

Profil de créateur et stratégie sociétale

Sandrine Berger-Douce
Maître de conférences HDR
IAE de Valenciennes, LARIME

Rue des Cent Têtes-Les Tertiales
59313 Valenciennes Cedex 9
Tél : 03 27 51 77 10 / Fax : 03 27 51 77 04
sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr

Résumé

Depuis quelques années, les stratégies sociétales commencent à s'intégrer dans les PME françaises en raison de diverses pressions exercées par leurs parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Mais qu'en est-il des entrepreneurs ? Ont-ils tendance à s'impliquer dès la création de leur entreprise ? Et surtout leur profil a-t-il une influence sur la stratégie sociétale mise en œuvre dans leur organisation ? Tel est l'objet de cette recherche exploratoire. Pour ce faire, nous avons recours à la grille de lecture des typologies d'entrepreneurs proposée par Daval et al. (2002) qui présente l'avantage de relier les corpus théoriques de l'entrepreneuriat et du management stratégique au travers de la dialectique individu / organisation.

Après un retour sur la littérature en matière de stratégies sociétales, nous tentons d'investiguer la réalité au travers d'une étude empirique qualitative menée auprès de dix créateurs d'entreprise d'une région française. Une matrice des stratégies sociétales des créateurs adaptée des travaux de Berger-Douce (2007) sur quelques entrepreneurs du Nord de la France est utilisée pour la présentation de nos résultats.

Les premiers résultats montrent que la moitié des créateurs interrogés se préoccupent de RSE et développent une stratégie sociétale mobilisatrice, proactive ou rituelle, faiblement influencée par leur profil (histoire, aptitudes, besoins et motivations). S'agissant de l'autre moitié des créateurs, ils ont opté pour une stratégie sociétale réactive présentant un double engagement faible (environnemental et social), essentiellement en raison d'un manque de moyens disponibles (plus rarement par manque de conviction). Le volet environnemental semble concerner davantage les créateurs que le seul volet social (un seul créateur présente un engagement social élevé).

En résumé, les facteurs contextuels semblent davantage influencer le choix d'une stratégie sociétale que les caractéristiques individuelles des créateurs. Cependant, le caractère exploratoire de cette communication ne permet que de souligner des tendances qu'il conviendra de confirmer ou d'infirmer lors de travaux ultérieurs.

Mots clés : créateur ; PME ; profil ; RSE ; stratégie sociétale

Profil de créateur et stratégie sociétale

Introduction

« Pour certains, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue la dernière innovation de la panoplie managériale née de l'éclatement des bulles spéculatives et des scandales financiers qui ont marqué le passage du 20^{ème} au 21^{ème} siècle. [...] Pourtant, la question de la RSE est tout sauf récente » (Martinet, 2008). Selon Acquier et Gond (2007) : « Les premiers ouvrages traitant explicitement de RSE datent des années 1950 et constituent les fondements du champ académique « Business and Society ». Par contraste, les travaux historiques montrent que l'idée de responsabilité sociale se diffuse dans la Société et les milieux d'affaires dès la fin du 19^{ème} siècle. ». En dépit de son actualité, l'engagement sociétal des entrepreneurs paraît largement occulté des travaux de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). De rares études régionales axées sur les PME (et non les entrepreneurs) comme celles de Dupuis et al. (2006) ou encore Mathieu et Reynaud (2005) existent dans le contexte français. Pourtant, la CGPME (2004) estime que « la responsabilité sociétale est au cœur même du métier de l'entrepreneur » et Teal et Carroll (1999) ont montré que le raisonnement des entrepreneurs présentait un niveau de moralité plus élevé que la population adulte en général. Au-delà d'être un puissant levier pour gagner en acceptabilité et en légitimité (Mathieu et Reynaud, 2005), les stratégies sociétales, définies comme des stratégies visant une performance globale incluant les aspects sociaux et environnementaux, représentent de véritables opportunités, y compris économiques pour les entreprises. Si l'on adopte une vision opportuniste, « la RSE est un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes » (Saulquin et Schier, 2007). Pour Mc Williams et al. (2006), la RSE est une « forme d'investissement stratégique ». Le modèle des profils d'entrepreneurs développé par Daval et al. (2002) et utilisé dans diverses situations entrepreneuriales, comme la croissance des jeunes entreprises innovantes (Boissin et al., 2008) peut également être éclairante s'agissant d'autres thématiques comme la RSE.

Au-delà des travaux de recherche consacrés aux stratégies sociétales, il semble pertinent, dans le contexte spécifique des PME, de focaliser notre réflexion sur les créateurs d'entreprise (Schick et al., 2002). En effet, il n'est plus à démontrer que les aspirations personnelles du

dirigeant de PME ont une forte influence sur l'élaboration de la stratégie d'entreprise (Jaouen, 2008). Par ailleurs, selon une récente étude menée par IBM (2008), l'entreprise de demain sera « responsable et authentique ». L'idée-force de cette communication est que la « nouvelle génération » de créateurs intègre dans son plan d'affaires des aspects de RSE tant sur le plan environnemental, que social. Autrement dit, les créateurs développent une stratégie sociétale, ce qui est susceptible de contribuer au renouvellement du modèle économique dominant centré sur une performance exclusivement financière. Ce nouveau comportement stratégique des créateurs s'expliquerait par la prise de conscience dans la société civile des enjeux de la RSE, notamment sur le plan environnemental (suites du Grenelle de l'Environnement d'octobre 2007). D'où la question de recherche suivante : Le profil du créateur a-t-il une influence sur la stratégie sociétale ?

Dans une première partie, l'ancrage théorique en termes de stratégies de RSE en PME, ainsi que notre grille de lecture de l'influence du profil du créateur sur la stratégie sociétale seront présentés. Après un retour sur la méthodologie de recherche, le terrain d'investigation et les principaux résultats seront proposés et discutés dans la seconde partie de la communication.

1. RSE EN CONTEXTE PME, STRATEGIES SOCIETALES ET INFLUENCE DU PROFIL DU CRÉATEUR

Dans la première partie sont présentées la RSE dans le contexte spécifique des PME (1.1), une revue de littérature sur les stratégies sociétales (1.2), puis notre proposition de grille de lecture de la relation entre profil du créateur et stratégie sociétale inspirée des travaux de Daval et al. (2002) (1.3).

1.1 LA RSE DANS LE CONTEXTE DES PME

Qualifié de « père de la RSE » par Carroll (1999), Bowen marque avec son ouvrage paru en 1953 les débuts de la foisonnante littérature consacrée à cette thématique. En dépit de l'importance des travaux académiques sur la RSE, aucun réel consensus ne se dégage en termes de définition. Cependant, la définition de Carroll (1979) est la plus largement retenue malgré son caractère théorique. Cette définition de la RSE regroupe « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société (en englobant) les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires » (Carroll, 1979).

Par ailleurs, en dépit de la pléthore de travaux académiques sur la RSE, encore peu sont consacrés aux PME, même si le constat est plus prometteur qu'en 1984 où Chrisman et Archer n'avaient identifié que six articles traitant de la RSE en PME parmi plus de 700

recensés dans la littérature de l'époque. Pourtant, dès la fin des années 1970, des auteurs ont plaidé en faveur de recherches centrées sur la RSE en PME (Fischer et Groenveld, 1976). Le début des années 1980 est marqué par des recherches visant à mieux comprendre les représentations de la RSE au sein des PME (et en comparaison avec les grandes entreprises). Ainsi, Brown et King (1982) ont montré que l'éthique des PME était considérée comme au moins aussi importante que celle des grandes entreprises. Chrisman et Fry (1982) ont mis l'accent sur la dimension prioritaire de la RSE, à savoir la relation avec la clientèle. L'étude de Courrent et Gundolf (2008) proposant d'étudier le rôle du capital social sur la dimension éthique du management des très petites entreprises (TPE) (moins de dix salariés) aboutit à un constat similaire, à savoir la place prioritaire accordée aux clients comme parties prenantes, juste devant les salariés. Ces auteurs mettent en lumière une éthique d'imitation des pairs parmi les dirigeants de TPE.

Actuellement, les initiatives sociétales les plus connues émanent surtout des grandes entreprises, oubliant presque la multitude d'actions menées en la matière dans les PME (Schoenberger-Orgad et McKie, 2005). Souvent, ces initiatives souffrent d'un manque de légitimité en raison de leur moindre visibilité si on les compare aux actions de préservation de l'environnement, par exemple. Les PME ne sont pourtant pas absentes de ce mouvement (Observatoire des PME européennes, 2002), mais demeurent bien timides lorsqu'il s'agit de communiquer sur le sujet. Selon l'Observatoire des PME européennes (2002), la moitié des PME européennes seraient « socialement responsables ». Les PME françaises figurent parmi les mauvais élèves de l'Europe : seules 32% d'entre elles sont engagées dans des activités socialement responsables (contre 83% en Finlande). Ce pourcentage contraste fortement avec celui de l'ACFCI (2006) selon lequel 70% des PME françaises interrogées déclarent leur implication dans des actions citoyennes comme le recours à l'embauche locale. Cependant, il est prudent de nuancer ces pourcentages élevés (Quairel-Lanoizelée et Auberger, 2005) dans la mesure où, d'une part, ces résultats sont issus d'enquêtes où seules les déclarations des dirigeants de PME sont prises en compte et, d'autre part, les PME interrogées sont peu familières du concept de RSE et ne mènent aucune politique de communication sur le sujet (Novethic, 2004). Ainsi, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) reconnaissent que « la RSE n'est que très faiblement intégrée dans les stratégies des PME ». Ceci s'expliquerait, selon ces auteurs, par l'absence dans le contexte des PME de l'enjeu majeur de l'intégration de la RSE

dans les grandes entreprises, à savoir le risque de réputation. Et pourtant, selon la CGPME¹ : « La RSE, c'est le quotidien des dirigeants de PME. Une entreprise socialement responsable se caractérise par une gestion avisée de ses ressources, une prise en compte systématique de tous les coûts y compris ceux qui ne sont pas directement chiffrables » (www.cgpme.fr). Or, peu de recherches portent sur la RSE dans l'univers des PME. Lapointe et Gendron (2004) contribuent à éclairer cet intérêt encore limité dans nos communautés. « Sans être nécessairement moins responsables dans les faits que les grandes entreprises, les PME sont cependant désavantagées quand vient le temps d'en rendre compte de façon formelle ». Nombreuses sont cependant les PME à avoir mis en place des démarches exemplaires et volontaires tant sur le plan social qu'environnemental, bien avant que ces actions ne soient formalisées et surtout diffusées sous le vocable de RSE.

1.2 LES STRATÉGIES SOCIÉTALES

En 1984, Martinet reprenait le terme de « sociétal » de travaux nord-américains des années 1970 (Ansoff, 1979, par exemple). Selon cet auteur, « la littérature américaine consacrée à la stratégie sociale adopte le « grand angle » et cherche à embrasser les effets de l'activité de l'entreprise sur la société environnante (societal strategy) ». Dès 1983, Martinet développait l'idée de stratégie de responsabilité sociale dans son ouvrage intitulé « *Stratégie* », tout en reconnaissant le caractère ambigu du champ du « *social* ». Cet auteur distinguait un courant français donnant au social une acception limitée à l'environnement interne (personnel et syndicats) d'un courant nord-américain prônant une prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (internes et externes) et mettant l'accent sur la légitimité de l'entreprise. Pour illustrer ce second courant, Martinet faisait explicitement référence à un papier de recherche de Ansoff de 1979 intitulé « Societal Strategy for the Business Firm ».

Dans son article de 1979, Carroll propose un modèle tri-dimensionnel de la performance organisationnel dont l'une des dimensions est la philosophie de la conscience sociale qu'elle qualifie de stratégies proactive, accommodante, défensive et réactive en référence aux travaux de Wilson (1974). Ces qualificatifs se retrouvent dans des travaux récents. Ainsi, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) proposent une typologie des comportements stratégiques en fonction, d'une part, de l'intérêt économique de l'entreprise (risques et opportunités faibles ou forts) et, d'autre part, des pressions exercées par les parties prenantes et de la visibilité

¹ CGPME : Confédération Générale des PME

médiatique recherchée par le dirigeant de l'entreprise. Ces auteurs identifient alors quatre stratégies : proactive (impulsée par le volontarisme du dirigeant), défensive (recherche de conformité stricte aux attentes des parties prenantes), réactive (suite à des dysfonctionnements médiatisés) et engagée (de militant, par pure conviction personnelle du dirigeant en l'absence de pressions externes fortes). Il est à remarquer que les différentes stratégies peuvent s'imbriquer les unes dans les autres, ce qui pourrait rendre l'opérationnalisation compliquée.

Des recherches ont également portées sur l'un des volets de la RSE pour lequel des typologies ont été proposées. A titre d'illustration, en matière de stratégie environnementale, Martinet et Reynaud (2004) identifient trois types d'attitudes stratégiques :

- Une attitude attentiste relative à l'absence de volonté de s'impliquer de la part du dirigeant ou, de manière plus pragmatique, à l'insuffisance des ressources disponibles (humaines, financières) ;
- Une attitude adaptative visant à se conformer à la législation (Di Maggio et Powell, 1983) ou à devancer les attentes futures du marché par une offre « responsable » ;
- Une attitude proactive ayant pour ambition de jouer un rôle de pionnier (d'innovateur) au sein d'un secteur d'activité.

Quant à Bellini (2003), elle propose une typologie des comportements écologiques de l'entreprise inspirée des travaux de Carroll (1979) sur la RSE. L'auteur distingue les comportements écodéfensifs (suivant une logique exclusivement financière), les comportements écoconformistes (se contentant de respecter les normes imposées par la réglementation) et les comportements écosensibles (ou proactifs) (allant au-delà des réglementations en vigueur). Bellini (2003) précise que seuls les comportements écosensibles relèvent de la stratégie d'entreprise.

Pour Cadiou et al. (2008) : « Au-delà de l'économique et du financier, et dans le prolongement de l'analyse de Freeman (1984), la stratégie s'est enrichie d'une nouvelle logique. ». D'autres théories que celle des parties prenantes sont mobilisées dans l'analyse de la RSE. Ainsi, la théorie des ressources et des compétences, introduite par Wernerfelt (1984) et affinée par Barney (1991), repose sur les travaux de Penrose (1959). Selon Quairel-Lanoizelée et Auberger (2005), « dans le processus managérial des PME, la relation entre l'entrepreneur et les parties prenantes s'analyse moins comme une relation d'agence que comme une relation de dépendance à l'égard des ressources ». Cette théorie de la dépendance des ressources suppose que les entreprises sont des faisceaux de ressources et de compétences hétérogènes et mobiles entre les entreprises. Selon Barney (1991), si ces ressources et

compétences sont rares, inimitables et non substituables, elles peuvent constituer une source d'avantage compétitif durable. En raison de leur forte vulnérabilité face à un déficit de ressources, les PME semblent bien se prêter à la théorie des ressources pour analyser leur stratégie sociétale. Dotées de ressources limitées et en quête d'une visibilité immédiate, les PME sont en proie à un temps stratégique plus court que les grandes entreprises. C'est pourquoi, il est important que les PME mettent en œuvre des stratégies sociétales, signe de leur réelle proximité (au sens de Jaouen et Torrès, 2008) avec la société civile. Une telle démarche implique de veiller à l'équilibre entre les dimensions sociale et environnementale. Aussi, nous proposons dans cette étude de recourir à la matrice des stratégies sociétales des entrepreneurs de Berger-Douce (2007). Dans cette étude exploratoire, une stratégie sociétale se définit comme la combinaison de l'engagement environnemental (faible ou fort) et de l'engagement social (faible ou fort), dont l'objectif est d'assurer la pérennité de l'organisation. Cette matrice est présentée en figure 1.

		Engagement environnemental	
		Faible	Fort
Engagement social	Faible	STRATEGIE RÉACTIVE	STRATEGIE PROACTIVE
	Fort	STRATEGIE RITUELLE	STRATEGIE MOBILISATRICE

Figure 1 : Matrice des stratégies sociétales des créateurs (adapté de Berger-Douce, 2007)

- La stratégie réactive correspond à un double engagement (environnemental et social) faible. Cette stratégie semble définir la majorité des PME françaises qui se heurtent à des difficultés récurrentes comme le manque d'informations sur le sujet, le manque de temps et le coût de la mise en place de pratiques de RSE (cf. exemple de l'engagement environnemental: Reiter, 2003 ; Clarck et al., 2002 ; Tilley, 1999).
- La stratégie proactive correspond à un engagement environnemental fort (installation de panneaux solaires, système de récupération des eaux de pluie) associé à un engagement social faible. Cette stratégie peut se retrouver assez facilement dans des secteurs d'activité comme les éco-industries et dans des PME conscientes de leur pouvoir de nuisance en termes de pollution environnementale. Les entrepreneurs qui optent pour une stratégie proactive sont

généralement confrontés à des difficultés supplémentaires lors de la création en comparaison avec des entrepreneurs « classiques » (Freimann, 2005).

- La stratégie mobilisatrice correspond à un double engagement (environnemental et social) fort. Cette stratégie est vraisemblablement assez peu fréquente dans les PME car elle repose sur une conviction forte de l'entrepreneur en faveur de l'engagement sociétal. Or, on reconnaît aisément le manque global de sensibilisation des entrepreneurs à cette thématique à l'exception de ceux impliqués dans des réseaux de type CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Par ailleurs, ces entrepreneurs cumulent les difficultés lors de la création, car ils doivent convaincre leurs parties prenantes à la fois sur le plan social et sur le plan environnemental. S'agissant du volet environnemental, les voix ne manquent pourtant pas pour insister sur la pertinence de créations d'entreprises intégrant ces aspects (Clausen, 2005).

- La stratégie rituelle correspond à un engagement social fort (embauche de travailleurs à faible employabilité) associé à un engagement environnemental faible (tri des déchets dans les bureaux). Cette stratégie est vraisemblablement assez fréquente dans les PME si l'on considère que ces organisations sont imprégnées des valeurs de leur dirigeant. Une structure de taille modeste (cas des créations par essence) peut être considérée comme davantage propice à un engagement social fort notamment en raison des effets de proximité (ancrage territorial fort de la PME) (Torrès et Gueguen, 2006).

1.3 L'INFLUENCE DU PROFIL DE CRÉATEUR SUR LA STRATÉGIE SOCIÉTALE

Selon Julien et Lachance (2006), « L'entrepreneuriat, c'est d'abord une création de valeurs collectives, reconnues par les divers acteurs qui partagent les défis et les risques de la novation acceptée par le marché proche, par le milieu et finalement par l'extérieur ». Si l'on adhère à cette définition, la stratégie sociétale fait partie intégrante de l'entrepreneuriat. Au-delà des typologies des entrepreneurs présentes dans la littérature, et conformément à la conception large à laquelle nous adhérons, un entrepreneur combine les caractéristiques des principaux paradigmes du domaine (Verstraete et Fayolle, 2005). L'intégration de la RSE dans le domaine de l'entrepreneuriat peut alors s'envisager comme une opportunité, une innovation, une création d'une organisation ou de valeur. Selon Marois (2004), « le capital immatériel est... créateur de valeur. [...] (II) est plutôt proactif... (et) se situe au cœur d'une démarche stratégique de l'entreprise ». Considérant que l'engagement sociétal est un élément constitutif du capital immatériel d'une entreprise, nous défendons l'idée que cet engagement peut être un facteur majeur de valorisation des organisations (Baron, 2001). La création de

valeur, tout comme la pérennité de l'organisation, sont précisément des éléments clés de la politique générale de la grille de lecture de Daval et al. (2002) mobilisée dans cette étude.

Dès la fin des années 1970, des auteurs ont montré que les caractéristiques personnelles des dirigeants de PME avaient une influence sur le degré d'implication sociale (Gomolka, 1978). Pour Laufer (1975), il existe une interaction entre la personnalité de l'entrepreneur, les conditions de développement de son entreprise et sa façon de gérer la firme. Depuis, les résultats des études se révèlent parfois contradictoires. Ainsi, en 1994, Smith et Oakley ont montré l'existence d'une relation positive entre l'âge et l'éthique des dirigeants de PME. Ce résultat est à l'opposé de celui de Ede et al. (2000) selon lequel l'âge a certes un effet significatif sur l'éthique dans les PME, mais dans le sens inverse, à savoir que les jeunes entrepreneurs réagissent de manière plus éthique que leurs aînés. A l'exception de l'âge, Ede et al. (2000) n'ont pas trouvé de relation significative entre, d'une part, le genre ou l'éducation et, d'autre part, l'éthique des dirigeants de PME. Ces résultats contrastent avec ceux de Spence et Lozano (2000) qui ont identifié le rôle significatif de l'éducation et de la formation sur l'éthique des dirigeants de PME. Dans son étude publiée en 1997 sur 41 petites entreprises américaines, Quinn a mis en évidence un lien entre l'éthique personnelle du dirigeant et les attitudes adoptées face à des problèmes d'ordre éthique dans son entreprise. Courrent (2003) défend la thèse que l'éthique de l'organisation (dans le cas des TPE) est assimilable à l'éthique du dirigeant. S'agissant du genre, Alan et Alan (2001) ont conclu que les femmes étaient significativement plus éthiques que les hommes.

Pour analyser la relation entre le profil du créateur et sa stratégie sociétale, nous utilisons la grille de lecture suggérée par Daval et al. (2002) dont « l'objectif n'est pas de créer une méta-typologie mais d'organiser ces éléments dans une grille de lecture intégrative. Il s'agit de proposer un outil rendant compte de la diversité des cas d'entrepreneurs, sans chercher de généralisation, ni de déterminisme. ». Cette grille (Figure 2) présente le double avantage d'être construite à partir des modèles typologiques existants et de séparer les niveaux d'analyse organisationnel et individuel. Le comportement organisationnel est alors considéré comme une réponse aux attentes du dirigeant. Les trois premières catégories centrales concernent l'entrepreneur en tant qu'individu. Nous retrouvons en premier lieu son histoire (caractéristiques intrinsèques, éducation, expérience, tissu relationnel). Cette histoire conditionne la deuxième catégorie qui comporte les aptitudes entrepreneuriales ou les traits de caractère de l'individu (confiance en soi, esprit de compétition, esprit d'initiative). Ces deux premières catégories conditionnent conjointement la troisième catégorie qui est la nature des

besoins de l'entrepreneur (sécurité, autonomie, reconnaissance, pouvoir, réalisation de soi). « La traduction en acte du (des) besoin(s) de l'entrepreneur suppose qu'il (s) soi(en)t finalement exprimé(s) sous forme de motivation(s) conscientes, puis d'actions d'organisation. ». Au niveau organisationnel, deux catégories émergent de l'analyse des auteurs : la politique générale et le management (regroupant les éléments qui se rapportent aux actions et à la mise en œuvre concrète de la stratégie). Parmi les éléments de politique générale, Daval et al. (2002) mentionnent la pérennité et la création de valeur. Selon nous, ces deux éléments sont omniprésents dans les stratégies sociétales, ce qui justifie le recours à cette grille de lecture. Les variables contextuelles (opportunités de l'environnement, variables socio-économiques) interviennent comme éléments déclenchant, conditionnant et accompagnant le phénomène entrepreneurial. La case « mode d'accès à l'organisation » est ici supprimée puisque l'étude se focalisant sur les créateurs, le mode d'accès est identique pour tous les cas analysés.

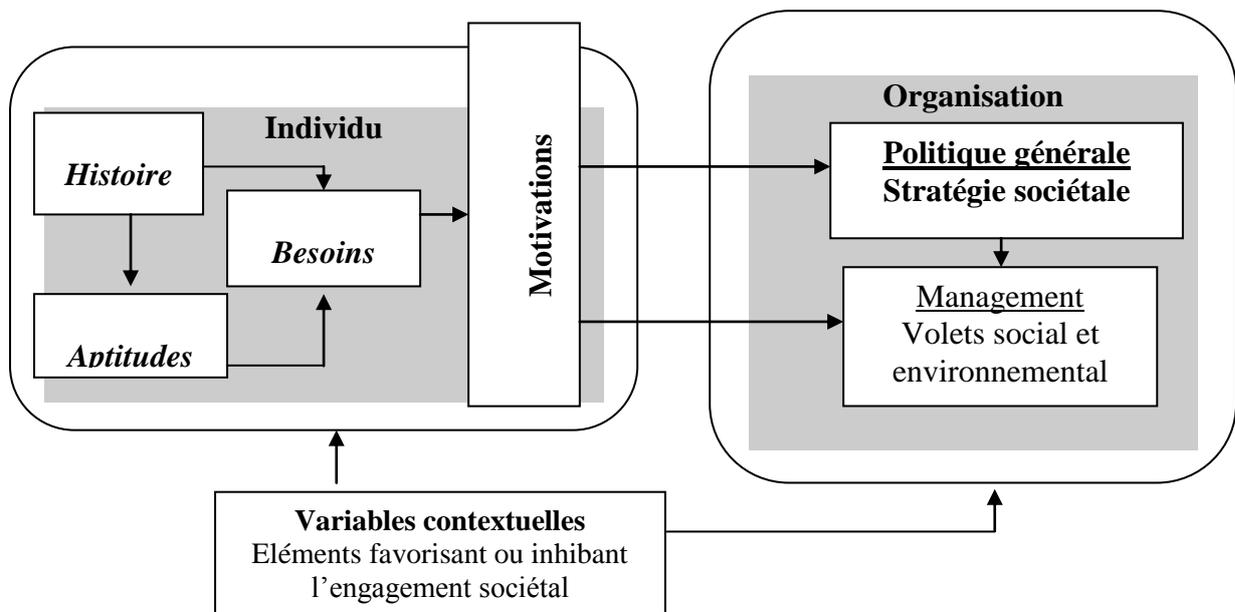


Figure 2 : Profil du créateur et stratégie sociétale
Modèle simplifié (inspiré de Daval et al. (2002), p.9)

2. UNE ÉTUDE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE

La seconde partie de cette communication précise la méthodologie de recherche et présente le terrain empirique (2.1). Puis, les résultats en termes de relation entre profil de créateur et stratégie sociétale sont énoncés (2.2) et discutés au regard de la littérature existante (2.3).

2.1 MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D'INVESTIGATION

Ce travail se situant dans une logique exploratoire, nos propos sont illustrés par dix cas de créateurs. Selon Evrard, Pras et Roux (1997), les caractéristiques d'une étude exploratoire sont au nombre de quatre : la faible taille de l'échantillon (compte tenu de la lourdeur et du coût de recueil des données) ; l'interaction entre observé et observateur ; l'observateur comme instrument d'analyse de cas où le rôle de l'interprétation est fondamental et le recueil de données qualitatives.

Notre méthodologie de recherche est de nature qualitative (Hlady Rispal, 2002) en raison du caractère émergent de la problématique à traiter (Wacheux, 1986). Une recherche qualitative est par essence un travail d'artisanat (Wacheux, 1996) : « La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes ». S'agissant d'un thème émergent, nous avons naturellement privilégié une méthodologie qualitative centrée sur des études de cas (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002). Selon Stake (2000) : « Case studies have become one of the most common ways to do qualitative inquiry ». L'unité d'analyse, au sens de Yin (1994), est ici le créateur. Dix cas de créateurs sont ici présentés, ce nombre limité n'a pas de volonté de généralisation des résultats. Cette posture s'inscrit dans l'optique définie par Evrard, Pras et Roux (1997) : « Dans tous les cas, on construit l'échantillon autour de critères qui traduisent la diversité des cas possibles face au problème étudié ». Les entretiens semi-directifs (d'une durée comprise entre 1h30 et 2h30) menés en face-à-face avec les créateurs durant l'automne 2008 ont été intégralement retranscrits. Le guide d'entretien était structuré en trois parties : 1/ Profil du créateur (formation, âge, parcours, entourage entrepreneurial, motivations pour la création, intégration de la RSE dans le business plan) ; 2/ Volet social de la RSE (pratiques sociales, convictions sociales, freins, implication dans la communauté locale, relations avec les clients et fournisseurs) et 3/ Volet environnemental (pratiques respectueuses de l'environnement, convictions personnelles, freins). Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu thématique afin d'identifier les facteurs du modèle de Daval et al. (2002) en termes d'histoire, d'aptitudes, de besoins et de motivations des créateurs.

S'agissant de « nouveaux créateurs » (indépendamment de leur âge), les entreprises choisies ont toutes été créées entre 2004 et 2008 dans une région française. Les créateurs sont tous des hommes âgés de 22 à 60 ans, ce qui correspond à une moyenne d'âge d'environ 40 ans pour l'ensemble de l'échantillon. Le niveau de formation des créateurs est plutôt élevé (six sur dix ont un Bac+5 ou plus). Par ailleurs, ils ont tous une expérience professionnelle antérieure significative (de plusieurs années), à l'exception de C9 qui a créé son entreprise à l'issue de

plusieurs périodes de stage. Quant aux secteurs d'activité, ils sont volontairement hétérogènes dans cette étude à caractère exploratoire dans la mesure où aucune analyse sectorielle n'est envisagée ici. Parmi les dix entreprises, trois ont une activité centrée sur l'environnement (C1, C4 et C6) et peuvent être qualifiées d'éco-entreprises. La taille des entreprises varie de 2 à 50 salariés, autrement dit notre échantillon est constitué de petites entreprises (PE) avec une majorité (sept sur dix) avec un effectif de dix personnes au maximum. Ceci s'explique, en partie, par la jeunesse des entreprises puisque nous avons choisi des créations de moins de cinq ans. Le tableau 1 présente les profils des dix créateurs de cette étude.

	Âge	Formation	Expérience antérieure	Entourage entrepreneurial	Activité de l'entreprise	Effectif	Attitude face au risque	Créativité - Innovation	Confiance en soi
C1 (2008)	52 ans	Bac+2	26 ans comme magasinier, puis accident et chômage	Oui (frère entrepreneur dans le bâtiment)	Collecte et tri de papier pour valorisation économique	6	prudente	moyenne	élevée
C2 (2004)	41 ans	Bac	16 ans comme cadre dans les achats	Non	Electricité générale (rénovation et neuf)	3	proactive	moyenne	élevée
C3 (2008)	22 ans	Bac+3	2 ½ ans comme commercial	Non	Achat et vente de pompes hydrauliques	3	proactive	moyenne	élevée
C4 (2006)	46 ans	Bac+5	19 ans comme cadre technique	Non	Conseil (énergie, environnement et formation)	6	proactive	élevée	élevée
C5 (2006)	32 ans	Bac	10 ans comme assistant de gestion comptable et financière	Oui (surtout dans la famille du conjoint)	Distribution de produits mécaniques d'Asie	10	proactive	moyenne	élevée
C6 (2007)	34 ans	Bac+5	10 ans comme cadre commercial	Non	Produits de chauffage (solaire thermique et voltaïque ; poêles à granulés)	4	prudente	élevée	élevée
C7 (2004)	60 ans	Bac+8	35 ans comme professeur d'université et entrepreneur	Non	Lasers médicaux et fibres optiques	50	proactive	élevée	élevée
C8 (2007)	45 ans	Bac+5	20 ans comme ingénieur (aérospatial 5 ans ; assurance 8 ans et vente à distance 7 ans)	Non	Courtage en assurances	2	proactive	faible	élevée
C9 (2005)	30 ans	Bac+5	Uniquement comme stagiaire	Non	Activité de loisirs	40	proactive	faible	élevée
C10 (2005)	37 ans	Bac+5	10 ans comme cadre commercial	Non	Crèche collective privée	29	proactive	élevée	élevée

Tableau 1 : Synthèse des profils des dix créateurs de l'échantillon

(Légende : L'année de création figure entre parenthèses dans la première colonne du tableau.)

2.2 PRINCIPAUX RÉSULTATS

Parmi les dix créateurs de l'échantillon, la moitié présentent une stratégie sociétale réactive (double engagement faible) ; deux une stratégie sociétale proactive (engagement environnemental fort et engagement social faible) ; deux une stratégie sociétale mobilisatrice (double engagement fort) et un seul une stratégie sociétale rituelle (engagement environnemental faible et engagement social fort). En d'autres termes, la majorité des créateurs n'ont pas mis en œuvre de stratégie sociétale à proprement parler dans la mesure où leurs pratiques n'intègrent que des gestes marginaux comme le tri des déchets parmi les fournitures de bureau dans le domaine de l'environnement. La raison principale invoquée est le manque de moyens financiers, ce qui confirme la littérature sur les freins à l'engagement en matière de RSE des dirigeants de PME.

Thème	Exemples de verbatims
Surcoûts	<i>« Certes, il peut y avoir des avantages fiscaux, mais par rapport à la rentabilité, les actions pour protéger l'environnement coûtent beaucoup trop d'argent. » (C9)</i>
	<i>« Il y a une vraie prise de conscience depuis quelques années, mais sera-t-elle suffisamment forte et durable, je ne sais pas, d'autant qu'il y a un coût et pour les entreprises, ce sont encore des coûts supplémentaires qui gèlent les prix et a priori les performances ». (C4)</i>

Si l'on adopte une posture optimiste, on constate que des créateurs non engagés pour l'instant (pour les raisons évoquées précédemment) ont néanmoins la volonté de s'impliquer davantage dans une démarche responsable à l'avenir. Ainsi, C3 dit : « Je pense que d'ici deux ans, je vais changer la voiture de société et je souhaite acquérir une voiture écologique (à l'éthanol ou hybride). L'Etat donne des aides aux entreprises pour les aider à devenir propres. Mon second projet est de mettre en place un compacteur de carton pour gérer nos déchets. Enfin, ça dépendra de l'évolution de l'entreprise... ». Autrement dit, le positionnement des créateurs sur la matrice des stratégies sociétales n'est pas figé. Au contraire, la matrice se veut dynamique, ce qui permet aux créateurs de visualiser leur évolution en matière de RSE.

L'analyse des stratégies sociétales au regard des caractéristiques individuelles des créateurs donne des résultats contrastés.

Les caractéristiques liées à l'histoire du créateur ne semblent pas influencer le choix de la stratégie sociétale. Ainsi, l'âge du créateur ne semble pas influencer le type de stratégie sociétale : C1 (52 ans) et C6 (34 ans) ont opté pour une stratégie mobilisatrice tandis que C7 (60 ans) et C3 (22 ans) ont une stratégie réactive. Le niveau de formation n'apparaît pas non plus comme ayant un impact sur le choix d'une stratégie sociétale : C6 (stratégie

mobilisatrice), C8 (stratégie réactive), C9 (stratégie rituelle) et C10 (stratégie proactive) ont tous les quatre un niveau Bac+5. Une conclusion similaire semble émerger concernant l'expérience professionnelle antérieure à la création d'entreprise. Indépendamment de la durée de cette expérience, les créateurs optent pour telle ou telle stratégie sociétale : C3 (2 ½ ans d'expérience) et C4 (19 ans d'expérience) présentent tous les deux une stratégie réactive. Enfin, la présence d'un entourage entrepreneurial n'apparaît pas non plus comme susceptible d'influencer le choix d'une stratégie sociétale. C1 et C6 ont tous les deux choisi une stratégie mobilisatrice, or si C1 a son frère qui est entrepreneur dans le bâtiment, ce n'est pas du tout le cas pour C6. Globalement, seuls C1 (de manière directe) et C5 (de manière indirecte, car il s'agit de la famille de son épouse) déclarent disposer d'un entourage entrepreneurial, ce qui incite à la plus grande prudence quant à l'interprétation d'une éventuelle influence d'un tel entourage sur le choix d'une stratégie sociétale.

Les caractéristiques liées aux aptitudes du créateur sont également complexes à relier aux stratégies sociétales adoptées. La confiance en soi est élevée pour les dix créateurs de l'échantillon, aussi n'est-il pas possible d'en tirer le moindre indice. La créativité et l'innovation ne semblent pas influencer non plus le choix d'une stratégie sociétale. Ainsi, C8 (stratégie réactive) et C9 (stratégie rituelle) présentent tous les deux un niveau faible de créativité et d'innovation. Autrement dit, un créateur avec une créativité moyenne peut opter pour une stratégie mobilisatrice (C1), proactive (C2) ou réactive (C3). Seule l'attitude face au risque pourrait constituer un indice en faveur d'une stratégie mobilisatrice. En effet, C1 et C6 font preuve d'une attitude prudente face au risque, contrairement aux huit autres créateurs qui présentent tous une attitude proactive en la matière.

Les besoins identifiés des créateurs (sécurité, autonomie, reconnaissance, réalisation de soi, pouvoir) ne semblent pas influencer le choix d'une stratégie sociétale. Ainsi, le trio « Réalisation de soi – Autonomie – Reconnaissance » correspond autant à C2 (stratégie proactive), qu'à C3 (stratégie réactive) et C6 (stratégie mobilisatrice). Une piste à explorer concerne le besoin de pouvoir qui ne figure que pour C3 et C5 (stratégie réactive) et C9 (stratégie rituelle). Au contraire, cette recherche de pouvoir n'apparaît pas dans les discours de C1 et C6 (stratégie mobilisatrice).

S'agissant des motivations pour la création, elles ne semblent pas avoir un impact sur le choix d'une stratégie sociétale. A titre d'exemple, la recherche d'indépendance par la création de son propre emploi est mise en avant par C1 (stratégie mobilisatrice), C3 (stratégie réactive), C9 (stratégie rituelle) et C10 (stratégie proactive).

Par ailleurs, une minorité de créateurs (C1, C4, C6 et C10) ont intégré la notion de RSE dans leur business plan. Deux de ces quatre créateurs (C1 et C6) ont également une stratégie sociétale mobilisatrice, ce qui laisse à penser que l'intégration de la RSE dans le business plan constituerait un élément nécessaire, mais non suffisant pour s'engager ensuite de manière explicite dans la RSE. La plupart des créateurs précisent que, même sans figurer de manière explicite dans leur business plan, la RSE fait pourtant bel et bien partie de leurs préoccupations.

Thème	Exemples de verbatims
Intégration de la RSE dans le business plan	« Oui, c'est même au cœur du business plan. Et ça nous a permis de mettre en valeur le projet de crèche HQE© (Haute Qualité Environnementale) ». (C10)
	« Non, je ne l'ai pas intégré dans le business plan. En fait, la RSE est mise en œuvre au fur et à mesure du développement de l'entreprise, mais sans formalisation. ». (C6)
	« En 2006, à la première mouture du business plan, mes connaissances de la responsabilité sociale étaient limitées au marketing vert...Mais, en y repensant, la RSE se retrouve bien dans l'idée même du projet et de ses objectifs. ». (C5)

La taille de l'entreprise ne semble pas influencer le choix d'une stratégie sociétale. Même si les deux stratégies mobilisatrices identifiées concernent des entreprises de moins de dix salariés (C1 et C6), il est difficile d'en déduire un effet taille. En effet, l'entreprise de C8, avec deux salariés, présente une stratégie réactive tout comme l'entreprise de C7 qui en compte 50. A l'exception de la stratégie rituelle (elle-même représentée par un seul créateur : C9), toutes les stratégies sociétales se retrouvent parmi les entreprises de moins de dix salariés. Ceci incite à suggérer que la taille de l'entreprise n'aurait pas d'impact significatif sur le choix d'une stratégie sociétale, confirmant les résultats de Lepoutre et Heene (2006) selon lesquels l'analyse de la littérature sur cette question reste fortement contrastée.

Au contraire, les variables contextuelles semblent susceptibles d'influencer la stratégie sociétale du créateur d'entreprise. Ainsi, les créateurs C1 et C6 n'ont pas opté pour une stratégie mobilisatrice par hasard (au-delà de leurs convictions personnelles). En effet, l'entreprise de C1 est une entreprise adaptée (reconnue comme telle par les pouvoirs publics) bénéficiant d'un statut particulier au regard de la législation française. Au-delà des aides financières auxquelles elle peut prétendre à ce titre, l'entreprise constitue une « solution » de sous-traitance pour nombre d'entreprises qui ne respectent pas le quota réglementaire des 6% de travailleurs handicapés dans leur effectif. Comme l'explique C1 : « C'est sûr que ça peut donner bonne conscience à certains clients, mais finalement, tout le monde y gagne. Même si

ce serait mieux que toutes les entreprises françaises jouent le jeu de l’insertion professionnelle des travailleurs handicapés. Etant moi-même reconnu comme handicapé depuis mon accident, je sais ce que ça veut dire... ». S’agissant de C6, le facteur contextuel favorisant son engagement sociétal renvoie à la médiatisation croissante du développement durable (surtout depuis le Grenelle de l’Environnement d’octobre 2007). Le contexte actuel qualifié de « porteur » pour le développement durable est également un facteur important dans l’implication du créateur C2 (stratégie proactive).

Thème	Exemples de verbatims
Influence des facteurs contextuels	« Aujourd’hui, toutes les parties prenantes sont sensibles aux demandes environnementales. C’est un investissement qui peut porter ses fruits sur le long terme, un vrai avantage concurrentiel. Cela permet aussi de mieux recruter et de fidéliser le personnel de l’entreprise. Tout le monde y gagne, en plus, on a une bonne image auprès des clients ». (C6)
	« le marché des énergies renouvelables est en plein essor. D’un positionnement sur l’électricité générale chez les particuliers, la société s’est engagée plus fortement sur le marché des énergies renouvelables (surtout les panneaux solaires). Avec les aides financières accordées par l’Etat, les particuliers sont désormais prêts à investir plus dans ces énergies ». (C2)
	« la médiatisation des questions de développement durable a un réel impact sur les jeunes parents qui sont davantage attentifs à ces questions, même si la priorité reste de trouver une place en crèche (ce qui est encore très compliqué en France...). Il n’empêche que la nouvelle génération de parents se montre sensible à notre offre de places en crèche labellisée HQE®. Le fait de proposer des repas bio et l’utilisation de couches lavables séduit nos clients ». (C10)
	« Sur nos 40 salariés, 19 sont issus de la cité. En plus, il faut savoir qu’ils étaient dans des situations difficiles. C’était une volonté de notre part que d’intégrer ces gens ». (C9)
	« Nous sommes situés en zone franche urbaine, ce qui veut dire que le tissu économique est difficile, avec une population en fort taux de chômage (quasiment 30%). Nous, entreprises, sommes donc incitées à nous y implanter avec des aides financières certes contraignantes, mais réelles ». (C4)
	« Je trouve que la commune ne nous aide pas dans cette démarche. Nous nous trouvons dans une zone artisanale de 5 entreprises et la commune ne met à disposition qu’un seul container par entreprise pour tous nos déchets, ce n’est pas suffisant ». (C3)
	« Je travaille à des projets de partenariats avec différents organismes pour leur fournir des produits à prix réduits et pour participer à des projets de réinsertion par l’économie, mais pour l’instant, c’est un peu en attente... ». (C5)

Les politiques locales en faveur de la redynamisation de zones urbaines dites « sensibles » contribuent également (de manière plus coercitive) au choix d'une stratégie sociétale rituelle comme dans le cas de C9. Le choix de l'implantation de l'entreprise dans une zone urbaine difficile socialement (chômage élevé et délinquance) contraint l'entreprise à s'engager dans une politique sociale destinée à sortir les populations locales de leurs difficultés. Dans une moindre mesure, le créateur C4 s'inscrit dans cette optique même s'il a opté pour une stratégie réactive (double engagement faible). Son entreprise est également située en zone franche urbaine. Cependant, il n'a recruté qu'une assistante de direction issue de ce quartier, alors que la majorité de ses collaborateurs (ingénieurs) viennent d'ailleurs. Dans le cas de C4, c'est un certain attentisme qui l'emporte, même s'il affirme vouloir agir pour le développement économique et social de son quartier d'implantation.

Les créateurs C3, C5, C7 et C8 ont tous opté pour une stratégie réactive (double engagement faible). Leur point commun est un comportement attentiste (au sens de Martinet et Reynaud, 2004) dans la mesure où la plupart disent avoir des convictions en faveur de l'environnement par exemple, mais les contraintes sont trop lourdes à leurs yeux pour justifier d'un réel engagement, du moins à court terme. En effet, il convient de distinguer les cas C3 et C5 des cas C7 et C8 pour lesquels les convictions apparaissent de manière moins nette dans leur discours. Les créateurs C3 et C5 se présentent comme étant en attente d'une modification significative de leur environnement (engagement plus net de sa commune d'implantation pour C3 et discussions en cours avec des organismes de réinsertion professionnelle pour C5). S'agissant des créateurs C7 et C8, ils semblent vraiment caractérisés par un fort attentisme. Rien dans leur discours ne constitue un indice de volonté de changer leur comportement stratégique en faveur d'un engagement sociétal réel. Seule une phrase prononcée par C7 pourrait être interprétée comme porteuse d'optimisme : « L'éthique, c'est le vécu de chaque jour. Il y a la fraude, c'est la réalité, mais il y a aussi du progrès à travers le nouvel état d'esprit de nos jeunes... ».

Le tableau 2 présente une synthèse des résultats en termes de profil du créateur (besoins et motivations pour la création) et de stratégie sociétale.

	Individu		Organisation		
	Besoins	Motivations pour la création	Engagement environnemental	Engagement social	Stratégie sociétale
C1	Sécurité Autonomie Reconnaissance	Recherche d'indépendance pour sortir du chômage	Fort	Fort	<u>Stratégie mobilisatrice</u>
C2	Réalisation de soi Autonomie Reconnaissance	Recherche d'autonomie et demande du marché	Forte	Faible	Stratégie proactive
C3	Réalisation de soi Autonomie Pouvoir Reconnaissance	Recherche d'indépendance	Faible	Faible	Stratégie réactive
C4	Réalisation de soi Autonomie Reconnaissance	Recherche d'indépendance et retour en France	Faible	Faible	Stratégie réactive
C5	Pouvoir Autonomie Reconnaissance	Appât du gain et recherche d'indépendance	Faible	Faible	Stratégie réactive
C6	Réalisation de soi Autonomie Reconnaissance	Volonté de travailler dans l'écologie par passion	Fort	Fort	<u>Stratégie mobilisatrice</u>
C7	Réalisation de soi Autonomie Reconnaissance	Valoriser les résultats de recherche fondamentale	Faible	Faible	Stratégie réactive
C8	Réalisation de soi Autonomie Reconnaissance	Recherche d'indépendance	Faible	Faible	Stratégie réactive
C9	Autonomie Pouvoir Reconnaissance Réalisation de soi	Recherche d'indépendance	Faible	Fort	<i>Stratégie rituelle</i>
C10	Autonomie Réalisation de soi Reconnaissance	Recherche d'indépendance	Fort	Faible	Stratégie proactive

Tableau 2 : Synthèse des profils de créateurs et stratégies sociétales selon la grille de lecture de Daval et al. (2002)

2.3 DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Si l'on tente un rapprochement avec les attitudes stratégiques définies par Martinet et Reynaud (2004) s'agissant du volet environnemental de la RSE, une stratégie sociétale réactive pourrait être assimilée à une attitude attentiste. Parmi les cinq créateurs concernés dans notre échantillon, deux (C3 et C4) adoptent une attitude attentiste par manque de moyens disponibles, alors que la conviction du bien fondé d'un tel engagement est bien présente. Par ailleurs, ces deux entreprises n'ont pas encore franchi le cap des trois années d'existence (souvent fatales aux jeunes entreprises), ce qui peut justifier une certaine prudence en la matière. Concernant les trois autres créateurs (C5, C7 et C8), le manque de conviction est davantage explicatif du relatif manque d'intérêt pour la RSE.

Thème	Exemples de verbatims
Manque de conviction	« <i>Moi, ma première motivation pour créer mon entreprise, c'est améliorer mes revenus.[...] Tel qu'il existe aujourd'hui, beaucoup utilisent le développement durable comme une règle marketing et pas comme un moyen d'obtenir une société en phase avec tous ses acteurs.[...] Je ne connais pas de référentiel spécifique à la RSE et je ne me suis pas rapproché non plus d'un organisme pour ça.</i> » (C5)
	« <i>Ce qui nous motive, c'est le marché lui-même, les choses évoluent...En plus, le tissu économique nous pousse à créer des emplois, mais le reste...</i> ». (C8)

S'agissant des autres stratégies identifiées par Martinet et Reynaud (2004), elles ne trouvent pas d'équivalent dans notre approche des stratégies sociétales.

Dans une tentative d'utilisation de la typologie des stratégies environnementales de Bellini (2003), seule la stratégie écosensible pourrait être rapprochée de la stratégie sociétale mobilisatrice des créateurs C1 et C6. Cependant, Bellini précise que des acteurs écosensibles adoptent un comportement stratégique allant au-delà de la réglementation, ce qui n'est pas le cas de nos deux créateurs. Certes, ils ont de fortes convictions personnelles tant environnementales que sociales, mais pour autant, ils se « contentent » de respecter la réglementation en vigueur. Pour eux, l'essentiel est de vivre leur passion au travers de leur aventure entrepreneuriale. Ainsi s'exprime C6 : « Je suis un passionné d'écologie. J'ai toujours eu envie de relever le défi des énergies renouvelables, car c'est l'avenir. Pour moi, le développement durable est un enjeu économique et social pour le bien-être de la planète. » Bien qu'ancrés dans les réalités économiques du marché, C1 et C6 sont des « entrepreneurs militants » au sens de Quairel-Lanoizelée et Auberge (2005).

Si l'on fait un parallèle avec la typologie de dirigeants de TPE proposée par Jaouen (2008)², nos résultats indiquent que les créateurs C1 et C6 (stratégie mobilisatrice) sont des dirigeants à vision hédoniste (teintée de paternalisme dans le cas de C1). S'agissant de C2 (stratégie proactive) et de C9 (stratégie rituelle), ce sont des dirigeants à vision paternaliste. Quant à C10 (stratégie proactive), il peut être qualifié de dirigeant à vision hédoniste et carriériste. Enfin, tous les créateurs ayant opté pour une stratégie réactive peuvent être classés dans la catégorie des dirigeants carriéristes. Cette interprétation peut porter à croire qu'une stratégie sociétale mobilisatrice (double engagement fort) serait conditionnée par une vision hédoniste du dirigeant. Une stratégie rituelle (engagement social fort) reposerait sur une vision paternaliste (renvoyant à des travaux sur le paternalisme comme ceux de De Bry, 2006), ce qui semble relever d'un certain bon sens. La stratégie proactive (engagement environnemental fort) apparaît comme plus compliquée à expliquer par la typologie de Jaouen (2008), car les deux créateurs concernés présentent des visions teintées de paternalisme (C2), d'hédonisme et de carriérisme (C10). Enfin, la vision carriériste (pure) ne semble pas favoriser une stratégie sociétale digne de ce nom, car tous les créateurs de ce type ont opté pour une stratégie réactive (du moins à court terme).

S'agissant des perspectives de recherches futures, elles sont au nombre de trois.

Premièrement, l'utilisation de la grille des stratégies sociétales de Berger-Douce (2007) montre des limites dans l'opérationnalisation. Aussi nous semble-t-il important d'affiner cette grille, notamment en identifiant des indicateurs susceptibles d'en améliorer la validité.

Deuxièmement, nous n'avons interrogé que de « nouveaux » créateurs d'entreprise. Il pourrait être intéressant de constituer un second échantillon regroupant des créateurs plus « anciens » (dont la création daterait de plus de cinq ans) et, ensuite, de comparer les résultats en termes de stratégie sociétale. En d'autres termes, un effet générationnel peut-il être mis en évidence sur cette thématique ? Ou, comme l'écrivent Paturel et Berger-Douce (2008), ces questions de RSE n'ont rien à voir avec les générations d'entrepreneurs.

² Jaouen (2008) distingue le dirigeant à vision carriériste (recherche d'opportunités avec un objectif de réussite sociale et professionnelle), le dirigeant à vision alimentaire (préoccupé par sa survie), le dirigeant à vision hédoniste (sa priorité est le plaisir d'accomplir sa passion) et le dirigeant à vision paternaliste (se sentant investi d'une mission vis-à-vis de ses salariés, il est dominé par l'affectif).

Troisièmement, il serait probablement intéressant d'approfondir la piste de l'éclairage du choix d'une stratégie sociétale par la typologie de Jaouen (2008) basée sur le concept de vision du dirigeant.

Conclusion

Récemment, Gond et Igalens (2008) écrivaient : « La RSE dans les PME est très dépendante de la personnalité et des convictions du dirigeant mais, avec un certain retard, des signes permettent de penser que les PME sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans la voie de la RSE.[...] Le problème de l'adaptation du concept de RSE à la PME n'a pas encore trouvé de solutions satisfaisantes. » L'objet de la présente recherche était de contribuer à résoudre (modestement) la difficulté soulevée par ces auteurs en l'abordant sous l'angle de la relation entre le profil du créateur et la stratégie sociétale de son entreprise.

L'analyse exploratoire de cette relation, à l'aide d'une grille de lecture inspirée de Daval et al. (2002) et de la matrice de Berger-Douce (2007), indique que, globalement, les variables individuelles n'auraient pas d'impact sur la stratégie sociétale. Qu'il s'agisse des caractéristiques liées à l'histoire du créateur (âge, niveau de formation, expérience antérieure, présence d'un entourage entrepreneurial) ; des caractéristiques liées aux aptitudes du créateur, à l'exception (peut-être) de l'attitude face au risque (une attitude prudente pouvant orienter le créateur vers une stratégie sociétale mobilisatrice) ; ou encore des besoins et des motivations du créateur. Si la taille de l'entreprise n'apparaît pas comme susceptible d'impacter la stratégie sociétale, l'intégration de la RSE dans le business plan pourrait constituer une condition nécessaire, mais non suffisante, du choix d'une stratégie sociétale susceptible d'impliquer le dirigeant par la suite. Contrairement aux variables individuelles, les variables contextuelles semblent influencer largement le choix d'une stratégie sociétale, ce qui constitue un résultat original. Ces éléments de contexte peuvent se référer au territoire d'implantation et au statut de l'entreprise et, plus généralement, à l'évolution des comportements des consommateurs (et citoyens) en faveur de la préservation des ressources humaines et naturelles.

S'agissant d'une étude exploratoire, le nombre de créateurs interrogés est volontairement limité. C'est pourquoi, seules des « tendances » en termes de relation entre profil de créateur et stratégie sociétale peuvent être mises en lumière. Il conviendrait évidemment de les confirmer ou de les infirmer dans le cadre d'études à plus grande échelle, dans la mesure où ces tendances sont plutôt contre-intuitives...

D'un point de vue managérial, cette étude incite à réfléchir aux opportunités de sensibiliser davantage les futurs créateurs d'entreprise à la RSE, soit lors de la formation initiale et continue, soit dans le cadre de l'accompagnement à la création. Or, sur le terrain, les priorités des acteurs de l'accompagnement ne semblent pas, pour le moment, comporter de volet sociétal (Freimann, 2005, pour le cas de l'Allemagne). Des initiatives (encore marginales dans le contexte français) sont néanmoins à souligner comme celle du Réseau Entreprendre © qui propose, depuis fin 2008, dans le cadre de l'accompagnement du créateur (et du repreneur) vers le développement de son entreprise de prendre en compte, dès la préparation du projet, des composantes du développement durable tout comme d'autres éléments comme la dimension internationale et l'encouragement à l'innovation. Comme l'écrivent Welsh et Herremans (1998), « à court terme, le processus peut paraître sophistiqué, chronophage et inutile, mais à long terme, il garantit la survie de l'entreprise. » S'agissant du volet « formation », il semble pertinent de généraliser une sensibilisation à ces questions dans le cadre des cours en entrepreneuriat dans les universités et les grandes écoles.

Bibliographie

- A. Acquier, J.P. Gond, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.10, N°2, p.5-35, 2007.
- ACFCI, *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/ RSE) par les PME-PMI*, octobre, 2006.
- K.M. Au Alan, C.B. Tse Alan, « Marketing ethics and behavioral predisposition of Chinese managers of SMEs in Hong Kong: Global perspective », *Journal of Small Business Management*, vol.39, n°3, p.272-278, 2001.
- J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, n°17, p.99-120, 1991.
- D. Baron, "Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol.10, p.7-45, 2001.
- B. Bellini, "Un nouvel enjeu pour l'entreprise: la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management – Etat des lieux et perspectives", Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers, 15 mai, 2003.
- S. Berger-Douce, « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.6, N°1, p.53-72, 2007.
- J.P. Boissin, M.C. Chalus-Sauvannet, B. Deschamps, S. Geindre, « Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises », Actes de la Conférence de l'AIMS, Nice, 2008.
- D.J. Brown, J.B. King, « Small Business Ethics: Influences and Perceptions », *Journal of Small Business Management*, vol. 20, n°1, p.11-18, 1982.
- C. Cadiou, R. Micu, J. Morvan, « Les rationalités stratégiques : utopie ou réalité de la performance globale ? », in C. Cadiou, *La performance en management – De la perception à la réalisation*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2008.

- M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Paris, 2007.
- A.B. Carroll, « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, n°4, p.497-505, 1979.
- CGPME, *Séminaire sur la responsabilité sociétale des entreprises*, 18 novembre, Paris, 2004.
- J.J. Chrisman, R.W. Archer, "Small Business Social Responsibility: some Perceptions and Insights", *American Journal of Small Business*, vol.9, n°2, p.46-58, 1984.
- J.J. Chrisman, J.J. Fry, "Public versus Business Expectations: two Views on social responsibility for small business", *Journal of Small Business Management*, vol.20, n°1, p.19-26, 1982.
- T. Clarck, C. Gunnarsson, K. Skeldon, H. Amshoff, « The Impact of Profitability, Certainty, and Degree of Fine on the Persuasiveness of Environmental Assessment Reports », *The Journal of Business Communication*, vol.39, n° 2, p. 169-192, 2002.
- J. Clausen, "Nachhaltig Gründen !", *Ökologisches Wirtschaften*, n°2, p.11, 2005.
- J.M. Courrent, "Éthique et petite entreprise", *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, p.139-152, 2003.
- J.M. Courrent, K. Gundolf, "Sentiment d'appartenance à une communauté et éthique managériale en TPE", Actes de la conférence de l'AIMS, Nice, 2008.
- H. Daval, B. Deschamps, S. Geindre, "Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs", *Revue Sciences de Gestion*, n°32, 2002.
- F. De Bry, « Du paternalisme à la responsabilité sociale », *European Journal of Economic and Social Systems*, vol.19, n°1, 2006.
- J.C. Dupuis, N. Haned, C. Le Bas, *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales*, Cahier de recherche du GEMO, n° 2, (www.esdes-recherche.net), 2006.
- F.O. Ede, B. Panigrahi, J. Stuart, S. Calcich, « Ethics in small minority business », *Journal of Business Ethics*, vol.26, p.133-146, 2000.
- Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, *Market – Etudes et recherches en marketing*, Nathan, Paris, 1997.
- W.A. Fischer, L. Groneveld, « Social responsibility and small business », *Journal of Small Business Management*, vol.14, n°1, p.18-26, 1976.
- R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.
- J. Freimann, « Gründungen wie andere auch? », *Ökologisches Wirtschaften*, n°2, p.12-13, 2005.
- E.G. Gomolka, "The social responsibility of minority-owned small business companies", *American Journal of Small Business*, vol.2, n°4, p.1-12, 1978.
- J.P. Gond, J. Igalens, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Paris, 2008.
- M. Hlady-Rispal, *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles, 2002.
- IBM, *L'entreprise de demain – Implications pour les entreprises de taille moyenne*, Global CEO Study, 2008.
- A. Jaouen, « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », *Actes du 9^{ème} CIFEPM*, Louvain la Neuve, 2008.
- A. Jaouen, O. Torrès, *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Science Publications, Paris, 2008.
- P.A. Julien, R. Lachance, « Colombo, Holmes, Maigret, de Baskerville et l'entrepreneuriat régional » (chap.22) In C. Fourcade, G. Paché, R. Perez, *La stratégie dans tous ses états*, Editions EMS, 2006.

- A. Lapointe, C. Gendron, « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? », Actes du 7ème CIFEPME, Montpellier, 2004.
- J. Laufer, « Comment devient-on entrepreneur ? », *Revue Française de Gestion*, novembre, p.11-26, 1975.
- L. Lepoutre, A. Heene, « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, n°67, p.257-273, 2006.
- A. McWilliams, D.S. Siegel, P.M. Wright, "Corporate social responsibility: strategic implications", *Journal of Management Studies*, vol.43, n°1, p.1-18, 2006.
- B. Marois, « Le capital immatériel, facteur essentiel de valorisation », *Les Echos – L'Art du Management*, n°9, 18 novembre, p.5, 2004.
- A. Mathieu, E. Reynaud, « Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité », *Revue de l'économie méridionale*, vol.53, n°211, p.357-380, 2005.
- A.C. Martinet, *Management stratégique : Organisation et Politique*, Paris, McGraw-Hill, 1984.
- A.C. Martinet, *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1983.
- A.C. Martinet, E. Reynaud, *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris, 2004.
- A.C. Martinet, « Responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°180, Dossier spécial RSE, janvier, p.105-107, 2008.
- Novethic, *Responsabilité sociale des TPE-PME – Dossier d'appui au séminaire national d'experts*, Marcq-en-Baroeul, 23 juin, 2004.
- Observatoire des PME européennes, *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, rapport n°4, 2002.
- R. Paturel, S. Berger-Douce, « La Responsabilité Sociétale d'Entreprise : portraits croisés de deux entrepreneurs », *Revue Sciences de Gestion*, n°64, avril, p.187-207, 2008.
- E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley, 1959.
- F. Quairel-Lanoizelée, M.N. Auberger, « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°211-212, p.111-126, 2005.
- J. Quinn, « Personal ethics and business ethics: the ethical attitudes of owners/managers of small business », *Journal of Business Ethics*, vol.16, p.119-127.
- F. Reiter, *Chancenorientiertes Change Management in ökologisch affinen Mittelstandsunternehmen – Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen, Gestaltungsempfehlungen*, Merig, Munich, 2003.
- J.Y. Saulquin, G. Schier, « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°223, p.57-65, 2007.
- H. Schick, S. Marxen, J. Freimann, "Sustainability issues for start-up entrepreneurs", *Greener Management International*, n°38, p.59-70, 2002.
- M. Schoenberger-Orgad, D. Mc Kie, « Sustaining Edges: CSR, postmodern play and SMEs », *Public Relations Review*, vol.31, n°4, p.578-583, 2005.
- P.L. Smith, E.F. Oakley, « A study of ethical value of metropolitan and non metropolitan small business owners », *Journal of Small Business Management*, October, p.17-27, 1994.
- L.J. Spence, J.F. Lozano, "Communicating about ethics with small firms: experiences from the UK and Spain", *Journal of Business Ethics*, vol.27, p.43-53, 2000.
- R.E. Stake, "Case Studies" in Denzin N.K. et Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, C.A.: Sage, London, 2000.
- E.J. Teal, A.B. Carroll, "Moral reasoning skills: are Entrepreneurs different ?", *Journal of Business Ethics*, vol.19, p.229-240, 1999.

- F. Tilley, « The Gap between the Environmental Attitudes and the Environmental Behaviour of Small Firms », *Business Strategy and the Environment*, n° 8, p. 238-248, 1999.
- O. Torrès, G. Gueguen, « Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique », Actes du 8ème CIFEPME, Fribourg, 2006.
- T. Verstraete, A. Fayolle, « Paradigmes et entrepreneuriat », *La Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.33-52, 2005.
- F. Wacheux, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.
- C.N. Welsh, I.M. Herremans, « Treadsoftly : adopting environmental management in the start-up phase », *Journal of Organizational Change Management*, vol.11, n°2, p.145-156, 1998.
- B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, n°5, p.171-180, 1984.
- I. Wilson, « What one company is doing about today's demands on business », in G.A Steiner (Ed.), *Changing business-society interrelationships*, UCLA, Los Angeles, 1974.
- R.K. Yin, *Case Study Research – Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.