions dans lesquelles évolue ce dirigeant ainsi qu'aux dynamiques entrepreneuriales qui pourraient sous-tendre ses décisions et son engagement

(Marchesnay, 2009). En effet, les études disponibles sur les déterminants du comportement des PME face à la donne de la RSE démontrent qu'il existe d'autres motivations relevant plutôt du contexte de la PME. Parmi ces mobiles figurent les pressions exercées par les PP (Russo et Perrini, 2010), particulièrement celles du siège social, de clients potentiels (Jenkins, 2006) et l'Etat (Murillo et Lozano, 2006 ; Williamson et al., 2006). Ensuite, la mise à disposition d'incitatifs étatiques (Jenkins, 2006 ; Russo et Perrini, 2010), la recherche de la réduction des coûts et des risques organisationnels (Williamson et al., 2006 ; Jenkins, 2006) et la mise en place d'un système de management de qualité. Par ailleurs, certaines études soulignent que la principale motivation de l'adoption de pratiques RSE par les PME est la recherche du bien-être du personnel dans le but de le motiver et de garantir une main d'œuvre stable (Murillo et Lozano, 2006 ; Jenkins, 2006) et de meilleures relations avec les instances territoriales (Luetkenhorst, 2004 ; Bonneveux et Saulquin, 2009). Enfin, un frein majeur et traditionnel réside dans leur manque de temps, compétences, connaissances et ressources, notamment financières (Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce, 2008 ; Jenkins, 2006).

L'adoption de pratiques et de comportements responsables par les dirigeants de PME ne peut alors se concevoir ni comme une simple traduction des représentations implicites du dirigeant ni comme indépendante des dynamiques entrepreneuriales et processus contextuels et structurels. Ces conclusions limitées quant à la spécificité et l'ampleur de l'appropriation du concept de la RSE par les PME, démontrent que les connaissances théoriques pour expliquer l'engagement de ces acteurs et proposer les moyens de le renforcer demeurent insuffisantes. Cet état pourrait découler de la dissociation faite entre l'acteur et son contexte et la focalisation sur le premier au détriment du second. D'où notre proposition de recourir à un concept intégrateur : le concept de logiques d'action.

### **1.3. DE L'INTERET DU CONCEPT DE LOGIQUE D'ACTION**

La notion de « logiques d'action » initialement utilisée dans le domaine de la sociologie est aujourd'hui fortement mobilisée dans des travaux théoriques concernant la compréhension de la réflexion et des décisions stratégiques de l'entrepreneur (Daval et al., 2002 ; Guyot et Vandewattyne, 2004, 2008 ; Schieb-Bienfait et al., 2009). Dans ces travaux, les chercheurs expliquent que la focalisation sur l'histoire et le parcours de vie de l'entrepreneur, apporte un éclairage incomplet pour comprendre les fondements de l'agir individuel et collectif et mieux saisir les processus de formation des choix (Schieb-Bienfait et al., 2009).

Un courant de recherche récent et mineur mobilise le concept de « logiques d'action » pour explorer et mieux comprendre l'adoption de pratiques responsables par les entrepreneurs (Boiral et al., 2009 ; Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce, 2009 ; Marchesnay, 2009).

Nous nous inscrivons dans cette recherche dans ce courant et privilégions une lecture de l'engagement des PME par les logiques d'action des dirigeants. Nous mobilisons en particulier l'approche de la sociologie des logiques d'action d'Amblard et ses collaborateurs (1996, 2005) ; consistant à mettre au jour « les raisons d'agir » des individus, en prenant en compte la diversité des mobiles et des rationalités à partir des discours que tiennent les acteurs sur leur propre conduite (Amblard et al., 2005 ; Guyot et Vandewattyne, 2004, 2008). S'inscrivant dans la continuité de la sociologie des organisations telle que développée par Crozier (1963) et Friedberg (1977) à travers l'analyse stratégique et par Sainsaulieu (1977) à travers l'analyse identitaire, cette approche fut d'abord formulée par Bernoux (1995) puis, de manière collective, par Amblard, Bernoux, Herreros et Livian (1996). Cette approche vise à « explorer le lien entre l'intention et l'action, de retrouver la « piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et de rendre compte de ce qui les fonde... » (Amblard et al., 2005, p.198). Dans leurs travaux, ces auteurs ont retenu le modèle interactionniste, où les comportements sont interprétés comme des actions entreprises en vue d'obtenir certaines fins.

Parmi les intérêts majeurs du concept de « logique d'action » tel que défini par Amblard et al. (1996), on retrouve une posture théorique de dépassement du dualisme acteur/système comme elle se réfère à l'articulation entre l'acteur, d'une part, et sa situation d'action, de l'autre. Ils symbolisent cette articulation par l'équation « acteur + situation d'action = logique d'action ». Dans leur perspective, la compréhension de l'acteur implique d'investiguer quatre composantes. Il s'agit, comme dans le cas de l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977), de la stratégie développée par l'acteur mais aussi de sa réalité « social-historique » (Bourdieu, 1987) groupale et pulsionnelle. Quant à la situation de l'action, elle est comprise à travers : 1/ le contexte historique et institutionnel, 2/ l'instance symbolique et mythique, 3/ le dispositif de la situation, 4/ l'histoire de l'entreprise. De l'articulation de ces deux dimensions naissent des interactions à travers lesquelles les logiques d'action s'expriment. Dès lors, la compréhension des logiques d'action nécessite l'examen des diverses composantes tant structurelles que dynamiques et stratégiques qui la génèrent (Schieb-Bienfait et al., 2009). Cette sociologie des logiques d'action renvoie donc à un effort d'analyse visant à rendre compte des différents niveaux où s'enracinent les comportements



des acteurs (Amblard et al., 2005). Elle présente l'intérêt de conjuguer microanalyse et contextes de l'action (Schieb-Bienfait et al., 2009).

C'est dans ce cadre que la mobilisation de la notion de « logique d'action » dans le domaine de la recherche sur la RSE en contexte de PME a été recommandée par plusieurs chercheurs en raison de la nature personnalisée de la gestion dans ce type d'entreprises (Marchesnay, 2009). Les travaux s'inscrivant dans cette perspective postulent que les qualités d'un entrepreneuriat responsable et durable seraient influencées par les logiques d'actions du dirigeant (Marchesnay, 2009 ; Boiral et al., 2009). Les conclusions ont toutefois principalement été arrêtées sur la base de travaux théoriques ou empiriques exploratoires menées auprès d'entreprises en France et au Canada. L'hypothèse de l'influence de la logique d'action du dirigeant sur l'engagement de la PME dans le DD n'a pas été vérifiée empiriquement par une démarche rigoureuse aux résultats fiables.

## **2. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE**

### **2.1. CADRE CONCEPTUEL RETENU**

L'objectif de notre recherche est de comprendre ce qui favorise un engagement RSE global des PME en recourant au concept de logique d'action comme cadre théorique. Nous posons l'hypothèse que les dirigeants de PME sont animés face à la RSE par des logiques d'action qui influenceraient leurs pratiques responsables et pourraient ainsi favoriser ou pas un engagement global.

L'engagement étant défini comme un engagement fort envers toutes les parties prenantes, nous avons opté pour une évaluation des pratiques responsables de l'entreprise pour l'approche de Turker (2009), une approche intimement liée à la théorie des parties prenantes. En effet, Turker (2009) définit la RSE comme les comportements organisationnels qui vont au-delà de l'intérêt économique et ont pour but d'affecter positivement les PP suivantes : les employés, les clients, le gouvernement et les PP sociales et non-sociales (la société, l'environnement naturel, les générations futures et les associations).

Les logiques d'action ont été identifiées par l'approche de Guyot et Vandewattyne (2008) qui stipulent qu'une logique d'action se caractérise par son articulation autour d'un principe moteur particulièrement structurant. Même si cette notion de principe moteur n'a pas été mobilisée dans l'ouvrage d'Amblard et ses collaborateurs (1996, 2005), les auteurs ont estimé indispensable de développer cette notion pour « rompre avec le postulat d'homogénéité, non seulement des conditions, contraintes, spécificités de l'articulation entre l'acteur et le contexte d'action, mais également des finalités mêmes de l'activité économique et de la valeur que

l'acteur y attribue ». Les logiques d'action s'expriment lors des interactions résultant de la combinaison de l'acteur et de la situation d'action, leur compréhension renvoie à un effort d'analyse visant à rendre compte des différents niveaux où s'enracinent les comportements des acteurs. Pour cela, les dimensions stratégique, social-historique, groupale et pulsionnelle ont été considérées pour les constituants de l'acteur. Quant à la situation d'action, les instances étudiées sont le contexte historique et institutionnel, l'instance symbolique de l'organisation, les dispositifs de la situation et l'histoire de l'entreprise. Plusieurs opérationnalisations de ce concept existent dans la littérature et seront synthétisées dans le tableau 1 suivant :

**Tableau 1. Une revue de la littérature sur l'opérationnalisation des constituants des logiques d'action**

<b>DIMENSIONS</b>	<b>OPERATIONNALISATIONS</b>
<b>Acteur</b>	
<b>Stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs poursuivis (Schieb-Bienfait et al., 2009), intentions et buts (Schieb-Bienfait et Sylvander, 2004 ; Guyot et Vandewattyne, 2004).</li> <li>- Ressources mobilisées dont l'acteur peut et a intérêt à se servir (Schieb-Bienfait et Sylvander, 2004 ; Guyot et Vandewattyne, 2004 ; Schieb-Bienfait et al., 2009).</li> <li>- Contraintes telles qu'interprétées par l'acteur (Schieb-Bienfait et Sylvander, 2004 ; Guyot et Vandewattyne, 2008).</li> </ul>
<b>Social-historique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Histoire de vie (Amblard et al., 2005), ancrage micro-social : caractéristiques individuelles (âge, origine géographique, situation familiale. (Guyot et Vandewattyne, 2008)</li> <li>- Identité professionnelle : Parcours professionnel individuel (formation de départ et diplômes) et expérience de travail (postes et niveaux de responsabilités exercés) (Amblard et al., 2005 ; Schieb-Bienfait et Sylvander, 2004 ; Guyot et Vandewattyne, 2008).</li> </ul>
<b>Groupale</b>	Environnement immédiat de l'acteur constitué des groupes, relations et réseaux : familiaux, professionnels et sociaux (Schieb-Bienfait et Sylvander, 2004 ; Guyot et Vandewattyne, 2004, 2008 ; Schieb-Bienfait et al., 2009)
<b>Pulsionnelle</b>	Personnalité et pulsions traversant l'entreprise ou l'acteur (Guyot et Vandewattyne, 2004 ; Schieb-Bienfait et al., 2009).
<b>Situation d'action</b>	
<b>Contexte historique et institutionnel</b>	Variables exogènes : marché, histoire, institutions, contexte historique et éclairage macro-social (Amblard et al., 2005).
<b>Espace symbolique et mythique</b>	Mythes de l'entreprise fondant les catégories avec lesquelles les communautés humaines pensent et vivent le monde : héros, figures de démons, boucs émissaires, success-stories (Amblard et al., 2005).
<b>Dispositif de la situation</b>	Dispositifs matériels, équipements, infrastructures (Guyot et Vandewattyne, 2004 ; Amblard et al., 2005).
<b>Histoire de l'entreprise</b>	Etude historique interne : succès, déboires et difficultés (Guyot et Vandewattyne, 2004 ; Amblard et al., 2005).

## 2.2. CHOIX METHODOLOGIQUES

Cette recherche ayant pour ambition de comprendre les conditions d'émergence d'un engagement RSE global dans les PME, elle s'inscrit dans une démarche exploratoire à visée compréhensive. Dans ce cadre, une approche qualitative a été choisie puisqu'elle constitue la stratégie privilégiée pour tenter de comprendre « comment » et « pourquoi », « lorsque le chercheur n'a que peu d'influence sur les événements, et lorsque l'attention est dirigée sur un phénomène contemporain dans un contexte réel » (Yin, 1994).

Pour les besoins de ce travail, nous avons choisi de mener une étude de cas unique présentant un engagement RSE global. Pour le choix du cas à étudier, nous nous sommes basées sur les résultats d'une enquête quantitative précédente menée auprès de PME tunisiennes.

Au niveau de la collecte des données, nous nous sommes basées sur une triangulation des sources de données : 1/des entretiens individuels avec le dirigeant et des membres du personnel ; 2/ l'observation non participante ; 3/ l'analyse des rapports sociaux et d'autres documents d'entreprise. Un entretien a été effectué au préalable avec le dirigeant pour expliquer notre méthode d'investigation et convenir des modalités de notre présence dans l'entreprise. Suite à cet entretien et étant donné la petite structure de l'entreprise ainsi que la charge du travail du personnel, nous avons convenu de limiter la période de collecte de données à 19 jours, soit 15 jours ouvrables durant le mois d'avril 2014. Durant cette période, nous avons été présentes quotidiennement au sein de la PME, en optant pour la posture d'observateur complet et tenant un journal de bord. Plusieurs types de notes ont été établies dans ce journal (Mucchielli, 1996 ; Baribeau, 2005 ; Coutelle, 2005) notamment des notes de terrain, méthodologiques et d'analyse. Au cours de cette phase d'observation, nous avons consacré notre temps à l'étude de documents d'entreprise reliés à l'objectif de notre recherche comme les dossiers constitués ou en cours de constitution pour la mise en œuvre de pratiques RSE. Cette posture nous a permis ainsi de confronter les discours à la réalité et d'observer directement la mise en œuvre de certaines pratiques RSE. Elle nous a aussi permis de nous familiariser et d'établir un climat de confiance avec le dirigeant et le personnel et de nous imprégner de la culture de l'entreprise grâce aux discussions informelles.

Durant la phase de collecte des données, nous avons pu mener 9 entretiens individuels, répartis comme suit : 2 entretiens avec le dirigeant (DIR), 3 avec la directrice technique (DTech) et le directeur administratif et financier (DAF), 2 avec le responsable management qualité (RMQ) et le chef du magasin (MAG) et 2 avec des ouvriers (OUV).

Au vu de notre problématique, le discours du dirigeant présente une grande importance, ce qui a nécessité de mener deux entretiens en profondeur avec ce dernier, en plus des différentes discussions ayant eu lieu au préalable et au cours de notre présence dans l'entreprise. Nos entretiens avec les directeurs et les responsables ont aussi été déterminants puisqu'ils représentent une source de données pour confronter et valider le discours du dirigeant concernant la mise en place des pratiques RSE et les facteurs sous-jacents cette décision. Quant aux entretiens avec les ouvriers, étant donnée la nature de leur travail, il a été difficile de mener des interviews avec un nombre important d'entre eux. Néanmoins, nous avons tenté de remédier à cette contrainte grâce aux différentes discussions informelles.

Les deux entretiens menés avec le dirigeant ont duré respectivement 55 et 82 minutes. Le premier entretien est de type « récit de pratiques ». Nous avons débuté avec une question sur la compréhension de la RSE et sur les pratiques responsables mises en place par la PME selon leur évolution chronologique. Ensuite, nous avons demandé au dirigeant de revenir sur les principales pratiques adoptées et de les décrire concrètement de l'idée jusqu'à la mise en œuvre et le suivi.

Le second entretien avait pour but de clarifier certains points notamment à la lumière de ce que nous avons pu observer durant notre présence dans l'entreprise, des entretiens menés avec des membres du personnel et des discussions informelles.

Les entrevues menées avec les employés de la PME ont été menées selon le même guide d'entretien que pour le dirigeant dans un souci de confrontation des discours.

L'analyse des discours des répondants a été faite par l'analyse du contenu de la retranscription des entretiens ainsi qu'une comparaison avec les autres sources d'informations notamment les notes des fiches d'observation. Au total, 72 pages ont été retranscrites et analysées, en suivant les thèmes du cadre d'analyse. L'analyse des données se compose de deux volets principaux. En premier lieu, nous procéderons à la description de la nature et de l'évolution de l'engagement RSE de la PME étudiée envers les différentes PP définies par Turker (2009) à savoir les employés, les clients, le gouvernement, l'environnement naturel et la société, les associations et les générations futures. Pour l'évaluation de l'engagement RSE de la PME, nous nous sommes en premier lieu basées sur les résultats d'une enquête portant sur les pratiques responsables des PME tunisiennes. Ensuite, nous nous sommes basées sur le discours du dirigeant ainsi que sur sa confrontation avec les discours de différents membres de l'entreprise occupant des postes à niveaux hiérarchiques différents. Enfin, notre

observation ainsi que l'étude des différents documents ont représenté une source supplémentaire pour l'évaluation de cet engagement.

En second lieu, nous nous focaliserons sur la logique d'action du dirigeant en cherchant à en identifier les constituants à partir des discours de répondants selon le cadre d'analyse présenté (voir tableau1). Ensuite, nous formulerons la logique d'action en nous basant sur le concept de « principe moteur » de Guyot et Vandewattyne (2008). Pour cela, nous commencerons d'abord par identifier les différents stades d'engagement RSE de la PME. Puis, nous chercherons à analyser les pratiques RSE reliées à chaque stade en fonction des dimensions les plus déterminantes de logique d'action ; ce qui nous permettra de relier les stades d'engagement RSE aux différentes dimensions sous-jacentes.

### **2.3. TERRAIN D'ETUDE: PRESENTATION DE LA PME**

La PME INTER, objet de notre étude de cas est une entreprise tunisienne ayant à son effectif 52 employés, opérant dans le secteur chimique et spécialisée dans la fabrication des peintures et revêtements. Son entrée en production s'est faite en 1987 par des fractions du processus de production que menait le dirigeant avec quatre ouvriers dans un petit atelier. La PME s'est développée progressivement jusqu'à l'année 2002 où elle a pu intégrer les différentes étapes de la production et a pu renforcer son offre par des partenariats avec deux leaders mondiaux ce qui lui a accordé un avantage pour proposer une offre de qualité.

De par son contexte et la nature de son activité, la PME est soumise à une réglementation touchant à plusieurs de ses PP. Cette PME évolue en effet, dans un pays où plusieurs résultats ont été atteints dans le domaine de la RSE avant la révolution du 14 janvier 2011. La Tunisie a, dans ce cadre, adopté les conventions internationales de droits de l'homme, a établi un code de travail assez avancé, a élaboré un cadre juridique de la protection de l'environnement et a encouragé la mise en œuvre du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2005. Dans le contexte post-révolutionnaire actuel, la Tunisie est en train de vivre des mutations et des changements à tous les niveaux : politique, économique et social. Les entreprises sont de plus en plus soumises à des contraintes majeures : les tensions économiques engendrées par le souci de la compétitivité, les pressions sociales et les besoins de sécurité à long terme, la conscience des parties prenantes vis-à-vis de l'environnement en vue de limiter sa dégradation. Tous ces éléments donnent à la RSE une importance de plus en plus accentuée dans les stratégies du pays et des entreprises (GIZ, 2012). De ce fait, le programme de développement gagnerait à intégrer les dimensions de la RSE comme éléments structurels susceptibles de favoriser la pérennité des entreprises et la prise en compte des préoccupations

de la population. Toutefois, ces démarches sont insuffisamment analysées par les chercheurs et souffrent d'un manque de ciblage de la part des pouvoirs publics. Une étude scientifique portant sur l'engagement des PME dans des pratiques RSE pourrait alors être utile et c'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche.

### 3. INTERPRETATION DES RESULTATS

#### 3.1. EVOLUTION DE L'ENGAGEMENT RSE

L'engagement fort envers les différentes PP étudiées de la PME n'a pas été global dès le départ, il s'est fait graduellement. En effet, dès sa création, INTER a été une entreprise engagée envers le gouvernement, mais est restée jusqu'en 1998 au stade d'un engagement limité à ce que stipule la réglementation en vigueur avec l'adoption de quelques pratiques responsables envers les employés et la société. Toutefois, à partir de cette date, nous observons un accroissement de l'engagement social envers les employés et les clients pour atteindre en 2004 un engagement qu'on peut qualifier de global comme le précise le tableau 2 suivant :

**Tableau 2. Evolution chronologique de l'engagement RSE**

<b>PARTIES PRENANTES</b>	<b>STADE I</b>	<b>STADE II</b>	<b>STADE III</b>
Environnement naturel	Faible	Moyen	Fort
Employés	Moyen	Moyen	Fort
Société	Moyen	Moyen	Fort
Clients	Faible	Moyen	Fort
Gouvernement	Fort	Fort	Fort
<b>Nature de l'engagement RSE</b>	Partiel	Partiel	Global

L'engagement envers les employés se concrétise, d'une part, à travers la volonté du dirigeant de mettre tout en œuvre pour développer les compétences de ses employés appartenant aux différents niveaux hiérarchiques par l'organisation de cycles de formations poussées et continues. Nous avons également observé qu'il encourage son personnel à participer à des activités volontaires et nécessaires à leur équilibre comme leur inscription à un cycle de gestion du stress. Par ailleurs, le dirigeant, en concertation avec son équipe dirigeante, se préoccupe des souhaits de ses employés s'agissant de l'augmentation des salaires, des assurances et en consacrant un budget social pour les aides en cas de maladies ou évènements particuliers et les fêtes. Sa politique de ressources humaines est flexible puisqu'il fournit des conditions de travail adaptées au profil de l'employé : « *Nous avons demandé à ce qu'on rentre à 17h. Et c'est ce qui a été fait (...)* Je trouve que c'est bien qu'on ait tenu compte de nos besoins spécifiques. » (RMQ).

Pour ce qui est de l'engagement environnemental du cas INTER, il se matérialise par la recherche continue de la réduction de l'impact négatif de l'activité de la PME en recourant à des technologies propres dans son processus de production. « *Le seul impact environnemental de notre entreprise se situe au niveau du déchet en solvant, un impact que nous avons totalement maîtrisé* » (DTech). Dans ce sens, l'analyse des documents démontre que la PME a été l'une des premières en Tunisie à adopter de telles pratiques malgré les obstacles rencontrés ayant engendré un dossier administratif lourd. Par ailleurs, nous avons observé des actions de communication pour promouvoir les pratiques environnementales de la PME auprès de ses clients afin de les encourager à les adopter à leur tour. Aussi, avec l'un de ses partenaires, elle a conçu et commercialisé une gamme écologique ce qui lui a valu un prix dans un salon dédié à l'environnement.

L'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la société, des générations futures et des associations est aussi élevé. En effet, elle œuvre particulièrement pour le soutien de l'enseignement et la culture par la participation à des événements culturels, l'octroi de dons réguliers à des associations implantées dans la région et une étroite collaboration avec une association visant à aider les familles défavorisées à scolariser leurs enfants.

Pour l'engagement envers les clients, le dirigeant s'est toujours engagé à traiter tous les clients d'une manière équitable. Pour la recherche de leur satisfaction, le dirigeant a recours à un cabinet privé pour mener une enquête de satisfaction afin de s'assurer l'objectivité des résultats. Aussi, des événements annuels sont organisés en l'honneur des clients pour discuter des points à améliorer et ces derniers bénéficient de formations sur les nouveaux produits.

Enfin, la responsabilité envers le gouvernement se traduit par le respect intégral et rapide de la réglementation juridique ainsi qu'une comptabilité faite sur une base régulière et continue. En effet, nous avons observé des efforts importants fournis pour la veille réglementaire se traduisant par l'absence de litiges dans l'histoire de la PME et de bonnes relations avec les autorités locales.

### **3.2. ARTICULATION DES CONSTITUANTS DE LA LOGIQUE D'ACTION**

Nous tenterons dans ce qui suit d'étudier l'interaction entre les différentes dimensions de la logique d'action du dirigeant à travers les trois stades d'engagement RSE de la PME.

#### **3.2.1. Stade I : une dimension social-historique favorisant un engagement partiel**

Le premier stade est caractérisé par un engagement partiel de la PME envers ses PP. Nous observons en effet un engagement élevé envers le gouvernement avec l'adoption de quelques pratiques responsables envers les employés et la société civile. Les dimensions ayant joué un

rôle important à ce niveau sont principalement la dimension social-historique du dirigeant et, dans une moindre mesure, sa dimension stratégique.

En premier lieu, les origines modestes du dirigeant ont été évoquées pour expliquer son engagement social. Marqué par des périodes difficiles de sa vie où l'aspect pécuniaire a joué un rôle crucial, il se montre aujourd'hui soucieux de la bonne rémunération de ses employés et de l'équilibre entre leurs vies personnelle et professionnelle. « *La bonne rémunération c'est important. Quand ma mère était malade, je passais deux semaines sans la voir. Ce n'est pas en restant près d'elle que je vais pouvoir la soigner, mais c'est en gagnant de l'argent* » (DIR).

De même, le dirigeant explique son attachement au respect rigoureux de la loi par son appartenance à un milieu très modeste induisant une faible influence dans le milieu des affaires et au niveau de sa zone d'implantation : « *Il n'y a pas beaucoup de gens vers qui je pouvais me tourner en cas de problèmes* » (DIR). Conscient des limites de son pouvoir et de son influence, le dirigeant cherche alors à éviter les litiges avec les organismes de contrôle en optant pour une application continue de la réglementation et pour une transparence de ses transactions dans le but de construire une bonne réputation sur le long terme. Cet engagement envers le gouvernement est donc également motivé par une dimension stratégique.

Enfin, la dimension social-historique et en particulier l'ancrage micro-social du dirigeant a aussi joué un rôle dans la mise en œuvre de quelques pratiques responsables envers la société, les générations futures et les associations. Le dirigeant a un âge avancé et appartient à une génération imprégnée selon lui des valeurs « *bourguibiennes*<sup>1</sup> » et caractérisée d'un rapport éducatif spécifique, ce qui favorise son engagement envers le soutien de l'enseignement et la culture : « *Malgré un niveau d'études élevé, le comportement des gens ne suit pas ce niveau, ce qui n'était pas le cas à mon époque. Il faut consacrer un minimum de notre temps à la lecture. Parce qu'en bouquinant, nous trouvons notre chemin plus facilement* » (DIR).

Pour ce stade, les dimensions relatives à la situation d'action n'ont pas été déterminantes pour l'engagement de la PME envers ses deux PP. Les interviewés évoquent même dans leurs discours que la situation d'action à ce moment représentait plutôt un frein à un engagement plus global.

### **3.2.2. Stade II : un engagement évolué résultant d'une conjugaison de dimensions relatives au dirigeant**

---

<sup>1</sup> Par référence à Bourguiba, premier président de la Tunisie et défenseur des droits des femmes et de l'éducation.



Dans un deuxième temps, l'engagement de la PME a évolué avec un engagement moyen envers les clients et l'environnement naturel ainsi qu'un renforcement de l'engagement envers les employés. A ce stade, et malgré l'augmentation de l'engagement RSE de la PME, il demeure partiel et les dimensions qui ont été propices à ce passage sont les dimensions social-historique, groupale et stratégique.

D'abord, à ce stade un autre volet de la dimension social-historique s'est matérialisé, expliquant l'accroissement de l'engagement social. Il s'agit du parcours professionnel du dirigeant et en particulier ses années d'études en sociologie et en droit de travail en France qui semblent avoir fortement influencé son style de direction qu'il qualifie d' « *inspiré du modèle français* » (DIR) où le respect des droits des employés est une priorité.

Conjointement à la dimension social-historique, la dimension groupale a été importante dans le passage au stade II. Cette dimension se traduit à travers l'influence de son groupe d'amis, sa proximité avec ses employés et ses interactions avec ses partenaires.

En premier lieu, la relation durable qu'a construite le dirigeant avec ses partenaires a joué un rôle important dans son adoption de pratiques responsables envers l'environnement naturel, les clients et le gouvernement. Cette collaboration a eu pour conséquence l'intégration de leurs exigences dans les pratiques quotidiennes et les décisions stratégiques de la PME comme la conformité rigoureuse à la réglementation, la production d'un produit de qualité et la création d'une gamme écologique. « *Avec notre partenaire, nous avons proposé une nouvelle formule de peinture à base d'eau qui ne nuit pas à l'environnement.* » (DIR).

En second lieu, et grâce au mode de gestion du dirigeant, le cas INTER constitue un groupe se forgeant une identité et ayant des attitudes relativement marquées de différenciation. Ces attitudes sont caractérisées par une primauté de l'intérêt collectif où le personnel, par crainte de changement du mode de gestion participatif et généreux du dirigeant, s'implique encore plus pour la réussite et le développement de l'entreprise. « *Mes employés sont impliqués dans la gestion de l'entreprise jusque-là, parce que c'est leur gagne-pain* » (DIR). Cette dynamique conforte l'intensité de l'engagement social du dirigeant tout en favorisant l'engagement de la PME envers ses clients, l'environnement naturel et le gouvernement. En effet, la recherche de l'intérêt collectif dans cette PME amène les employés à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.

Concernant l'impact de son groupe d'amis, le dirigeant explique que les actions responsables envers les employés et la société civile constituent un sujet de discussion récurrent avec ses

amis chefs d'entreprises. De plus, il a l'habitude d'accorder des aides financières aux personnes de son réseau personnel qui le sollicitent pour organiser des événements.

La dimension stratégique a également joué un rôle relativement important dans l'adoption de pratiques responsables. En effet, le dirigeant a évoqué la recherche de l'amélioration de sa PME en interne par l'adoption de pratiques envers ses employés dans le but de construire un noyau stable, compétent et de confiance autour de lui sur le long terme: « *Je tiens beaucoup à la vie de cette société. Et être seul face aux difficultés, seul pour la protéger, seul pour la développer, c'est trop lourd pour moi. Il faut donc créer un noyau responsable* » (DIR). Nous retrouvons ce même acheminement par rapport aux clients puisque le dirigeant s'attache à proposer une offre de qualité au détriment du gain financier à court terme. « *Nous avons visé la qualité et le long terme malgré la crise, ce qui nous a permis de réussir* » (DIR). De même, les premières pratiques environnementales mises en place suivaient partiellement une logique de calcul coût/bénéfice sur le long terme par la recherche de l'amélioration du processus de production de l'entreprise.

Pareillement au stade précédent, le rôle joué par les dimensions relatives à la situation d'action n'a pas été déterminant pour l'engagement RSE de la PME. En effet, même si les interviewés évoquent un cadre historique et institutionnel plus coercitif ainsi qu'un dispositif matériel plus propice, ces dimensions n'ont favorisé la mise en place que de quelques pratiques ponctuelles responsables envers les clients et l'environnement naturel.

### **3.2.3. Stade III : un engagement global découlant d'une articulation entre micro-analyse et contextes**

Ce stade est caractérisé par le passage vers un engagement fort envers les différentes PP étudiées du cas. A ce niveau, le dirigeant a évoqué dans son discours différentes dimensions relatives à l'acteur et a souligné lui-même leur importance. Néanmoins, il précise qu'une grande partie des pratiques RSE n'auraient pas abouti s'il était inséré dans un contexte historique et institutionnel différent. « *Nous étions toujours conscients que certaines actions doivent être faites tôt ou tard. En fait, dès que nous nous sommes aperçus qu'il y a avait une opportunité, un avantage dans l'environnement, nous avons voulu en profiter* » (DIR).

Concernant le contexte historique, durant la période précédant la révolution tunisienne de 2011, la stratégie nationale du pays affichait un intérêt particulier au développement durable ce qui a favorisé l'intégration de pratiques environnementalement responsables. De même concernant le volet social, c'est le contexte post-révolutionnaire qualifié d'instable et de stressant par le dirigeant qui a renforcé sa sensibilité et sa responsabilité par rapport aux

problèmes de ses employés. « *Il est vrai que depuis trois ans, les gens sont toujours sous pression et subissent un stress affreux. C'est pour cette raison que j'ai pensé à organiser un cycle avec un psychologue* » (DIR). Aussi, la diminution des encouragements de l'Etat à l'entrepreneuriat ainsi que la saturation des marchés a amené le dirigeant à se recentrer sur sa PME. « *Aujourd'hui, je ne cherche pas à développer de nouveaux projets, mais plutôt à développer mon projet en interne* » (DIR). Cette amélioration a porté, d'une part, sur les conditions de travail et le bien-être de ses employés et, d'autre part, sur les processus de production et les relations avec les clients.

Le contexte institutionnel a, à son tour, été important dans l'engagement de INTER envers ses différentes PP à travers les différentes pressions exercées et les incitatifs proposés par l'Etat et les organismes étatiques, notamment pour les volets social et environnemental. « *Comme il y a des contrôles, le dirigeant a toujours cherché à ce que tout soit dans les règles* », « *Sincèrement, étant donné la situation de l'entreprise, nous n'aurions pas pu nous permettre de le faire, nous n'avions pas la capacité. Mais avec le fonds et l'aide de l'Etat, on arrive à améliorer notre entreprise* » (DAF). Par ailleurs, les pressions exercées par le régime avant 2011 expliquent une partie des dons accordés à la société civile et à la région d'implantation.

En conclusion, la mise en acte de la logique d'action du dirigeant s'organise principalement autour de l'articulation d'une dimension social-historique favorisant une sensibilité envers la RSE qui rencontre un contexte historique et institutionnel propice. Dans une moindre mesure, la logique d'action du dirigeant face à la RSE s'enracine dans ses dimensions groupale et stratégique. Par ailleurs, nous relevons que les dimensions relatives à l'acteur/dirigeant semblent fournir un terrain favorable à l'adoption de pratiques RSE puisqu'elles ont permis un engagement faible ou moyen envers les PP étudiées. Néanmoins, un engagement fort n'a été atteint que suite à une conjugaison de ces facteurs avec d'autres relevant du contexte de l'action.

Ces développements peuvent être synthétisés dans le tableau 3 suivant :

**Tableau 3. Dimensions favorisant l'engagement RSE**

	<b>STADE I</b>	<b>STADE II</b>	<b>STADE III</b>
<b>Nature de l'engagement RSE</b>	Partiel	Partiel	Global
<b>Acteur</b>	Dimensions social-historique et stratégique	Dimensions social-historique, groupale et stratégique	Dimensions social-historique, groupale et stratégique
<b>Situation d'action</b>	-	-	Contexte historique et institutionnel

### 3.3. LOGIQUE D'ACTION DU DIRIGEANT

A partir de l'étude des différentes dimensions où s'enracinent le comportement et les choix du dirigeant envers ses PP, nous chercherons maintenant à identifier sa logique d'action face à un engagement RSE global. L'analyse des différentes motivations qui ont animé l'engagement RSE du dirigeant envers les différentes PP de sa PME démontrent sa volonté de développer son entreprise sur le long terme tout en respectant ses valeurs personnelles. Il est en effet inscrit dans une approche proactive et singulière pour la recherche d'opportunités lui permettant d'être en harmonie avec ses PP tout en développant son entreprise. « *Mes amis me disaient que je visais une cible qui n'était pas de mon calibre, mais j'y suis arrivé* » (DIR). Ce principe moteur se décline au niveau des différentes PP étudiées.

Pour l'engagement social, nous constatons que le dirigeant est dans une approche de recherche active de satisfaction des besoins du personnel et se caractérise par sa valorisation de la personne humaine ainsi que de l'expérience acquise et des compétences qu'il considère comme une ressource rare « *la technologie ne peut remplacer le facteur humain* » (DIR). Nous retrouvons ce même acheminement pour l'engagement de type environnemental justifié en premier lieu par la volonté du dirigeant de moderniser et mettre à niveau sa PME afin de résoudre des problèmes de type réglementaire et d'autres relatifs au stockage des déchets. En second lieu, il s'inscrit dans une visée écologique. Et enfin, l'engagement environnemental relève d'une optique de gain financier et de réduction des coûts sur le long terme. Néanmoins, pour le volet social comme pour le volet environnemental, l'engagement est souvent fait conjointement avec des opportunités dans l'environnement de la PME.

Concernant la responsabilité envers le gouvernement, le dirigeant tient à se conformer rigoureusement à la loi pour éviter les sanctions et pour sauvegarder la bonne réputation qui le distingue dans sa région d'implantation et qui lui a facilité l'obtention de plusieurs agréments nécessaires pour son activité. D'autre part, il est convaincu de la nécessité de respecter la loi et l'Etat pour que le pays rejoigne le rang des pays développés. Cette volonté se traduit également à travers son engagement envers la société civile, les générations futures et les associations. Le dirigeant aspire à contribuer à bâtir une société cultivée et forte de compétences clés, en soutenant les plus défavorisés aussi bien pour leur scolarisation que pour les aider à garantir des carrières prometteuses dans un stade ultérieur. Enfin, pour la responsabilité envers les clients, malgré les périodes difficiles par lesquelles est passée la

PME en raison de l'intensité concurrentielle élevée de l'activité, le dirigeant a tenu la même ligne de conduite engagée qui selon lui, lui a permis de gagner sur le long terme.

En conclusion, nous retrouvons une logique d'action innovante où le dirigeant agit selon ses aspirations personnelles et prend des risques tout en recherchant des occasions d'affaires pour résoudre ou anticiper les problèmes. Il cherche le développement et l'amélioration continue aussi bien au niveau de son entreprise qu'au niveau de la société et du pays d'une manière générale. Il aspire à la paix et l'harmonie avec ses différentes parties prenantes tout en visant le gain sur le long terme. Il recherche la singularité dans son mode de gestion en visant toujours « grand » et en optant pour un comportement proactif.

#### **4. DISCUSSION DES RESULTATS**

##### **4.1. ORIENTATION DE L'ENGAGEMENT RSE DE LA PME**

L'analyse de l'évolution de l'adoption de pratiques RSE dans notre étude démontre une orientation envers le gouvernement, les employés et les clients en premier lieu, ce qui concorde dans une large mesure avec les résultats de l'enquête réalisée par Social Consult sur la RSE en Tunisie (2005). Cependant, ces résultats divergent avec les résultats de la recherche menée par Lindgreen et al. (2009) en Afrique qui stipulent qu'un engagement RSE se matérialise d'abord par des pratiques responsables envers les clients et l'environnement et ensuite envers les fournisseurs, les employés, les investisseurs et la société. A l'échelle internationale, les résultats de différents travaux réalisés en France (ACFCI, 2006) et en Europe (Gunningham et al., 1997 ; Aragon-Correa et Matias-Reche, 2005) désignant les pratiques responsables envers l'environnement à la tête des préoccupations des PME ne concordent pas avec nos résultats puisque notre étude démontre un accroissement tardif de l'engagement environnemental de la PME. Cette divergence pourrait s'expliquer par une différence des motivations. En effet, l'adoption de pratiques environnementales dans ces études suit une logique de calcul coût/bénéfice (Schneider-Maunoury, 2000) alors que nos résultats mettent en exergue les convictions du dirigeant.

##### **4.2. DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT RSE GLOBAL**

Nos conclusions concernant l'importance des dimensions relatives au dirigeant pour l'engagement de la PME confortent les travaux précédents dans le domaine (Paradas, 2013 ; Spence et al., 2013). Jenkins (2006) évoque en effet que les valeurs du dirigeant représentent un déterminant puissant de l'éthique et des normes des PME, car c'est souvent celui qui détermine et inculque les valeurs à travers l'exercice de la discrétion managériale.

Les résultats de notre recherche ont permis d'approfondir l'analyse et d'établir que sa dimension social-historique pourrait expliquer l'engagement RSE de sa PME en favorisant une sensibilité aux questions sociétales. Le constat de l'âge avancé du dirigeant étudié coïncide avec les résultats de l'étude de Labelle et St-Pierre (2010) révélant qu'une telle caractéristique stimule une sensibilité aux différents enjeux sociétaux. Les auteurs expliquent qu'elle lui permettrait d'atteindre une certaine maturité dans ses activités pour mettre un peu plus de temps et d'énergie sur ces questions. Par ailleurs, notre étude s'inscrit dans la lignée de travaux démontrant l'importance de l'influence des groupes et des réseaux dans l'adoption de pratiques RSE, notamment le tissu relationnel et la présence d'un entourage entrepreneurial qui pourrait favoriser l'accès du dirigeant à l'information et aux moyens (Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce, 2009).

Enfin, l'analyse des résultats a permis de conclure qu'un engagement RSE global n'a été atteint que suite à une conjugaison entre une volonté du dirigeant et un contexte historique et institutionnel propice et proposant des incitatifs. Ce résultat portant sur l'importance des incitatifs va de pair avec ceux de Labelle et St-Pierre (2010) sur le contexte canadien qui soulignent l'importance des facteurs institutionnels pour le volet social et celles de Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce (2009) sur les contextes tunisien et français reliant un engagement environnemental faible ou moyen à un manque de connaissance des incitatifs proposés. Par ailleurs, la nécessité d'une articulation entre différentes dimensions relevant du dirigeant et du contexte d'action conforte les conclusions de Gherib et Mhissen (2010) sur le volet environnemental et prouvant que les PME qui ont bénéficié des programmes étatiques tunisiens seraient en partie suscitées par l'intérêt du dirigeant par les questions environnementales (Quairel et Auberger, 2005 ; Berger-Douce, 2007), ce qui expliquerait son approche proactive et sa recherche active de l'information.

#### **4.3. UNE LOGIQUE D'ACTION ENTREPRENEURIALE**

Nos conclusions sur l'engagement RSE global des PME dévoilent un dirigeant qui se distingue par sa proactivité et sa singularité. Son comportement face aux différents volets de la RSE se caractérise par une conjugaison entre une volonté de satisfaire ses aspirations personnelles et de respecter ses valeurs d'une part, et la recherche d'opportunités de l'autre ; un type de raisonnement qui se rapproche fortement de la logique d'action entrepreneuriale (Julien et Marchesnay, 1996) avec laquelle il présente plusieurs similitudes. La conclusion de notre étude est ainsi conforme aux résultats de différents travaux portant sur le développement durable et ayant identifié le même type de logiques d'action. Nous retrouvons en effet cette

logique d'action chez l'entrepreneur en économie sociale et solidaire qui lance une activité pour satisfaire des besoins tout en créant de l'emploi (Schieb-Bienfait, 2006) ainsi que dans des typologies d'entrepreneurs, comme l'entrepreneur innovant dans la filière biologique (Schieb-Bienfait et Sylvander, 2004) et l'entrepreneur aventurier qui cherche à tirer parti des occasions d'affaires liées à des nouveautés techniques ou commerciales touchant aux questions de développement durable (Marchesnay, 2009). Par ailleurs, le caractère innovant et singulier présent dans la logique d'action entrepreneuriale concorde avec les résultats de Labelle et St-Pierre (2010) proposant que les dirigeants innovants sont plus sensibles au développement durable.

## CONCLUSION

La littérature portant sur la responsabilité sociale des PME révèle un flou aussi bien autour de la nature et l'intensité de leurs pratiques sociétales que des liens et de l'articulation entre les différentes dimensions de la RSE. Dans ce cadre, notre communication vise à comprendre les conditions d'émergence d'un engagement RSE global dans les PME. Cette exploration repose sur l'étude d'un cas situé dans un pays émergent : La Tunisie, et se base sur une observation non participante et des entretiens individuels.

Nous avons privilégié, dans ce travail, une lecture à travers le cadre des logiques d'action (Amblard et al., 2005) ; une posture théorique de dépassement du dualisme acteur/système comme elle se réfère à l'articulation entre l'acteur, d'une part, et sa situation d'action, de l'autre. Nos conclusions tendent à révéler que les dimensions expliquant les choix opérés pour un engagement RSE global sont relatives aussi bien au dirigeant qu'à son contexte d'action. Dans ce sens, la mise en acte de la logique d'action semble s'organiser principalement autour de l'articulation d'une dimension social-historique du dirigeant favorisant une sensibilité envers la responsabilité sociale qui rencontre un contexte historique et institutionnel propice grâce aux pressions règlementaires, les aides et incitatifs des organismes étatiques d'un côté, et la situation du marché avec ses nouvelles exigences de l'autre. Outre ces dimensions, la logique d'action du dirigeant face à la RSE s'enracine, même si c'est dans une moindre mesure, dans les dimensions groupale et stratégique.

L'analyse des différents mobiles qui ont animé le dirigeant face à l'engagement RSE global de la PME montre une réelle cohérence autour de sa volonté de développer son entreprise sur le long terme tout en respectant ses valeurs personnelles. Cette exploration nous a permis de démontrer qu'une logique d'action entrepreneuriale face à la RSE (Julien et Marchesnay, 1996) pourrait être propice à un engagement global. Le dirigeant est dans une dynamique

d'innovation, il agit selon ses aspirations personnelles et prend des risques tout en recherchant des occasions d'affaires pour résoudre ou anticiper les problèmes.

S'agissant des limites de ce travail exploratoire, pour l'évaluation de l'engagement de la PME envers ses PP, nous avons adopté la définition et l'opérationnalisation de Turker (2009). Néanmoins, il est à signaler qu'elle a été établie dans le contexte turc, et nous sommes conscients des différences culturelles qui existent avec le contexte tunisien. De plus, même si cette opérationnalisation couvre différents types de PP d'une PME (clients, employés, société, gouvernement, environnement naturel, générations futures et associations), l'intégration des pratiques responsables des PME envers d'autres PP tels que les fournisseurs apporterait des éclairages supplémentaires sur la nature de leur engagement RSE.

Deuxièmement, la reconstitution de l'histoire de l'engagement RSE a été établie à partir d'une triangulation des sources de données et d'entretiens menés avec différents membres de l'entreprise dans un souci de confrontation et de validité. Néanmoins, cette reconstitution ex post pourrait biaiser le discours des acteurs, concernant les éléments appartenant au passé.

Une autre limite de ce travail de recherche réside dans le fait qu'il se base sur l'étude d'un cas unique. Ceci nous a permis de multiplier les répondants par cas et d'approfondir notre connaissance des situations analysées, mais ne permet pas une généralisation des résultats. Les conclusions de cette recherche sont ainsi préliminaires et contingentes, en raison de la méthodologie utilisée et de la spécificité du contexte dans lequel ce cas évolue. Dans une étape ultérieure, il serait intéressant d'élargir le cadre de l'étude à un échantillon plus large afin de pouvoir tirer des conclusions plus générales concernant le contexte tunisien. Une voie de recherche serait donc l'étude d'autres cas présentant un engagement RSE global et des cas de PME à niveaux d'engagements RSE différents. L'application ainsi faite du principe de réplique théorique (Yin, 1994) permettrait d'aboutir à des résultats généralisables.



## REFERENCES

- ACFCI (2006), La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/ RSE) par les PME-PMI, Enquête de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, Octobre.
- Amblard, H., P.Bernoux, G.Herreros et Y.V. Livian (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Éditions du seuil.
- Ammenberg, J. et O. Hjelm (2003), Tracing business and environmental effects of environmental management system - a study of networking small and medium-sized enterprises using a joint environmental management system, *Business Strategy and the Environment*, 12: 3, 163-174.
- Aragon-Correa, J.A., et F. Matias-Reche (2005), Small Firms and Natural Environment : A Resource-Based View of the Importance, Antecedents, Implications and Future Challenges of the Relationship (chap.5). in S. Sharma & J.A. Aragon-Correa, *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Editor Edward Elgar, Cheltenham, 96-114.
- Bauer, M. (1993), Les patrons de PME. Entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris : Inter Éditions.
- Ben Boubaker Gherib J., M. Spence et V. Ondoua Biwolé (2009), Développement durable et PME dans les pays émergents, entre proactivité, opportunisme et compromis, *Journal of small business and entrepreneurship*, 22 :3, 355-375.
- Ben Boubaker Gherib, J., S. Berger-Douce (2009), Le management environnemental des PME : Une lecture à travers l'engagement du dirigeant et son profil, Conférence internationale sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, Agadir du 26 au 28 février 2009.
- Ben BouBaker Gherib, J. et S. Berger-Douce (2008), L'engagement environnemental des PME: Une analyse comparative France Tunisie, Actes du Congrès de l'AIMS, Nice.
- Berger-Douce, S., et B. Deschamps (2010), La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise œuvre de la RSE en PME?, *Cahier de recherche CERAG n°2010-05 E4*.
- Boiral, O., C.M. Baron et M. Cayer (2009), Action logics of environmental leadership : A developmental perspective, *Journal of Business Ethics*, 85, 479-499.
- Bonneveux, E. (2009), Démarches de RSE en PME et éléments de réflexion autour d'une revue de la littérature, in *Cahiers de Recherches du CERMAT*, 22 :10, [http://cermat.iae.univ.tours.fr/IMG/pdf/une\\_revue\\_de\\_litterature.pdf](http://cermat.iae.univ.tours.fr/IMG/pdf/une_revue_de_litterature.pdf).
- Bonneveux, E. et J.Y. Saulquin, (2009), L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial, *Management & Avenir*, 3 : 23, 170-186.
- Bourdieu, P. (1987), *Choses dites*, Paris : Editions de Minuit.
- Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row.
- Carriere, J.B. (1990), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, *Revue Internationale PME*, 3 : 3-4, 301-325.
- Commission Européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, le 25.10.2011.
- Crozier M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, coll. points, Editions du Seuil.
- Daval, H., B. Deschamps et S. Geindre (2002), Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs, *Revue des Sciences de Gestion*, 32.
- Dejean, F. et J.P. Gond (2002), *La Responsabilité Sociétale des Entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche*, Sciences de Gestion et Pratiques Managériales, Paris : Economica.

- Dupuis, J.C., N. Haned et C. Le Bas (2006), La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes: premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales, Electronic working papers series, GEMO, ESDES, Lyon. [www.esdes-recherche.net](http://www.esdes-recherche.net).
- Ghozzi-Nekhili, C. et S. Kamoun-Chouk (2012), Stratégies de responsabilité sociale d'entreprise des acteurs BIO en Tunisie, *Innovations*, 37, 177-194.
- Gherib, J. et I. Mhissen (2010), Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle, XIX<sup>ème</sup> conférence internationale de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin 2010.
- GIZ (2012), La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Tunisie Etat des lieux, Tunis, Novembre.
- Gresle, F. (1981), L'indépendance professionnelle, *Revue française de sociologie*, 4 : 22, 483-501.
- Gunningham N., D. Sinclair, P. Burrit (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.
- Guyot, J-L. et J. Vandewattyne (2008), Les logiques d'action entrepreneuriale, le cas des primo-créateurs d'entreprise en Région wallonne, De Boeck.
- Guyot, J.L., et J. Vandewattyne (2004), Ebauche d'une sociologie des logiques d'action des créateurs d'entreprise : apports théoriques, 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 Octobre 2004-Montpellier.
- Hillary, R. (2000), EMS: environmental protection the voluntary way. *The Health and Safety Practitioner*, 18: 4, 52–54.
- ISO 26000 (2010), Norme internationale ISO/FDIS 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.
- Jenkins, H. (2006), Small Business champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67:3, 241-256.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1996), L'entrepreneuriat, *Economica*, Collection «Gestion Poche », N° 33.
- Labelle, F. et J. St-Pierre (2010), Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable, 10<sup>ème</sup> congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- Lindgreen, A., V. Swaen et T.T. Campbell (2009), Corporate Social Responsibility Practices in Developing and Transitional Countries: Botswana and Malawi, *Journal of Business Ethics*, 90, 429-440.
- Luetkenhorst W. (2004), Corporate Social Responsibility and the Development Agenda – A Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises, *Intereconomics*, mai-juin, 157-166.
- Marchesnay, M. (2009), « Le « petit entrepreneur » en développement durable – Essai de typologie », RIODD 2009, Lille.
- Maurand-Valet A. et A. Paradas (2011), Norme ISO 14001 et gestion des ressources humaines. Etude du cas d'une petite entreprise par une méthodologie hybride, Congrès AGRH, Marrakech, 26-28 octobre.
- Munteanu, A. R. (2014), The Place of Social Responsibility in the Business Model of A SME, *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4:5,
- Murillo, D. et J. M. Lozano (2006), SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words, *Journal of Business Ethics*, 67:3, 227–240.
- Paradas, A. (2006), Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes, Congrès International de Francophonie en Entrepreneuriat et PME, 25, 26, 27 octobre 2006, Suisse.

- Paradas, A. (2013), L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises, Congrès RIODD 8 - Lille, 18-21 Juin 2013.
- Perrini, F., A. Russo, et A. Tencati (2007), CSR strategies of SMEs and large firms, evidence from Italy, *Journal of Business Ethics*, 74, 285-300.
- Quairel, F. et M.N. Auberger (2005), Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 111- 126.
- Roberts, S., R. Lawson et J. Nicholls (2006), Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest, *Journal of Business Ethics*, 67, 275–286.
- Russo, A. et F. Perrini (2010), Investigating stakeholder theory and social capital : CSR in large firms and SMEs, *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221.
- Sainsaulieu, R.(1977), L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Schieb-Bienfait, N., B. Charles-Pauvers et C. Urbain (2009), Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire: acteurs, projets et logiques d'action, *Innovations*, 2 :30, 13-39.
- Schieb-Bienfait, N et B. Sylvander (2004), Filière biologique et logiques d'action : éléments d'analyse des difficultés de structuration d'une filière régionale, 13ème conférence internationale de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3, 4 juin 2004.
- Schneider-Maunoury G. (2000), Des petites entreprises très vertes, *L'Expansion Management Review* : mars, 77-83.
- Sitnikov, C. S. et C.G. Bocean (2012), Corporate Social Responsibility through the lens of ISO standards, *Business Excellence and Management*, 2:4, 56-66.
- Social Consult (2005), Enquête sur la responsabilité sociale des entreprises en Tunisie, *Projet Pacte Mondial*, Tunisie.
- Spence, S., J.M. Courrent, M. Bonsirven et J. Gherib (2013), Profil de l'entrepreneur et adhésion à la vision «business case» des politiques sociales et environnementales des PME, 10<sup>ème</sup> conférence biennale de la société européenne d'économie écologique, Lille, 18-21 Juin 2013.
- Spence, M., J. Ben Boubaker Gherib et V. Ondoua Biwolé (2011), Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough? A North-South comparison, *Journal of Business Ethics*, 99: 3, 335-367.
- Turker, D. (2009), Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- Williamson, D., G. Lynch-Wood et J. Ramsay (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR, *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330.
- Yin, R. (1994), *Case study research : Design and Méthods*, Thousans Oaks, London, New Delhi : Sage.
- Zarca, B. (1986), *L'artisanat français : du métier traditionnel au groupe social*, Paris,
- Zeribi, O. et E. Bousoura (2007), Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, XVIème Conférence de l'AIMS.