

Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs

Par

Sandrine BERGER-DOUCE

Maître de Conférences en sciences de gestion
Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis /

IAE de Valenciennes / LARIME
Rue des Cent Têtes – Les Tertiales
59313 VALENCIENNES Cedex 9

sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr

Résumé

Cet article propose une matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. Pilier de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), l'engagement sociétal est ici appréhendé comme le fruit du croisement de l'engagement social et de l'engagement environnemental, chacun pouvant être d'intensité forte ou faible. Une étude qualitative exploratoire menée dans une région française a mis en lumière quatre stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs : réactive, proactive, mobilisatrice et rituelle. Au-delà de l'analyse statique, cette matrice permet de suggérer une version dynamique susceptible d'être utilisée comme un outil d'aide à la décision pour les entrepreneurs et de sensibilisation à la thématique de la RSE pour les étudiants en entrepreneuriat.

Introduction

En dépit de son actualité, l'engagement sociétal des entrepreneurs paraît largement occulté des travaux de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). A l'instar de Verstraete et Saporta (2006), nous défendons l'idée que le phénomène entrepreneurial ne se limite pas à la création d'entreprise. En reprenant la définition du dictionnaire de la langue française de E. Littré publié en 1889, il serait même très large puisqu'un entrepreneur y est « celui qui entreprend quelque chose¹ », ce quelque chose étant à l'origine d'une création de valeur. Dans cette acception, un créateur d'entreprise, un dirigeant de PME, mais également un salarié peuvent être qualifiés d'entrepreneurs, comme s'accordent à le reconnaître la plupart des spécialistes du domaine de recherche en entrepreneuriat. Il semble aujourd'hui également y avoir consensus sur l'idée que tous les dirigeants ne sont pas des entrepreneurs, certains se contentant d'être de bons managers : « Tout entrepreneur n'est pas forcément dirigeant et tout dirigeant n'est pas forcément entrepreneur » (Verstraete et Saporta, 2006, p.495).

Pilier de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE dans la suite du texte), l'engagement sociétal vise à associer le monde économique au développement de la société au sens large (IMS, 2007). Pour la CGPME (2004), « la responsabilité sociétale est au cœur même du métier de l'entrepreneur ». Fin août 2007, le journal Le Figaro titrait : « Entrepreneurs, profitons du développement durable !² ». Les auteurs poursuivaient en expliquant : « nombreux sont les dirigeants d'entreprise, et notamment ceux des petites entreprises, pour qui le développement durable est avant tout synonyme de coûts et de contraintes supplémentaires, alors qu'il faut avant tout se battre pour rester compétitif et survivre ». Cependant, force est de constater qu'encore peu de travaux académiques sont consacrés à l'engagement sociétal des entrepreneurs en France, à l'exception d'études régionales axées sur les PME (et non les entrepreneurs) comme celles de Dupuis, Haned et Le Bas (2006) ou encore Mathieu et Reynaud (2005), ce qui contraste avec nos voisins européens (cf. dossier spécial dans Journal of Business Ethics coordonné par Moore et Spence en 2006). Une mobilisation croissante du monde académique en direction des PME (et des entrepreneurs) sur le thème de la RSE est à souligner avec force. En témoigne notamment la récente constitution d'un réseau de chercheurs à l'initiative de EABIS³ (European Academy for Business in Society), réseau établi à l'issue d'une conférence consacrée à ces acteurs en décembre 2005 en Grande-Bretagne.

L'objet de cet article est de questionner le « comment » de l'engagement sociétal des entrepreneurs. Pour ce faire, nous proposons une matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs,

matrice inspirée des travaux de Boiral (2001) sur l'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion. Notre propos s'appuyant sur une vision intégrative des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, cette matrice repose sur le croisement de l'engagement environnemental avec l'engagement social des entrepreneurs concernés par l'étude. Nous distinguons quatre stratégies d'engagement sociétal : rituelle, réactive, proactive et mobilisatrice, selon l'intensité croisée de l'engagement social et de l'engagement environnemental.

La première partie de l'article définit le concept d'engagement sociétal basé sur un emprunt au domaine des ressources humaines et son application au cas des entrepreneurs. La seconde partie présente la méthodologie de recherche, la matrice proposée et son illustration par des cas d'entrepreneurs de la région Nord Pas-de-Calais.

1. Stratégies d'engagement sociétal et entrepreneuriat

La première partie de l'article est consacrée au concept d'engagement issu de la gestion des ressources humaines (1.1), à la délimitation du concept de stratégies d'engagement sociétal (1.2) et à son application aux entrepreneurs (1.3).

1.1. Le concept d'engagement : un emprunt à la gestion des ressources humaines

Le concept d'engagement (commitment pour les anglo-saxons) est issu de la gestion des ressources humaines. Initialement, ce concept décrit la relation entre l'individu et son environnement de travail (Thévenet, 1992). Les recherches académiques sur le concept d'engagement se multiplient depuis une quarantaine d'années (Becker, 1960) et ont atteint une certaine maturité à en juger par les méta-analyses produites (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Riketta et Van Dick, 2005). Les différentes définitions de l'engagement sont synthétisées par Meyer et Herscovitch (2001). L'engagement intéresse à la fois les chercheurs et les praticiens des ressources humaines en raison de sa proximité validée avec la performance au travail tant en termes d'efficacité que de bien-être pour les salariés (Meyer et Herscovitch, 2001). Ainsi, l'efficacité des pratiques de GRH est-elle souvent évaluée à l'aune de la capacité d'une entreprise à susciter l'engagement de ses salariés. La littérature sur l'engagement repose sur deux postulats forts : 1/ L'engagement est un construit multidimensionnel (modèle de Meyer et Allen, 1991 et 1997). 2/ Les salariés développent de multiples engagements (Meyer et Herscovitch, 2001). Ces engagements peuvent prendre diverses formes et se traduire auprès d'organisations (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1991) ; de syndicats (Gordon et al., 1980 ; Barling et al., 1992) ; de professions (Blau, 1985) ; d'équipes (Becker, 1992 ; Hunt et Morgan, 1994) ou encore de buts spécifiques (Campion et Lord, 1982). S'agissant de l'engagement sociétal des entrepreneurs, le concept d'engagement fait naturellement référence à des engagements multiples et à géométrie variable. La multiplicité des engagements renvoie à la pluralité des parties prenantes de la PME.

Meyer et Herscovitch (2001: 301) proposent la définition suivante : « L'engagement est une force qui pousse l'individu vers une « ligne d'action » orientée vers un ou plusieurs objectifs précis. » Valéau (2007) distingue une approche comportementale d'une approche attitudinale de l'engagement :

- « l'engagement comportemental peut être défini comme ce qui pousse l'individu à persévérer dans une « ligne d'action » donnée ;
- l'engagement attitudinal se réfère, pour sa part, à la façon dont l'individu perçoit et donne sens à son environnement. » (p.126-127).

Dans les années 1960 et 1970, l'engagement était appréhendé comme un construit unidimensionnel en référence à l'attachement d'un individu envers son organisation (Porter et al., 1974 ; Mowday et al., 1979). Le caractère multidimensionnel de l'engagement a progressivement émergé au milieu des années 1980 (O'Reilly et Chatman, 1986) pour déboucher sur la conceptualisation la plus répandue, à savoir celle de Meyer et Allen (1991 et 1997). Le modèle de Meyer et Allen (1991 et 1997) repose sur l'existence des trois dimensions de l'engagement :

- la dimension affective renvoie à l'attachement émotif, à l'identification et à l'implication d'un salarié envers l'organisation ;
- la dimension normative fait référence au sentiment moral d'obligation et de responsabilité du salarié de rester dans l'organisation ;
- la dimension calculatrice (ou de continuité) est la prédisposition d'un individu à se sentir lié à une organisation selon un ratio coûts/bénéfices. Les bénéfices sont constitués par la rémunération, le statut, etc... et les coûts par les sacrifices de temps, par exemple (Allen et Meyer, 1990).

Ces auteurs insistent sur la coexistence à des degrés divers chez l'individu de ces trois dimensions, par ailleurs non-exclusives mutuellement. Le modèle de Meyer et Allen (1991 et 1997) a été validé par de nombreuses études statistiques (Bateman et Strasser, 1984 ; Allen et Meyer, 1990 ; Angle et Lawson, 1993 ; Dunham et al., 1994 ; Finegan, 2000). Au-delà de la validité statistique de la structure du modèle de Meyer et Allen (1991 et 1997), des problèmes continuent d'interroger les chercheurs, notamment en termes de mesure de l'engagement. Pour Valéau (2004), l'engagement mesure l'intensité de la relation, qu'elle qu'en soit la forme. Les relations entre les trois dimensions (affective, normative et calculatrice) sont au cœur de problématiques récentes. Cohen (2007) propose une re-conceptualisation de l'engagement selon deux dimensions structurantes : l'une de nature instrumentale et l'autre de nature affective. Cet auteur défend la thèse que le modèle de Meyer et Allen (1991 et 1997) souffre de limites importantes comme sa faible validité prédictive, l'ambiguïté conceptuelle de la dimension calculatrice de l'engagement et le caractère redondant des dimensions normative et affective du concept.

1.2. Des stratégies d'engagement sociétal

Parler de stratégies d'engagement sociétal semble relever d'une mutation en trompe-l'œil. En effet, selon Acquier et Gond (2007, p.8) : « 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. ». Dès les années 1970, des auteurs américains ont traité de la question de la légitimité sous l'appellation de « stratégie sociétale » (Martinet, 1983). Ces réflexions portaient sur un problème simple de prime abord, à savoir celui de l'acceptation par la société de l'activité de l'entreprise. Martinet (1984) se faisait l'écho en France de la pertinence du terme « stratégie sociétale » sans visiblement convaincre la communauté scientifique de l'époque. Depuis, le thème de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est au cœur des préoccupations stratégiques de nombre d'entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Des auteurs comme Quairel-Lanoizelée et Auburger (2005) ont proposé une grille de lecture stratégique de la RSE en PME. Ces efforts veulent constituer des éléments de réponse aux attentes formulées par les dirigeants de PME et, plus largement, par la société civile. Indépendamment de la taille des entreprises, la théorie des parties prenantes (au sens de Freeman, 1984) constitue le cadre théorique dominant de modélisation de la RSE (Mullenbach-Servayre, 2007).

Selon un sondage de la Sofres cité par le MEDEF (2003), 61% des Français estiment que le rôle de l'entreprise ne se limite pas à l'aspect économique, mais qu'elle doit être citoyenne et intervenir dans le champ de la solidarité. Devenue un thème de réflexion incontournable dans le monde politique, économique et social (Mullenbach-Servayre, 2007), la RSE mérite d'être précisée tant le concept est devenu protéiforme depuis les travaux des pionniers (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 et 1999). Dans son article de 1999, Carroll considérait que le terme de RSE était toujours « en cours de définition ». Globalement, deux approches co-existent : l'une correspond à une vision élargie du concept et l'autre à une vision plus étroite (centrée sur l'intégration territoriale de l'entreprise). La RSE est souvent assimilée, à l'instar de l'IMS (2007), à son rôle dans le développement de la société, au sens large, ce qui regroupe l'engagement environnemental et social de l'organisation. Ainsi, pour le MEDEF (2003), « elle se définit dans une perspective de développement durable. La responsabilité sociétale de

l'entreprise prend en compte les relations que l'entreprise entretient avec les univers dans lesquels elle évolue et, par conséquent, avec l'homme et la nature » (p.19). La Commission Européenne dans son Livre Vert (2001) emploie le terme de responsabilité sociale de l'entreprise (traduction française de « Corporate Social Responsibility ») qu'elle définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (p.7). Quant à l'Observatoire des PME européennes (2002), il utilise le terme générique de « responsabilité sociale interne et externe ». Le volet interne concerne les rapports entre l'entreprise et ses salariés tandis que le volet externe regroupe la protection de l'environnement, les relations avec les fournisseurs, les riverains et les autorités publiques. D'autres sources, comme l'ACFCI (2006), assimilent l'engagement sociétal à l'intégration territoriale des entreprises, ce qui correspond à une vision plus étroite du concept. L'étude de Dupuis et al. (2006) s'inscrit partiellement dans cette optique. Ces auteurs analysent l'engagement sociétal des PME de la région Rhône-Alpes en termes de relations avec les fournisseurs, de prise en compte de critères non-économiques dans la sélection des fournisseurs, de relations avec la société civile et d'ancrage territorial. Selon nous, l'engagement sociétal de l'entreprise signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà en investissant davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. En ce sens, nous adhérons à la vision élargie du concept (IMS, 2007) considérant que le qualificatif de « sociétal » fait référence à la Société au sens large, donc notamment à l'engagement environnemental et social de l'entreprise.

Au-delà d'être un puissant levier pour gagner en acceptabilité et en légitimité (Mathieu et Reynaud, 2005), les stratégies d'engagement sociétal représentent de véritables opportunités, y compris économiques pour les entreprises. Un des enjeux actuels est la diffusion des exemples de bénéfices économiques pour devancer les opportunités. 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). Certes, les retombées des actions sociétales se traduisent rarement par des résultats chiffrables à court-terme. A ce jour, aucune étude scientifique n'a réussi à prouver de manière quantitative le bénéfice de ces démarches en termes de performance économique. Selon Gond (2006), le débat sur la relation entre RSE et performance financière des entreprises se fonde sur l'analyse de plus de 120 études empiriques. Cet auteur fait ainsi référence aux méta-analyses de Allouche et Laroche (2005) (82 études) et de Orlitzky et al. (2003) (53 études). En résumé, ces auteurs suggèrent l'existence d'un lien certes faible, mais positif entre RSE et performance financière. D'autres comme Caby (2005, p.X) sont d'un avis beaucoup plus tranché : « il n'existe pas de lien entre de bonnes performances sociales et environnementales et de bonnes performances financières. Tout juste a-t-il été possible de montrer que de bonnes pratiques ne font pas perdre d'argent ; c'est déjà beaucoup ! ». En résumé, ce manque d'impact incontesté de l'engagement sociétal sur les performances financières continue de constituer un handicap certain pour convaincre les dirigeants sceptiques envers la démarche. Une piste en cours d'exploration est celle de la RSE comme actif immatériel à valoriser sur le plan comptable (Fustec et Marois, 2006).

1.3. Une application aux entrepreneurs français

En 1996, Julien et Marchesnay présentaient l'entrepreneur au travers de caractéristiques communes incluant des traits de caractère (indépendance, confiance en soi, persévérance), un comportement opportuniste, des talents d'organisateur de ressources ou encore la prise de risque. L'entrepreneur est ainsi un acteur central d'un phénomène le plaçant dans des situations fort hétérogènes et non limitées à la création d'activité.

Lors des journées Créativité et Innovation de l'OPPE⁴ de 2007, le thème de l'entrepreneuriat a fait l'objet de débats entre chercheurs de disciplines a priori éloignées des sciences de gestion. Ainsi le paléoanthropologue Pascal Picq (Professeur au Collège de France) insistait sur la notion de culture entrepreneuriale synonyme selon lui d'une manière de favoriser toutes les initiatives (indépendamment du sexe ou de l'origine des individus). De même, le philosophe Jean-Michel Bernier (Professeur à

l'Université Paris IV Sorbonne) expliquait que l'entrepreneur était « celui qui avait l'audace de vouloir convertir des idées en réalités ». La mobilisation de qualités entrepreneuriales (sens du projet, goût pour l'aventure et confiance en soi) était, selon ce philosophe, le gage de la réussite de tout entrepreneur. Ces visions revisitées de l'entrepreneuriat confortent l'idée selon laquelle l'entrepreneur doit être distingué du dirigeant de PME et du seul créateur d'entreprise. L'acception du terme « entrepreneur » est désormais bien plus large, comme nous le précisons dans l'introduction de cet article.

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, l'engagement sociétal fait partie intégrante de l'entrepreneuriat. S'agissant de l'entrepreneur, Fayolle (2004) propose la définition suivante : « L'entrepreneur est un être passionné, épris de liberté, qui se construit une prison sans barreaux » (p.54). Le qualificatif de « passionné » semble en phase avec l'engagement sociétal en raison de son caractère humaniste. 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). Il est ainsi un créateur de valeur (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Bruyat, 1993 ; Bruyat et Julien, 2001), important lorsqu'il s'agit d'une innovation (Schumpeter, 1939). Il saisit une opportunité d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000) et la transforme en créant une organisation pour l'exploiter (Bygrave et Hofer, 1991). Cette création dépasse largement le cadre de la création d'une entreprise (Verstraete, 2003). 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.

Actuellement, les initiatives sociétales les plus connues émanent des grandes entreprises, oubliant presque la multitude d'actions menées en la matière dans les PME (Schoenberger-Orgad et McKie, 2005), lesquelles sont souvent entreprenantes. Les initiatives sociétales souffrent d'un manque de légitimité en raison de leur moindre visibilité si l'on compare aux actions de préservation de l'environnement, par exemple. Beaucoup d'entrepreneurs font preuve d'un engagement sociétal réel, mais dont ils n'ont souvent pas conscience (Observatoire des PME européennes, 2002). La sensibilisation des acteurs de proximité des entrepreneurs en la matière est encore bien timide, malgré quelques expériences non transformées comme celle de la CGPME fin 2004 axée sur la nécessité de la communication des pratiques de RSE. Selon Quairel-Lanoizelée et Auberger (2005), « L'intégration effective des préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans la stratégie entrepreneuriale est peu fréquente et est souvent le fait d'entrepreneurs militants ». Cette vision nous semble assez réductrice de la réalité du terrain des entrepreneurs, dans la mesure où des entrepreneurs peuvent choisir d'investir dans l'engagement sociétal par opportunisme et non uniquement par militantisme. En résumé, la littérature académique en matière de stratégies sociétales s'intéresse encore très peu aux entrepreneurs.

2. Proposition d'une matrice illustrée des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs

La seconde partie de l'article présente la méthodologie de recherche (2.1), ainsi que notre proposition de matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs (2.2). Cette présentation de la matrice est suivie de son illustration par des cas d'entrepreneurs d'une région française correspondant à chacune des quatre stratégies identifiées : entrepreneur (A) pour la stratégie réactive (2.3) ; entrepreneur (B) pour la stratégie proactive (2.4) ; entrepreneur (C) pour la stratégie mobilisatrice (2.5) et entrepreneur (D) pour la stratégie rituelle (2.6). Enfin, le cas de l'entrepreneur (E) introduit la possibilité de donner un aspect dynamique à la matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs (2.7).

2.1. Méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche est exploratoire et qualitative. Les méthodes qualitatives sont désormais largement légitimes dans la communauté de recherche sur l'entrepreneuriat (Perren et Ram, 2004).

Evrard, Pras et Roux (1997) distinguent quatre caractéristiques d'une étude exploratoire :

- 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 ;
- le recueil de données qualitatives.

Une recherche qualitative est par essence un travail d'artisanat (Wacheux, 1996, p.15) : « 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, p.345) : « 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 l'entrepreneur. Selon Wacheux (1996, p.89) : « L'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par « pourquoi » ou « comment » ». Cinq cas d'entrepreneurs sont ici présentés, ce nombre limité n'a pas de volonté de généralisation des résultats. Nous souhaitons modestement proposer une première illustration de notre matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs qu'il conviendra de valider dans des travaux ultérieurs. Cette posture s'inscrit dans l'optique définie par Evrard, Pras et Roux (1997, p.100) : « Dans tous les cas, on construit l'échantillon autour de critères qui traduisent la diversité des cas possibles face au problème étudié ».

De manière classique, les données qualitatives ont été collectées par entretiens, recherche documentaire et observation directe (visite de trois des cinq entreprises étudiées) (Grawitz, 1996). « L'entretien est l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête dans la mesure où, [...] il est lui-même un processus exploratoire » (Blanchet et Gotman, 1992, p.43). Le recueil de données a été réalisé lors d'entretiens individuels semi-directifs en face-à-face avec les cinq entrepreneurs sélectionnés. Ces cinq entrepreneurs ont été identifiés par l'activation de notre réseau professionnel, soit lors de manifestations organisées par les chambres de commerce de la région (par exemple, les Journées Développement Durable et Entreprises de la CCI de Lille Métropole), soit lors de réunions de clubs locaux d'entrepreneurs. Les entretiens planifiés durant l'été 2007 ont duré entre 1h30 et 2h sur la base d'un guide d'entretien (cf. annexe) structuré autour de quatre rubriques : 1/ profil de l'entrepreneur (parcours scolaire et professionnel, milieu entrepreneurial) ; 2/ engagement social (relations avec ses parties prenantes internes et externes : salariés, fournisseurs, clients) ; 3/ engagement environnemental (pratiques respectueuses de l'environnement, prise en compte dans la conception des produits) et 4/ engagement sociétal (vision globale, intégration dans la stratégie de l'entreprise). Ces entretiens ont été complétés par une visite des locaux de l'entreprise (dans les cas B, D et E). Une recherche documentaire (articles de presse régionale et locale pour l'ensemble des cas et site internet pour les cas A, C et E) a également été réalisée en vue d'une triangulation des données (Yin, 1994). En termes de traitement, les données collectées ont été soumises à une analyse de contenu manuelle utilisant des outils de Huberman et Miles (1991).

2.2. Présentation de la matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs

La matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs est inspirée d'une matrice développée par Boiral (2001) dans ses travaux sur le management environnemental. Selon cet auteur, l'intégration de la norme ISO 14001⁵ dans les pratiques de gestion peut être envisagée selon quatre situations distinctes selon l'intensité des enjeux externes et des enjeux internes auxquels l'entreprise est confrontée. La proposition de Boiral (2001) est visualisée sur la figure 1.

Enjeux externe	forts	Intégration Rituelle	Intégration mobilisatrice
	faibles	Intégration Réactive	Intégration proactive
		faibles	forts
		Enjeux internes	

Figure 1 : Intégrer la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion (Boiral, 2001, p.18, Fig.3)

Selon Boiral (2001), l'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion peut être rituelle, mobilisatrice, proactive ou réactive.

- L'intégration rituelle correspond à la situation où l'adoption de la norme répond à des pressions externes fortes sans que le dirigeant ne soit convaincu de la pertinence de la norme à mettre en place.
- L'intégration mobilisatrice est de nature stratégique dans la mesure où elle répond à la fois à des pressions internes et externes fortes en faveur de la normalisation.
- L'intégration proactive répond à des enjeux internes forts associés à des pressions externes faibles. En l'absence d'incitatifs externes forts, l'organisation peut faire le choix d'adopter la norme ISO 14001.
- L'intégration réactive correspond à la situation où les enjeux externes et internes sont faibles. La mise en œuvre de la norme apparaît comme difficilement envisageable à moins que des événements totalement inattendus se produisent.

Nous proposons de nous inspirer de la matrice de Boiral (2001) décrite précédemment pour suggérer une grille de lecture des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. Les apports de la matrice initiale consistent en la reprise des qualificatifs proposés par l'auteur (rituelle, mobilisatrice, proactive et réactive) et du recours à l'intensité (forte versus faible) pour différencier les quadrants de notre matrice. Dans notre optique (au sens de l'IMS, 2007), le terme d'engagement sociétal englobe l'engagement social et l'engagement environnemental. La Société est considérée comme porteuse d'attentes à la fois dans le domaine social et dans le domaine environnemental. Aussi, la matrice proposée est-elle le fruit du croisement de ces deux types d'engagement, chacun pouvant être d'intensité faible ou forte. Ce croisement permet d'identification de quatre stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs : rituelle, mobilisatrice, proactive ou réactive. Nous avons choisi, dans la structure de cet article, de présenter la matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs (figure 2) à laquelle nous aboutissons, les sections suivantes reprenant les principaux éléments de la phase empirique.

		Engagement environnemental	
		faible	fort
Engagement social	faible	Réactif (A)	Proactif (B)
	fort	Rituel (D)	Mobilisateur (C)

Figure 2 : Matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs

- 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 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 encore assez peu fréquente dans le milieu des 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) qui diffusent cette culture à leurs membres. 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 associé à un engagement environnemental faible. 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 peut être considérée comme davantage propice à un engagement social fort notamment en raison des effets de la proximité (ancrage territorial fort de la PME) (Torrès et Gueguen, 2006).

Après cette présentation de la matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, chaque stratégie est illustrée par un cas d'entrepreneur de la région Nord Pas-de-Calais.

2.3. Stratégie réactive : un double engagement faible

Une stratégie réactive correspond à la conjonction d'un engagement environnemental faible et d'un engagement social faible. Cette stratégie est illustrée par le cas de l'entrepreneur (A).

(A) a une formation initiale d'ingénieur-maître en génie civil, il est titulaire d'un master en management

de la qualité dans la construction et Docteur en Sciences de la communication. Durant son cursus universitaire, (A) a reçu une formation de 40h à la gestion d'entreprise. (A) n'est pas issu d'un milieu entrepreneurial (mère enseignante et père salarié dans un centre spécialisé pour handicapés). Son projet d'entreprise porte sur le conseil en démarche HQE® (Haute Qualité Environnementale) auprès des maîtres d'ouvrage et des architectes : « Je propose mon savoir-faire à l'interface entre une approche technique et une seconde tournée vers l'utilisateur, pour la réalisation de projets de construction et d'aménagement du territoire qui prennent en compte le développement durable et ses applications comme la Haute Qualité Environnementale®. En complément de ces études, je conçois des outils informatiques d'information, d'évaluation et de suivi du patrimoine bâti. »

L'idée de créer sa propre activité a germé dès le début de la thèse en 2000 dans la mesure où les doctorants de son laboratoire au sein de l'université d'Artois étaient très sensibilisés aux difficultés d'insertion dans le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur. Aussi, l'entrée en thèse était-elle conditionnée par l'engagement de présenter un projet professionnel autre que le concours de maître de conférences ou de chargé de recherche dans un organisme de type CNRS. L'université d'Artois, en partenariat avec l'office franco-québécois pour la jeunesse, a organisé un concours pour lequel il s'agissait de présenter un projet de création d'activité. (A), ainsi que son actuel associé Cédric, ont tous deux été lauréats de ce concours et ont pu découvrir durant 3 semaines la vision québécoise de l'entrepreneuriat lors d'un séjour à l'université de Sherbrooke durant l'été 2001. Au cours de ce voyage, (A) a fait la connaissance d'un créateur d'entreprise qu'il qualifie de « catalyseur de son envie de créer ». Durant l'été 2002, l'idée de créer avec deux associés (A1, et A2 (une personne en formation continue), tous deux en DESS de gestion de projets informatiques à l'université de Lille 1 en 2002/2003). Le projet est baptisé RTID (Récolter, Traiter, Informer Durablement). Son objet est de créer des outils informatiques d'aide à la décision, « notamment dans le domaine de l'environnement ». Le projet avait mûri durant l'année universitaire 2001/2002. A la rentrée 2002, la décision est prise de déposer un dossier pour le concours du ministère de la recherche (sous l'égide de l'Anvar). Le contact est ainsi pris avec l'Aditec (62) qui après un entretien avec (A), le porteur du projet, l'oriente vers le MITI (incubateur régional public du Nord Pas-de-Calais).

Le MITI proposait comme soutien, notamment un prêt de 20 000 euros, destiné essentiellement à la réalisation d'études de marché. Lors de la présentation du projet devant la commission du MITI, les relations se sont dégradées quand il a été question du choix du statut juridique de la société à créer dans la mesure où le choix des associés s'était arrêté sur un statut coopératif. (A) et (A1) ont donc refusé le prêt du MITI, ce qui n'a pas été sans conséquence sur les relations avec le 3ème associé (vie de famille à assurer et donc incompréhension face à l'attitude des deux jeunes associés). Finalement, le 3ème associé (A2) a définitivement quitté le projet. D'octobre 2003 à avril 2004, les deux associés se sont attachés à la réalisation de l'étude de marché, à temps plein dans les locaux de l'Aditec. Pour ce faire, ils ont été épaulés par un enseignant professionnel de l'Université d'Artois et se sont auto-formés par le biais de lectures et de recherches sur internet. La conclusion principale de l'étude de marché était que le marché n'était pas mûr. La décision est alors prise d'abandonner le projet de RTID, mais pas la création d'une activité.

Aussitôt, les deux associés relancent l'idée et développent le concept de l'entreprise actuelle. La différence majeure avec RTID est l'offre de services d'études techniques en amont de la proposition d'outils informatiques d'aide à la décision. Cette décision correspond à un changement dans l'approche de l'activité. En effet, il ressortait de l'étude de marché que « l'outil n'est à vendre qu'après la réalisation d'une étude technique ». Les cibles sont essentiellement les collectivités locales et les bailleurs sociaux. En avril 2004, l'entreprise quitte les locaux de l'Aditec et s'installe chez Graines d'affaires Sarl, une coopérative d'activité et d'emploi dont une antenne est située à Lille. Une première convention est signée pour une durée de 3 mois qui servent essentiellement à des conseils, de la formation. Il s'agit surtout d'une période de test pour le projet. Suite à ces 3 mois, (A) et (A1) deviennent salariés de Graines d'affaires et optent ainsi pour le statut d'entrepreneur-salarié. Graines d'affaires s'occupe notamment de la gestion comptable de l'entreprise. Au-delà, le soutien est moral en raison des échanges entre créateurs et de l'écoute attentive pratiquée par l'équipe de Graines d'affaires. L'état d'esprit dans ce type d'organisation est particulier dans la mesure où chacun est un entrepreneur quelle que soit sa fonction. Autre

avantage, ce statut est cumulable avec les Assedic. (A) envisage à court-terme de rester dans cette coopérative d'emploi dans la mesure où il apprécie le statut confortable de salarié. Pour lui, « l'essentiel est d'avoir du temps pour s'occuper de son métier et non de questions administratives ». En outre, son souhait de rester dans cette structure renvoie à des valeurs morales fortes. « On m'a aidé sans me poser de questions. J'ai envie de le faire pour d'autres. Je suis tout à fait dans cet esprit-là ». Depuis qu'ils ont quitté les locaux de l'Aditec, les deux créateurs travaillent chez eux, sachant que cela correspond à un projet de vie. (A) aime citer l'exemple de son oncle architecte qu'il a toujours vu évoluer professionnellement à domicile.

(A) est dans une logique où l'engagement environnemental est faible (seul le concept développé y fait référence) et l'engagement social est également faible (quoique présent si l'on considère que le choix de s'installer dans une coopérative d'activité et d'emploi n'est pas si fréquent pour un jeune qui se lance dans la création d'entreprise).

2.4. Stratégie proactive : engagement environnemental fort et engagement social faible

Une stratégie proactive correspond à la conjonction d'un engagement environnemental fort et d'un engagement social faible. Cette stratégie est illustrée par le cas de l'entrepreneur (B).

(B), ingénieur chimiste de formation, a créé en 1999 son entreprise spécialisée dans le traitement et la stérilisation de produits par source électrique⁶. Les produits traités par l'entreprise sont notamment les produits de laboratoire, les matériels médico-chirurgicaux à usage unique (prothèses, implants), les produits cosmétiques et phytosanitaires. L'entreprise est localisée près de Hazebrouck et compte actuellement 9 salariés. Cette création d'entreprise a été impulsée par une société d'ingénierie spécialisée dans la mise au point des procédés d'ionisation par source électrique et par une grosse PME spécialisée dans la transformation de matières plastiques destinées à la fabrication de consommables pour les laboratoires de recherche. Aussi, l'entreprise de (B) est-elle située à proximité de cette grosse PME. Avec deux salariés lors de sa création, l'entreprise de (B) a développé son effectif pour répondre aux demandes du marché. Parmi les 9 salariés actuels, certains occupent plusieurs fonctions à l'instar de (B) qui est notamment dirigeant, responsable QSE (Qualité Sécurité Environnement), responsable technique et responsable des ressources humaines de l'entreprise. (B) a choisi de créer dans un secteur d'activité très étroit : les concurrents sont au nombre de trois entreprises sur le marché français. Dès que l'activité s'est développée fortement (de quelques cartons traités en 1999, la PME traitait fin 2006 environ 300 000 cartons sur l'année), (B) s'est posé la question de la certification qualité de son entreprise. « En quadruplant notre effectif, nous étions arrivés à une situation critique, où les limites de notre organisation ne nous permettaient plus de travailler dans de bonnes conditions. Il nous fallait réagir » (B). N'ayant aucune formation en la matière et étant par ailleurs motivé par une triple certification (QSE), (B) s'est naturellement adressé à la chambre de commerce et d'industrie locale (CCI) qui était en train de travailler sur un projet de démarche collective SMI (Système de Management Intégré). Cette démarche collective avait pour objectif d'accompagner 12 entreprises dans la mise en place d'un système intégré de management de l'environnement, de la sécurité et de la qualité. Cet accompagnement s'est traduit par une alternance de journées de formation collective et d'accompagnement individuel sur site. Parmi les 12 entreprises participantes, celle de (B) a obtenu la triple certification ISO 14001 (volet environnement) ; ISO 9001 version 2000 (volet qualité) et OHSAS 18001 (volet sécurité).

Grâce à cet accompagnement, (B) a réussi à faire reconnaître les efforts de son entreprise dans ces domaines, notamment celui de l'environnement. Dès la construction du site, des aménagements avaient été conçus pour respecter l'environnement. Par exemple, les parkings permettent de récupérer les hydrocarbures et les quais de déchargement sont propres à récupérer les eaux de pluie pour les utiliser en cas d'incendie. Des investissements ont été réalisés pour s'engager encore davantage dans la protection de l'environnement. Ainsi, la casemate entourant l'accélérateur et la cellule autour du convoyeur sont des infrastructures permettant de protéger l'environnement contre les rayons X résiduels. Les infrastructures

les plus coûteuses ont été les bacs de rétention d'huile à poser sous des fûts de 200 litres d'huile afin d'éviter en cas de fuite la pollution des sols et les accidents de travail provoqués par la chute de salariés de l'entreprise. « Pour une activité à risque comme la nôtre, la radioprotection, les aspects environnementaux et de sécurité doivent être gérés de manière isolée. Une fuite d'huile dans notre usine polluerait non seulement les sols, mais serait un réel risque pour la sécurité globale du site » (B). Le processus de stérilisation des produits est également très strict et respectueux de l'environnement. Les cartons traités sont isolés du reste de l'unité par des grilles. Il existe une séparation très nette entre l'arrivée, le traitement et le stockage des cartons. Ils sont installés sur le convoyeur à rouleaux, puis amenés sous un faisceau d'électrons deux fois de suite. Les cartons sont retournés entre les deux traitements, pour permettre une ionisation homogène et en profondeur des produits. La stérilisation des produits à travers leur emballage permet d'éviter toute contamination lors d'une ouverture éventuelle. Au travers de son rôle de responsable commercial de la PME, (B) utilise son engagement comme un outil commercial de développement de son activité. « Pour nos clients, présenter un certificat (comme l'ISO 14001), c'est une nouvelle carte de visite. Nous voyons certains contrats se débloquer. Cette confiance renforcée nous désinhibe pour attaquer de nouveaux marchés » (B).

S'agissant de l'engagement social de (B), il est qualifié de faible au regard de celui en faveur de l'environnement. (B) assume également la fonction de responsable des ressources humaines dans l'entreprise. Il a notamment recruté les 7 salariés ayant rejoint la PME depuis ces sept dernières années. Les conditions de travail des salariés constituent une préoccupation forte de (B) dans la mesure où des règles de sécurité strictes s'imposent en raison de l'activité de l'entreprise. La certification OHSAS 18001 n'a fait que formaliser les pratiques quotidiennes de la PME en matière de sécurité. Lors de la mise en place du SMI (début 2006), plusieurs formations ont été organisées pour sensibiliser encore davantage les salariés aux enjeux notamment environnementaux et de sécurité de leur travail. (B) s'appuie sur la communication interne pour maintenir à un niveau élevé la motivation des salariés dans l'application du SMI. Cette communication interne se traduit par la diffusion régulière d'informations sous forme d'affichages et de réunions mensuelles. « Evidemment, c'est plus facile dans une petite structure comme la nôtre. Avec 9 salariés, tout va plus vite » (B). Ainsi, même si un engagement social de (B) est visible, il apparaît être d'une intensité relativement plus faible qu'en matière d'environnement. Aussi, l'engagement sociétal de (B) est-il typique d'une stratégie proactive.

2.5. Stratégie mobilisatrice : un double engagement fort

Une stratégie mobilisatrice correspond à la conjonction d'un engagement environnemental fort et d'un engagement social fort. Cette stratégie est illustrée par le cas de l'entrepreneur (C).

(C) est une jeune styliste formée à l'ESMOD (Ecole supérieure des Arts et Techniques de la Mode) de Roubaix. Elle a créé son entreprise en janvier 2007 spécialisée dans « la mode durable ». L'ambition de (C) est de proposer à ses clients une « mode éthique et poétique ». (C) est une passionnée de mode depuis son enfance. Ses expériences professionnelles lui ont permis d'évoluer, de se responsabiliser et de mûrir son projet de création d'entreprise. « J'ai toujours voulu créer ma marque de vêtements. Mais je voulais également agir en créant de manière responsable. » Elle poursuit : « l'écologie est une thématique qui n'a plus lieu d'être. On doit tous changer notre façon de consommer ». Depuis 2004, (C) s'est battue pour imposer son concept et convaincre les acteurs de l'industrie textile locale de la suivre dans son projet d'entreprise. Elle voulait que ses vêtements soient réalisés dans des textiles biologiques « made in France », donc en employant de la main d'œuvre locale. Comme l'explique (C), « Certains de nos interlocuteurs ont été surpris par notre cahier des charges : il n'est pas question par exemple après l'ennoblissement du tissu d'utiliser des apprêts chimiques qui permettent des lavages à haute température. Je préfère conseiller à mes clients un lavage à 40° et ne pas polluer l'environnement. » L'entrepreneur (C) a bénéficié du soutien de la boutique de gestion locale pour monter son projet de création. Elle a ensuite été hébergée dans la couveuse d'entreprise de Lille avant sa création en janvier 2007. Les premiers tests de vente de produits avaient eu lieu en février 2006 dans trois boutiques de la région lilloise, avec succès. Toujours soucieuse de l'environnement et pour limiter au maximum les

transports, le textile biologique couleur crème (importé de Turquie) suit un parcours de quelques kilomètres de Caudry (Nord) à Saint-Quentin (Aisne) où il est sérigraphié, en passant par Arques (Pas-de-Calais) où se trouve l'atelier de confection. (C) fait ainsi fabriquer des séries de 200 pièces et espère ainsi contribuer à redonner vie à la culture textile du Nord de la France. Parmi les projets de la créatrice figure la possibilité de recourir à des plantes locales comme le chanvre et le lin. L'entrepreneur (C) a des valeurs sociales fortes qui recouvrent à la fois le respect de l'homme et de l'environnement. Au travers de son exemple, elle veut prouver que l'on peut consommer de la mode, tout en préservant son écosystème. La culture du coton est la plus polluante de la planète : on estime qu'elle contamine 25 millions de personnes chaque année et qu'elle pollue les sols, l'air, les eaux provoquant une destruction pour des dizaines d'années de l'équilibre naturel. Le choix de (C) du coton biologique a pour but de préserver la planète car cette culture n'utilise ni pesticides ni engrais chimiques, ce qui contribue à restaurer la fertilité des sols et l'équilibre des écosystèmes. Par ailleurs, dans son quotidien d'entrepreneur, (C) utilise du papier recyclé et des encres textiles à l'eau. Au-delà des aspects environnementaux, la démarche de (C) se veut également fortement sociale. La créatrice défend une production sur le sol français de ses vêtements pour valoriser le savoir-faire régional du Nord de la France et participer au maintien des emplois locaux dans un secteur d'activités fragile. Qu'il s'agisse de la sérigraphie, de la communication, de la production ou des bureaux d'études, les acteurs de la région sont privilégiés. Le choix stratégique de l'entrepreneur (C) est donc cohérent avec son implication environnementale forte.

(C) est typique d'une stratégie d'engagement sociétal fort tant sur le plan social (en privilégiant des filières de production locales et en véhiculant un message fort en faveur du développement durable) que sur le plan environnemental (en proposant des textiles biologiques).

2.6. Stratégie rituelle : engagement environnemental faible et engagement social fort

Une stratégie rituelle correspond à la conjonction d'un engagement environnemental faible et d'un engagement social fort. Cette stratégie est illustrée par le cas de l'entrepreneur (D).

(D) a créé en 1996 une entreprise spécialisée dans la vente de matériels et de logiciels de micro-informatique. Son cœur de métier est l'assemblage de matériels informatiques. Localisée initialement à Valenciennes, elle s'est peu à peu développée dans le département du Nord. En 1996, (D) était le seul salarié de l'entreprise. En 2007, l'effectif total est de 20 salariés. Cette croissance continue de l'effectif de la PME est liée à l'accroissement de l'activité et à la politique de diversification voulue par son dirigeant (D), notamment vers la formation à l'utilisation de logiciels de bureautique, à l'utilisation d'internet et à la création de sites web. Le positionnement stratégique de la PME consiste à pratiquer les prix les plus bas sur le marché tout en proposant des pièces de qualité. L'avantage concurrentiel réside surtout dans l'assemblage à la carte de matériels informatiques selon les besoins spécifiques de la clientèle. (D) considère que l'engagement sociétal est surtout centré sur la qualité des relations avec les clients, les fournisseurs et les salariés de l'entreprise. Le volet environnemental n'apparaît qu'en second plan dans son discours. (D) utilise le terme d'éthique commerciale. Pour lui, « l'éthique commerciale se base sur l'honnêteté : le client ne doit pas avoir l'impression d'avoir été lésé lors de l'achat, mais doit avoir le sentiment d'avoir été compris par le vendeur ». Cette valeur est cruciale pour (D) puisqu'il insiste beaucoup sur ce point dès l'entretien d'embauche des futurs salariés. « L'embauche est conditionnée par le fait que le candidat au poste proposé partage personnellement cette valeur au travers de ses convictions personnelles. » Cette honnêteté envers les clients se retrouve dans les relations qu'entretient la PME avec ses fournisseurs. Elle s'engage au respect des contrats et sur des délais de paiement raisonnables. Par ailleurs, (D) privilégie des approvisionnements régionaux (principaux fournisseurs à Lomme) au détriment de fournisseurs étrangers (pourtant moins chers) pour « faire vivre le tissu économique local ». S'agissant des salariés de la PME, (D) privilégie l'intégration de personnes en difficulté sur le marché en travail en raison de leur âge (jeunes sans expérience professionnelle), de leur religion (personnes appartenant à la religion musulmane), de leur niveau de

qualification (souvent faible) ou de leur handicap physique. « Mon principe, c'est de donner sa chance à chacun sans a priori sur tel ou tel aspect de son dossier. » (D). Lors d'un recrutement, (D) s'engage, lorsqu'il reçoit les candidatures à un poste à pourvoir, à recevoir l'ensemble des candidats ayant les compétences requises. Il a ainsi recruté plusieurs salariés issus de milieux défavorisés et traditionnellement exclus du monde du travail. (D) précise que sa démarche n'est pas opportuniste dans la mesure où, par exemple, il ne va pas rechercher spécifiquement à recruter un travailleur handicapé pour bénéficier d'une aide financière particulière. L'entrepreneur n'a pas de démarche proactive en la matière, même si son engagement est une réalité quotidienne. En résumé, l'engagement social de (D) est fort pour une entreprise de cette taille (20 salariés). Le volet environnemental de l'engagement sociétal de (D) est plus discret. Il concerne essentiellement la collecte des déchets professionnels par les points de vente (composants usagés remplacés dans les ateliers de l'entreprise, matériaux non utilisés lors de l'assemblage d'un micro-ordinateur, divers emballages) et des déchets des clients (notamment les cartouches d'encre usagées et les piles). L'entreprise met à disposition de ses clients des bacs de collecte sélective pour faciliter la tâche. Par cette action, (D) espère également contribuer à une sensibilisation encore accrue des consommateurs aux enjeux du tri sélectif. Globalement, l'engagement environnemental de (D) peut être qualifié de faible (tri des déchets) d'autant qu'une législation de plus en plus contraignante le pousse dans cette voie.

(D) est dans une logique d'engagement sociétal rituel où le volet social est fort (politique de recrutement et relations avec les clients et fournisseurs) tandis que le volet environnemental est encore relativement faible (simple tri des déchets sur les lieux de vente).

2.7. D'une version statique à une version dynamique de la matrice

Au-delà de la présentation statique de la matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, une piste est le potentiel caractère dynamique de cette grille de lecture. L'outil est conçu de telle sorte que les stratégies ne sont pas figées dans le temps. Au contraire, les entrepreneurs sont incités à faire évoluer leur organisation. L'objectif sous-jacent est de faire progresser les entrepreneurs dans leur démarche sociétale et de les aider à sortir du type réactif (choix finalement par défaut de nombreux entrepreneurs).

Afin d'illustrer le caractère dynamique de la matrice, le cas de l'entrepreneur (E) est présenté brièvement. Employant 85 salariés dans la région lilloise, l'entreprise dirigée par (E) a réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 millions d'euros en 2006. Cette PME est spécialisée dans le nettoyage industriel. Dès son arrivée dans l'entreprise créée en 1996 par sa mère (suite à une période de chômage), le jeune entrepreneur de 33 ans a décidé d'aider les personnes handicapées à s'insérer professionnellement. Il a donc choisi de ne recruter dans les services administratifs de son entreprise que des personnes handicapées (le comptable est atteint d'une maladie invalidante qui le condamne à terme à une paralysie de la colonne vertébrale), exemple d'une stratégie rituelle. En effet, l'engagement social est fort, alors que l'engagement environnemental est encore faible. Selon (E), la valeur de l'entreprise est le « Respect ». Le respect se décline envers les clients (forte réactivité avec une disponibilité 7 j/7j et 24h/24h ; pratique de l'écoute active et propositions de solutions personnalisées) et envers les salariés (formation à l'embauche ; reconnaissance de leur travail et responsabilisation : les salariés effectuent eux-mêmes leurs commandes pour leur permettre de gérer au mieux leurs besoins). Tous les salariés de la PME sont embauchés en contrat à durée indéterminée (CDI), signe de la confiance accordée par l'entrepreneur. Par ailleurs, (E) est convaincu de l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : au quotidien, les horaires sont aménagés de telle sorte que les contraintes familiales soient prises en considération. Ceci est par exemple particulièrement nécessaire aux mères de famille isolée souvent en proie à la précarité. L'engagement social de (E) a été récompensé par le Trophée des Espoirs du Management remis au Sénat le 5 juin 2007. L'innovation de la PME repose sur la notion de « management sans frontières ». L'entrepreneur (E) a innové car le recrutement ne distingue pas les situations sociale, médicale ou financière des candidats à l'embauche. La PME a ainsi recruté outre des personnes handicapées, des bénéficiaires du RMI et des SDF (sans domicile fixe). Fin 2006, la PME

comptait dans son effectif 15% de personnes handicapées, 20% d'anciens bénéficiaires du RMI, 20% de salariés issus de minorités ethniques et 20% de salariés de plus de 50 ans. Certains salariés se sont vus financer leur permis de conduire tandis que d'autres (en situation de grande détresse financière) ont pu bénéficier d'un accompagnement personnalisé dans leurs démarches auprès d'organismes bancaires. Cette entreprise avait également été récompensée en 2006 par le Prix de l'Action Citoyenne (catégorie : Actions pour la diversité et l'insertion) de l'association Alliances. Ce fort engagement social de (E) n'est pas une fin en soi, mais constitue une étape dans une démarche sociétale plus ambitieuse. Le dirigeant s'est lancé depuis l'été 2007 un nouveau défi, de nature environnementale : proposer un nettoyage industriel avec des produits 100% naturels (à base d'huiles essentielles) et écolabellisés en dépit de leur surcoût de l'ordre de 30 à 400% par rapport aux produits chimiques. Actuellement (été 2007), les premiers échos des entreprises clientes sont mitigés « Il est difficile de convaincre qu'un produit nettoyant sans odeur ou qui ne mousse pas est efficace », à l'exception des écoles et crèches, particulièrement sensibles au discours de protection de l'environnement. Il est difficile de faire passer le message d'une propreté sans odeur. Cet engagement environnemental fort est le signe que l'entrepreneur entre désormais dans une stratégie mobilisatrice, conjonction d'un engagement social et environnemental forts. Comme l'explique (E) : « C'est la diversité qui fait la richesse et la cohésion, notamment dans une entreprise, pas l'uniformité ».

Ce cas montre l'intérêt d'envisager la matrice proposée comme dynamique (cf. Figure 3), ce qui renforce son caractère attractif comme grille de lecture des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs et comme outil au service des acteurs de l'accompagnement des PME. En effet, il est important de s'inscrire dans une dynamique de progrès, d'amélioration continue, un principe central de l'engagement sociétal.

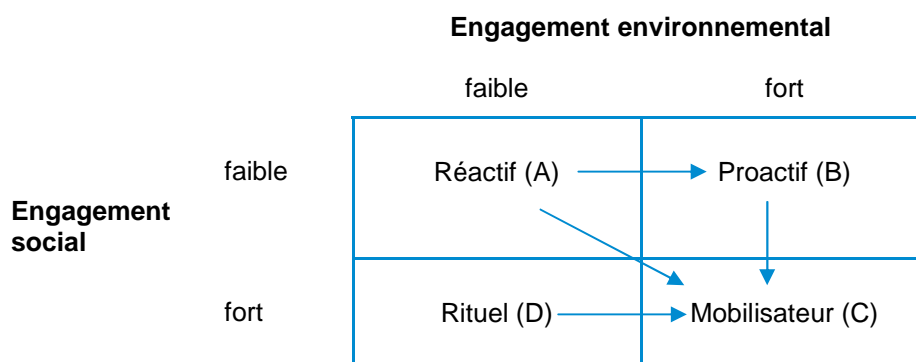


Figure 3 : Matrice des stratégies de l'engagement sociétal des entrepreneurs : version dynamique

La version dynamique de la matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs illustre les voies d'amélioration de l'engagement plus large de l'ensemble des PME : d'une stratégie rituelle vers une stratégie mobilisatrice (comme dans le cas de (E)), mais également d'une stratégie réactive vers une stratégie proactive ; d'une stratégie proactive vers une stratégie mobilisatrice ou encore d'une stratégie réactive vers une stratégie mobilisatrice. Ceci est, selon nous, susceptible d'augmenter l'intérêt d'une telle grille de lecture, notamment pour les acteurs de l'accompagnement des entrepreneurs (organismes consulaires, par exemple) et pour les enseignants chercheurs en entrepreneuriat dans le cadre de la sensibilisation des étudiants à cette thématique de la RSE.

Conclusion

Cet article propose une matrice des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs basée sur le croisement de l'engagement social et de l'engagement environnemental selon leur intensité respective. Quatre types de stratégies ont été mis en lumière et illustrés par des cas d'entrepreneurs d'une région française. On distingue la stratégie rituelle, la stratégie réactive, la stratégie proactive et la stratégie mobilisatrice. Ainsi, une grille de lecture au service des acteurs au contact des entrepreneurs est-elle

suggérée afin de mieux cerner la stratégie d'engagement des entrepreneurs et de les aider à mieux mettre en valeur leurs pratiques de RSE. Muni de cette grille simple de lecture, les entrepreneurs seront à même de mieux communiquer et de traduire leurs pratiques responsables en un avantage concurrentiel. Autrement dit, la matrice proposée est conçue comme un outil susceptible de faire évoluer les schémas de pensée des entrepreneurs. La matrice proposée permet à la fois d'avoir une photographie instantanée de l'engagement sociétal d'un entrepreneur et de montrer les voies d'amélioration envisageables, ce qui en fait un outil d'aide à la décision pour les entrepreneurs et de sensibilisation à la thématique de la RSE pour des étudiants en entrepreneuriat. Ces derniers pourraient ainsi réfléchir à intégrer la RSE dans leur business plan.

L'utilisation de cette grille d'analyse repose sur l'adhésion des acteurs de l'accompagnement des entrepreneurs dans leur démarche d'engagement sociétal. En ce sens, il serait intéressant de tester avec eux la grille d'analyse afin de l'améliorer afin d'en faciliter son appropriation par les acteurs de proximité de l'accompagnement des entrepreneurs. 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).

En termes de limites de l'étude, nous pouvons retenir son caractère exploratoire, d'où la nécessité de poursuivre les investigations à plus grande échelle pour valider la matrice construite sur une base abductive, par exemple dans le cadre d'une recherche-action en coopération avec des acteurs de l'accompagnement des entrepreneurs. Parmi les pistes de recherche, citons la possibilité d'élargir l'analyse des stratégies sociétales des entrepreneurs à leurs parties prenantes (Freeman, 1984) (notamment les salariés) pour confronter leurs points de vue avec ceux des entrepreneurs rencontrés.

Notes

1. Définition du dictionnaire de la langue française de E. Littré publié en 1889
2. Simon, P. ; Ramanantsoa B. et B. Faivre-Tavignot, « Entrepreneurs, profitons du développement durable ! », *Le Figaro*, 27 août 2007
3. Ce réseau regroupe des centres de recherche localisés en Grande-Bretagne, au Danemark, en Belgique, en Italie, en Espagne, en Pologne et en Finlande.
4. OPPE : Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat
5. Sur le plan international, la norme ISO 14001 est reconnue comme étant la référence en matière de management environnemental (plus de 110 000 entreprises engagées, dont 44% en Europe). La mise en place d'un Système de Management Environnemental permet aux entreprises de minimiser les impacts de leurs activités sur l'environnement, de prévenir les incidents et de fixer un plan d'action pour améliorer leurs performances environnementales. En 2004, l'ISO a publié la nouvelle version des normes ISO 14001.
6. L'ionisation par source électrique consiste à faire défiler les produits à traiter à vitesse contrôlée sous un faisceau d'électrons accélérés. Ces derniers pénètrent en profondeur dans le produit à travers son emballage et ont pour effet de modifier les liaisons atomiques. Le traitement est simple, rapide, souple et fiable.

Bibliographie

ACFCI, (2006), *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/ RSE) par les PME-PMI*, octobre.

ACQUIER A. et J.P. GOND, (2007), « 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.

ALLEN N.J. et J.P. MEYER, (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, n°1, p.1-18.

ALLOUCHE J. et P. LAROCHE, (2005), « A Meta-Analytical Examination of the Link between Corporate Social

and Financial Performance », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n° 57, p.18-41.

ANGLE H.L. et M.B. LAWSON, (1993), « Changes in affective and continuance commitment in times of relocation », *Journal of Business Research*, vol.26, n°1, p.3-15.

BARLING J., FULLAGER C. et E.K. KELLOWAY, (1992), *The Union and its Members: A Psychological Approach*, New York, Oxford University Press.

BATEMAN T.S. et S. STRASSER, (1984), « A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, vol.27, n°1, p.95-113.

BECKER H.S., (1960), « Notes on the concept of commitment », *The American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-40.

BECKER, T.E., (1992), « Foci and Bases of Commitment: Are they Distinctions Worth Making ? », *Academy of Management Journal*, n°35, p.232-244.

BLANCHET A. et A. GOTMAN, (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.

BLAU G.J., (1985), « The Measurement and Prediction of Career Commitment », *Journal of Occupational Psychology*, n°58, p.277-288.

BOIRAL O., (2001), « ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, Québec, 13-15 juin.

BOWEN H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New-York, Harper & Row.

BRUYAT C., (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA- Université Grenoble 2.

BRUYAT C. et P.A. JULIEN, (2001), « Defining the Field of Research in Entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°2, p.165-180.

BYGRAVE W.D., (1994), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New York, John Wiley and Sons.

BYGRAVE W.D. et C.W. HOFER, (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.16, n°2, p.13-22.

CABY J., (2005), « Une affaire de conviction », *Le Monde - Supplément « Développement durable : les entreprises et le consommateur »*, 1^{er} décembre.

CAMPION M.A. et R.G. LORD, (1982), « A Control Systems Conceptualization of the Goal-setting and Changing Process », *Organizational Behavior and Human Performance*, n°30, p.265-287.

CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELÉE, (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Editions La Découverte.

CARROLL A.B., (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p.497-505.

CARROLL A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, vol.38, n°3, p.268-295.

CGPME, (2004), *Séminaire sur la responsabilité sociétale des entreprises*, 18 novembre, Paris.

CLARK T., GUNNARSSON C., SKELDON K., et H. AMSHOFF (2002), « 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.

- CLAUSEN J., (2005), « Nachhaltig Gründen ! », *Ökologisches Wirtschaften*, n°2, p.11.
- COHEN A., (2007), « Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management*, (under press).
- COOPER-HAKIM A. et C. VISWESVARAN, (2005), « The construct of work commitment: Testing an integrative framework », *Psychological Bulletin*, n°131, p.241-259.
- DUNHAM R.B., J.A. GRUBE et M.B. CASTENEDA, (1994), « Organizational commitment: the utility of an integrative definition », *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°3, p.370-381.
- DUPUIS, J.C., HANED, N. et C. LE BAS, (2006), *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).
- EVARD, Y., PRAS, B. et E. ROUX, (1997), *Market – Etudes et recherches en marketing*, Paris, Nathan.
- FAYOLLE A., (2004), *Entrepreneuriat – Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod.
- FINEGAN J.E., (2000), « The impact of person and organizational values on organizational commitment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.73, n°2, p.149-169.
- FREEMAN R.E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- FREIMANN J., (2005), « Gründungen wie andere auch ? », *Ökologisches Wirtschaften*, n°2, p.12-13.
- FUSTEC, A. et B. MAROIS, (2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Editions Eyrolles.
- GOND J.P. (2006), « Constructing the (Positive) Relationship between Corporate Social and Financial Performance on Financial Markets », *Actes de la XVème Conférence de l'AIMS*, Annecy.
- GORDON M.E., PHILPOT J.W., BURT R.E., THOMPSON C.A. et W.E. SPILLER, (1980), « Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates », *Journal of Applied Psychology*, n°65, p.479-499.
- GRAWITZ M., (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- HLADY-RISPAL M., (2002), *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HUBERMAN A. et M. MILES, (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HUNT S.D. et R.M. MORGAN, (1994), « Organizational Commitment: one of many Commitments or Key Mediating Construct ? », *Academy of Management Journal*, n°37, p.1568-1587.
- IMS, (2007), *La Société, une affaire d'Entreprise ? L'Engagement Sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Editions d'Organisation.
- JULIEN P.A. et M. MARCHESNAY, (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- JULIEN P.A., LACHANCE, R., (2006), *Colombo, Holmes, Maigret, de Baskerville et l'entrepreneuriat régional* (chap.22) In FOURCADE, C., PACHE, G., PEREZ, R., *La stratégie dans tous ses états*, Editions EMS
- MATHIEU, A. et E. REYNAUD, (2005), « 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.
- MATHIEU J.E. et D. ZAJAC, (1990), « A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, n°108, p.171-194.

- MARTINET, A.C. (1984), *Management stratégique : Organisation et Politique*, McGraw-Hill.
- MARTINET, A.C., (1983), *Stratégie*, Vuibert.
- MEDEF, (2003), *Développement durable et PME*, juin.
- MEYER J.P. et L. HERSCOVITCH, (2001), « Commitment in the workplace. Toward a general model », *Human Resource Management Review*, n°11, p.299-326.
- MEYER J.P. et N.J. ALLEN, (1991), « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, n°1, p.61-69.
- MEYER J.P. et N.J. ALLEN, (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application (Advanced Topics on Organizational Behavior)*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- MOORE, G. et SPENCE, L., (2006), Editorial: Responsibility and Small Business, *Journal of Business Ethics*, n°67, p.219-226.
- MOWDAY R.T., R.M. STEERS et L.W. PORTER, (1979), « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, n°14, p.224-247.
- MULLENBACH-SERVAYRE A., (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°223, p.109-120.
- O'REILLY C.A. et J. CHATMAN, (1986), « Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior », *Journal of Applied Psychology*, n°71, p.492-499.
- OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES, (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, rapport n°4.
- OPPE, (2007), Vidéos des Journées disponibles sur le site de l'APCE (www.apce.com)
- ORLITSKY M., F.L. SCHMIDT et S. RYNES, (2003), « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis », *Organization Studies*, vol.24, n°3, p. 403-441.
- PERREN L. et M. RAM, (2004), « Case-study Method in Small Business and Entrepreneurial Research », *International Small Business Journal*, vol.22, n°1, p.83-101.
- PORTER L., R. STEERS, R. MOWDAY et P. BOULIAN, (1974), « Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, n°59, p.603-609.
- QUAIREL-LANOIZELEE F. et M.N. AUBERGER, (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°211-212, pp.111-126.
- REITER F., (2003), *Chancenorientiertes Change Management in ökologisch affinen Mittelstandsunternehmen – Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen, Gestaltungsempfehlungen*, Merig, Munich.
- RIKETTA M. et R. VAN DICK, (2005), « Foci of attachments in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment », *Journal of Vocational Behavior*, n°67, p.490-510.
- SAULQUIN J.Y. et G. SCHIER, (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°223, p.57-65.
- SCHOENBERGER-ORGAD M. et D. MCKIE, (2005), « Sustaining Edges: CSR, postmodern play and SMEs », *Public Relations Review*, vol.31, n°4, p.578-583.

- SCHUMPETER J.A., (1939), *Business Cycles*, vol.1, New York, Mc Graw-Hill.
- SHANE S. et S. VENKATARAMAN, (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p.217-226.
- STAKE R.E., (2000), « Case Studies » in Denzin N.K. et Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- STEVENSON H.H. et J.C. JARILLO, (1990), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, vol.11, p.17-27.
- THEVENET M., (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- TILLEY F., (1999), « The Gap between the Environmental Attitudes and the Environmental Behaviour of Small Firms », *Business Strategy and the Environment*, n° 8, p. 238-248.
- TORRES O. et G. GUEGUEN, (2006), « Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique », *Actes du 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, 25-27 octobre.
- VALEAU P., (2007), « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue Internationale PME*, vol.20, n°1, p.121-154.
- VERSTRAETE T., (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG (<http://www.adreg.net>)
- VERSTRAETE T., (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG (<http://www.adreg.net>)
- VERSTRAETE T. et A. FAYOLLE, (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *La Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.33-52. (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>)
- VERSTRAETE T. et B. SAPORTA, (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG (<http://www.adreg.net>)
- WACHEUX F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- YIN R.K., (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, Londres, Sage Publications.

Annexe. Guide d'entretien

1: Profil d'entrepreneur : formation, âge, parcours professionnel, milieu entrepreneurial, fonction(s) actuelle(s), motivations pour la création d'entreprise (ou l'intégration dans l'entreprise dans le cas de (E)), formation / sensibilisation à l'entrepreneuriat, accompagnement lors de la création (cas (A) à (D)) et la présentation de l'entreprise (activité, année de création, effectif actuel, projets de développement de l'activité).

2 : Engagement social : motivations (conviction personnelle, contraintes réglementaires), politique de recrutement des salariés (parité homme femme, embauche de travailleurs handicapés, mixité sociale, salariés peu qualifiés), management des ressources humaines (équilibre vie professionnelle / vie familiale, bilan de compétences), choix de fournisseurs de proximité, récompenses obtenues (prix, trophées) pour la politique sociale. Illustrez par des exemples concrets.

3 : Engagement environnemental : motivations (conviction personnelle, pression des clients, contraintes réglementaires, raisons économiques), pratiques au quotidien (tri et recyclage des déchets, éco-conception, utilisation de papier recyclé, réduction des consommations d'énergie), management intégré qualité sécurité environnement, démarche de certification (ISO 14001), récompenses obtenues (prix, trophées) pour la politique environnementale. Illustrez par des exemples concrets.

4 : Engagement sociétal : vision globale de la RSE, intégration dans la stratégie de l'entreprise.

