



**HAL**  
open science

## Typologie des représentations et pratiques du volet social de la RSE en PME : Une approche par les microfondations

Isabelle Alphonse-Tilloy, Sylvie Scoyez van Poppel, Alain Lacroux, Claire Dupont, Perrine Ferauge

### ► To cite this version:

Isabelle Alphonse-Tilloy, Sylvie Scoyez van Poppel, Alain Lacroux, Claire Dupont, Perrine Ferauge. Typologie des représentations et pratiques du volet social de la RSE en PME : Une approche par les microfondations. @GRH, 2020, 34 (1), pp.9-36. 10.3917/grh.201.0009 . hal-03699108

**HAL Id: hal-03699108**

**<https://uphf.hal.science/hal-03699108v1>**

Submitted on 16 Dec 2024

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

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

# TYPOLOGIE DES REPRÉSENTATIONS ET PRATIQUES DU VOLET SOCIAL DE LA RSE EN PME : UNE APPROCHE PAR LES MICROFONDATIONS

**Alphonse-Tilloy Isabelle**

**Scoyez Van Poppel Sylvie**

**Lacroux Alain**

Université Polytechnique Hauts-de-France/ CRISS  
(Centre de recherche interdisciplinaire en sciences de la société)

**Dupont Claire**

**Ferrauge Perrine**

Umons, Université de Mons Belgique

## **Résumé**

*Notre recherche propose d'approfondir l'étude de la RSE en PME sous le prisme individuel, en adoptant le cadre conceptuel des microfondations, qui met en avant le rôle fondamental des représentations du dirigeant dans le déploiement de la RSE en PME. Nous nous intéressons aux liens entre représentations et pratiques RSE à l'égard des employés, à travers un objet très illustratif des préoccupations des dirigeants en matière de RSE : le bien-être des salariés. Notre méthodologie nous permet d'identifier une typologie des représentations des dirigeants en matière de bien-être en trois classes qui correspond à des pratiques sociales et ressources humaines différenciées : représentation relationnelle, représentation fonctionnaliste et représentation holistique du bien-être. Ces trois visions différenciées du bien-être sont caractérisées par un engagement plus ou moins proactif du dirigeant et une préoccupation plus ou moins importante à l'égard du salarié.*

## **Mots-clés**

*PME, GRH, Dirigeant, microfondation de la RSE.*

## **Abstract**

*The aim of this research is to deepen the study of CSR in SMEs through the individual lens. The conceptual framework of microfoundations, which highlights the fundamental role of the manager's representations in the deployment of CSR in SMEs, was adopted. We are interested in the links between CSR's representations and practices towards employees, through an object that concerns leaders in terms of CSR: the well-being of employees. Our methodology allows us to identify a typology of the representations of leaders in matters of well-being in three classes which corresponds to different social practices and human resources : relational representation, functionalist representation and holistic representation of well-being. These three different visions of well-being are characterized by a more or less proactive commitment by the manager and the employee's degree of concern.*

## **Keywords**

*SME, Human resources, CSR's, microfoundation.*

Représentant 99,8 % des entreprises en Europe (Eurostat, 2015), la PME constitue un acteur économique incontournable, au vu de son rôle dans la création d'emploi, la production, et la croissance économique (Hasle et Limborg, 2006). Ces dernières années, le nombre de recherches menées sur la RSE en PME n'a cessé de croître (Oueghlissi, 2013 ; Berger-Douce, 2008 ; Paradas, 2008, 2017). En outre, les outils d'aide à la RSE proposés aux PME montrent l'intérêt porté au développement durable et soulignent les bénéfices de l'adoption de stratégies socialement responsables (Quairel et Auberger, 2005).

Les études empiriques montrent une certaine convergence dans les représentations de la RSE en PME, qui est d'abord associée aux employés (Desrochers et Turcotte, 2012). L'étude menée en 2008 par Gendre-Aegerter montre que les employés et les fournisseurs ont détrôné la clientèle du centre des préoccupations des dirigeants de PME en matière de RSE. La relation entre le dirigeant et son personnel est au cœur des problématiques de RSE. Dans la PME, l'engagement responsable est intrinsèquement lié à la personne du dirigeant, qui en constitue dès lors l'unité d'analyse naturelle. Pourtant dans la recension d'articles relatifs à l'engagement des PME en RSE publiés entre 2005 et 2015, Ondoua-Biwolé (2017) indiquait la nécessité de compléter les théories dominantes (théorie des parties prenantes, théorie néo-institutionnelle et approche par les ressources et compétences) par les théories sociologiques « avec un ancrage particulier sur la personne du dirigeant » (p. 132). La revue de littérature réalisée par Aguinis et Glaves (2012) met en évidence que la grande majorité des travaux académiques relatifs à la RSE s'est focalisée sur les niveaux institutionnel et organisationnel. Seules 4 % des recherches recensées l'appréhendaient sous un prisme individuel.

Notre recherche propose justement d'approfondir l'étude de la RSE en PME sous ce prisme individuel, en adoptant le cadre conceptuel des microfondations, qui met en avant le rôle fondamental des représentations du dirigeant dans le déploiement de la RSE en PME. En prenant en compte la place fondamentale accordée aujourd'hui aux employés, nous souhaitons plus précisément nous intéresser aux liens entre représentations et pratiques RSE à leur égard, à travers un objet très illustratif des préoccupations des dirigeants en matière de RSE : le bien-être des salariés. Cette approche nous permet d'envisager la RSE de manière à la fois indirecte et concrète, alors que la notion de RSE revêt un caractère abstrait pour les dirigeants de PME (Murillo et Lozano, 2006). Elle ne fait pas l'objet de politiques ni de pratiques formalisées et ne se manifeste pas toujours de manière consciente dans l'esprit des dirigeants. Le bien-être est ici envisagé en quelque sorte comme une traduction des préoccupations RSE des dirigeants dans le domaine des relations avec leurs collaborateurs. Concrètement, il s'agira pour nous d'interroger la relation entre les représentations qu'ont les dirigeants du bien-être en PME et les pratiques socialement responsables adoptées en lien avec ces représentations : en adoptant une approche typologique, apte à rendre compte de l'hétérogénéité des représentations, nous chercherons à identifier des classes de représentation en matière de bien-être (représentant des idéaux-types de dirigeants de PME), ainsi que les liens entre types de représentation du bien-être au travail et pratiques RH.

Le cadre théorique des microfondations en RSE est présentée dans une première partie. Le protocole de recherche est l'objet de la deuxième partie, qui sera suivie de la présentation et de la discussion des principaux résultats autour d'une typologie des représentations des dirigeants de PME.

## 1. LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES LIÉES AU BIEN-ÊTRE EN PME : UNE APPROCHE PAR LES MICROFONDATIONS

L'étude des pratiques socialement responsables des PME nous conduit à privilégier le dirigeant comme unité d'analyse. Le fonctionnement de la PME se caractérise en effet par une forte personnalisation de son mode de gestion (Jenkins, 2004 ; Mahé de Boislandelle, 2015) et des processus de décision (Courrent, 2012). Des travaux notent de manière unanime que la personnalité du dirigeant se détache comme un facteur central d'influence sur la stratégie (Jaouen et Torres (dir.), 2008), la gestion de l'entreprise et particulièrement sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Castro, 2002). Comme le souligne Paradas (2007, p.45), « *L'étude de la RSE dans les petites entreprises renvoie à la présence très forte de dirigeants liés à leur organisation de manière presque fusionnelle* ». Les représentations du dirigeant jouent un rôle substantiel dans la compréhension de cette influence. Selon Courrent (2012) : « *Les représentations personnelles*

*que le dirigeant a de la situation de son entreprise et de ce qu'il est possible, souhaitable ou "normal" de faire pour la gérer vont orienter de façon décisive, et bien souvent exclusive, les décisions prises dans l'organisation tout entière. C'est ainsi que sa conception personnelle de la RSE va conditionner les formes et le degré de l'engagement de sa firme »* (p. 42). La centralité des représentations et leur influence sur le système de gestion, induisant une proximité représentative (Paradas, 2009, 2011), conduit à proposer les microfondations comme cadre théorique intégrateur de leur analyse.

### › 1.1 La proximité représentative : fondement de l'approche par les microfondations

La proximité représentative peut être vue à la fois comme un élément du mix de proximité mais également un élément de compréhension de la RSE en PME. La démarche RSE en PME s'analyse au travers de ses pratiques RH.

#### 1.1.1 La proximité représentative comme élément du mix de proximité de la PME

Pour Abric (1994, p. 230), « *les représentations et les pratiques s'engendrent mutuellement (...) ils forment un tout, un système* ». Si les représentations guident les actions, c'est dans l'action et dans l'interaction qu'elles se construisent et se transforment (Perret, 1996). Dans le contexte de la PME, l'autonomie dont dispose le dirigeant et sa capacité d'influence laissent supposer des liens forts entre représentations et pratiques (Abric, 1994). Cette liaison étroite qu'offre le contexte de PME, entre les représentations du dirigeant et ses actions, est nommée proximité représentative par Paradas (2009, 2011). La proximité représentative constitue le second niveau de proximité dans le fonctionnement de la PME. Le premier niveau repose sur une proximité fonctionnelle, conjuguée à une proximité spatiale et souvent relationnelle. Ce mix de proximité (Torres, 2003) explique que l'engagement responsable du dirigeant de PME s'inscrit dans les relations qu'il entretient avec les parties prenantes les plus proches, internes (salariés) et externes (clients, fournisseurs, communauté locale). Finalement, ces proximités rendent la diffusion des valeurs du dirigeant au sein de l'organisation plus aisée (Fassin *et al.*, 2011).

Le premier niveau de proximité renforce le second. L'influence du système de pensée du dirigeant sur le système de gestion peut s'expliquer par le mix de proximité. Sa forte implication dans le fonctionnement quotidien et dans les activités courantes de son organisation facilite la transposition de ses représentations et de ses valeurs dans les processus opérationnels. L'influence du dirigeant sur le système de gestion est d'autant plus forte en PME que la ligne hiérarchique est courte. Dès lors, le dirigeant constitue le principal levier d'action. Les effets de la cognition sont plus directs et moins « médiés » en PME que dans les grandes entreprises (Fassin *et al.*, 2011).

### ***1.1.2 La proximité représentative, clé d'entrée de la compréhension de la RSE en PME***

Le concept de proximité représentative associe les pratiques aux représentations du dirigeant de PME. La compréhension de la manière dont les dirigeants s'engagent socialement dépend donc de leurs représentations. La RSE est une configuration organisationnelle de schémas mentaux, de discours et de résultats observables (Gilormini, 2009). Au-delà d'une simple association, les actions et les représentations se combinent mutuellement. Selon Basu et Palazzo (2008) la RSE est le résultat de trois processus : cognitif, (ce que pensent les organisations en matière de RSE), linguistique (ce que disent les entreprises à propos de la RSE) et conatif (ce que font les entreprises en matière de RSE). Dans le contexte de la PME, la dimension linguistique apparaît moins prégnante. Les PME communiquent en effet peu sur leurs pratiques. La RSE est davantage incarnée dans les processus opérationnels et les activités courantes de l'entreprise plus qu'elle n'est conceptualisée (Baumann-Pauly *et al.* 2013). La littérature évoque à cet égard une RSE « cachée » (Perrini *et al.*, 2007) ou « silencieuse » (Jenkins, 2004). En PME l'engagement responsable présente un fondement éthique et valoriel, surtout en ce qui concerne les parties prenantes les plus proches (Torres, 2003 ; Lepoutre et Heene, 2006). La proximité ne favorise pas la formalisation des engagements et donc leur explicitation (Bon et Taccola-Lapierre, 2015) autant externe qu'interne. L'engagement responsable n'est pas toujours intégré consciemment dans le champ de la RSE (Murillo et Lozano, 2006), mais souvent de manière implicite dans les routines. L'approche de la RSE en PME passe donc nécessairement par l'analyse des pratiques.

### ***1.1.3 La RSE analysée à travers les pratiques de ressources humaines***

La politique RH peut constituer un levier de développement des politiques et des pratiques socialement responsables à travers le recrutement, l'évaluation, la rémunération, les politiques de formation, les politiques de l'emploi, (Paradas, 2012 ; Imbs et Ramboarison-Llao, 2013 ; Barthe et Belabbes, 2016). Les travaux de Voegtlin et Greenwood (2016) appuient cette idée selon laquelle les pratiques RH peuvent être considérées comme un moyen de déploiement des pratiques RSE. Parallèlement, les actions en matière de RSE ont des effets sur les comportements des salariés en termes de fidélisation et d'attractivité. Les politiques RSE sont à leur tour des vecteurs de la politique RH. En PME, ce lien entre GRH et RSE est encore plus singulier. D'un côté, la propension à un comportement responsable envers les salariés peut se heurter à des freins liés à une faible expertise en GRH et à l'absence de personnel et de fonction dédiés (Bon, 2014). D'un autre côté, la distinction entre ressources humaines et RSE peut paraître théorique et artificielle du point de vue des dirigeants. Les activités RH sont généralement prises en charge par le dirigeant lui-même et ne sont pas structurellement attachées à une fonction. Ainsi, nombre d'auteurs relèvent que le dirigeant,

quel que soit son statut social, son métier, mais aussi la taille de l'entreprise intervient directement si ce n'est parfois exclusivement en termes de GRH (Payre, 2017). La GRH est dépendante des valeurs et des représentations, qui peuvent être incorporées dans l'instrumentation de gestion (Parlier, 2006). Ainsi, notre recherche a pour but d'analyser la relation entre les représentations et les pratiques socialement responsables qui couvrent également les pratiques RH.

## › 1.2 Les microfondations, cadre intégrateur de l'analyse des représentations des dirigeants

### *1.2.1 L'intégration des représentations du dirigeant dans les microfondations de la RSE*

Les engagements socialement responsables des dirigeants de PME trouvent leur origine dans des processus psychologiques individuels (Basu et Palazzo, 2008) qui s'inscrivent dans l'analyse des microfondations de la RSE (Aguinis et Glavas, 2012 ; Morgeson *et al.*, 2013 ; Gond *et al.*, 2017 ; Rupp et Mallory, 2015). Aguinis et Glavas (2012) ont constaté une surreprésentation des travaux portant sur les niveaux organisationnel et institutionnel de la RSE au détriment du niveau individuel. Les recherches relatives au niveau micro se sont développées durant la dernière décennie. Aujourd'hui, le champ d'investigation des travaux portant sur les microfondations est vaste et fragmenté (Aguinis et Glavas, 2012 ; Gond *et al.*, 2017). Plus précisément, la littérature s'est intéressée à différents ensembles de variables que synthétise la figure n° 1 (Annexe 1). Les variables en lien avec le déclenchement des initiatives socialement responsables sont regroupées sous le terme « antécédents ». D'autres variables concernent les attitudes et les comportements individuels induits par les pratiques RSE, les mécanismes explicatifs de ces réactions ainsi que les variables modératrices impliquées dans ces processus (« Réactions aux engagements RSE »). Le dernier ensemble de variables renvoie aux processus cognitifs et affectifs impliqués dans l'évaluation et l'interprétation par les individus des actions RSE (Evaluation des engagements RSE »).

Dans la multitude des travaux relevant de la théorie des microfondations, peu d'entre eux concernent cette phase d'évaluation des actions socialement responsables. Le terme évaluation renvoie à l'analyse des différentes raisons et types de préoccupations justifiant les actions RSE mises en place, à l'appréciation du caractère sincère, authentique des engagements responsables et à la manière dont les individus font et donnent du sens aux engagements. L'analyse des représentations vient, selon nous, compléter les mécanismes interprétatifs décrits dans les microfondations de la RSE. Elles en constituent en quelque sorte le résultat. L'importance de la proximité représentative en matière de RSE en PME conduit à étendre ces travaux, habituellement centrés sur les salariés, aux représentations du dirigeant. Gond *et al.* (2017) suggèrent d'approfondir

l'étude du caractère dynamique du modèle en mettant à jour des processus d'apprentissage relatifs à la RSE. Les réactions individuelles par rapport aux initiatives RSE mises en place peuvent alimenter les processus d'évaluation et finalement conduire à modifier les schémas de pensée.

### ***1.2.2 Les microfondations et les facteurs exogènes de la RSE***

Les microfondations apparaissent comme un cadre intégrateur de l'ensemble des concepts et des théories de nature cognitive et psychologique relatifs à la RSE appréhendée au niveau individuel (Foss, 2011 ; Aguinis et Glavas, 2012). Ce cadre permet de restituer l'hétérogénéité des variables impliquées dans la perception et la mise en place de pratiques RSE ainsi que la complexité des comportements individuels. L'entrée dans la RSE par les microfondations permet d'adopter une perspective centrée sur les individus en opérant un lien avec les approches théoriques qui expliquent l'intégration des démarches RSE par des facteurs exogènes. La satisfaction des intérêts des parties prenantes tels que les salariés, les clients, les fournisseurs (Sen et Cowley, 2013 ; Bonneveux et Saulquin, 2015) et la réponse aux différentes pressions institutionnelles de nature coercitive, normative ou mimétique (DiMaggio et Powell, 1983 ; Klarsfeld et Delpuech, 2008) constituent une explication à l'adoption des stratégies RSE.

La prise en considération de ces facteurs exogènes suppose qu'ils aient été préalablement identifiés et évalués par le dirigeant. Si l'on se réfère à la typologie des parties prenantes de Mitchell *et al.* (1997), l'appréciation du caractère urgent de la demande d'une partie prenante dépend de la perception qu'en aura le dirigeant. De même, les pressions extérieures sont médiées par la représentation qu'ont les dirigeants de l'intensité et de la nature de la pression. Cette phase est de nature cognitive et peut donc entrer dans le cadre des microfondations. Notre approche théorique permettrait de répondre à l'une des limites de l'application de la théorie néo-institutionnelle (Ondoua-Biwolé, 2017) selon laquelle les variables individuelles sont occultées de l'explication de l'engagement RSE des dirigeants.

De plus en plus de recherches portent sur le lien entre le profil du dirigeant de PME et son engagement dans la RSE (Thornton et Byrd, 2013 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012 ; Cassells et Lewis, 2011 ; Bos-Brouwers, 2010 par exemple). De rares travaux (Saulquin et Schier, 2007 ; Berger-Douce, 2008) observent directement les pratiques des dirigeants, ce que confortent les propos de Paradas *et al.* (2017) pour qui « *la majorité des études portent sur des intentions et des attitudes* » (p. 199). Les travaux de Fray et Soparnot (2007) ont pu montrer que la RSE, à travers les représentations que les acteurs en ont, peut être source de changements organisationnels. Desrochers et Turcotte (2012), qui font état de ce constat, ont noté que les relations entre les salariés représentent le lieu de la plus grande convergence entre les représentations et les actions. C'est cette relation que nous avons entrepris d'explorer à partir du cas précis du bien-être.



## 2. ÉTUDE EMPIRIQUE

### › 2.1 Le bien-être comme objet d'analyse des représentations et des pratiques socialement responsables

Nous proposons de prendre en exemple le bien-être comme objet précis d'analyse des liens entre les représentations et les actions des dirigeants de PME. Le bien-être constitue une clé d'entrée dans le volet social de la RSE pour un dirigeant de PME. Ainsi que le notent Imbs et Ramboarison-Lalao, (2013, p. 59) : « *l'engagement de la direction est primordial, (...) la dimension sociale de la RSE relève de nombreuses initiatives qui convergent vers le souci du bien-être des salariés* ». L'étude de Pezé (2010) montre également que l'amélioration du bien-être des salariés constitue une préoccupation des dirigeants de PME interrogés, dont le moteur principal n'est pas tant la gestion du stress en lui-même que la recherche d'un état plus général de bien-être ou, du moins, de satisfaction au travail. Le souci du bien-être peut donc s'envisager comme un objectif fédérateur pour un dirigeant de PME qui souhaite prendre en compte la dimension sociale de la RSE dans ses actions envers les salariés. La notion de bien-être par son aspect concret peut constituer une illustration pertinente de la préoccupation RSE du dirigeant de PME. Par ailleurs, le bien-être est devenu central dans la prévention légale et réglementaire des risques psychosociaux tant en France<sup>1</sup> qu'en Belgique<sup>2</sup>. Notre démarche est également confortée par l'importance des actions mises en œuvre par des organismes d'accompagnement des dirigeants en matière de bien-être (CCI<sup>3</sup>, CPME)<sup>4</sup>.

### › 2.2 Démarche méthodologique

Au niveau méthodologique, nous avons adopté une approche quantitative « centrée sur les sujets », car celle-ci apparaît bien adaptée à notre projet. Les méthodes cherchant à prendre en compte l'hétérogénéité des participants offrent selon nous un point de vue innovant dans la littérature consacrée à la RSE et la performance sociale, car elles reposent sur un état d'esprit différent (Zyphur, 2009). Plutôt que mettre en évidence les liens entre variables agrégées au niveau de l'échantillon, elles s'appuient sur des

---

[1] Selon l'article L4121-1 du Code du travail « pèse sur tout employeur l'obligation d'assurer la santé mentale et physique de tous ses salariés ». Le décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 oblige le dirigeant à établir le document unique de sécurité.

[2] Depuis la loi du 4 août 1996 remplacée par l'arrêté royal d'avril 2017, tout employeur doit mettre en place ou s'affilier à un service interne de protection au travail dans le cadre d'un plan global de prévention.

[3] Conférence de la CCI Paris en 2017 : « Bien-être au travail : Si c'était la clé ? » ; CCI de l'Hérault en 2017 : « Bien-être au travail au service de l'image de l'entreprise ».

[4] Exemples d'offres proposées aux dirigeants : « Les Matinales de la CPME sur le bien-être » en 2017-2018 (Paris), Conférence « Prévention et bien-être en entreprise », en 2015 (CPME du Puy-de-Dôme).

analyses taxonomiques pour mettre en évidence des profils-types, autrement dit des groupes de répondants à l'intérieur de l'échantillon qui diffèrent de manière significative sur un ensemble de variables d'intérêt. En transposant les recommandations récentes de Meyer, Stanley et Vandenberg (2013) au champ de la RSE, nous soutenons l'intérêt d'une approche par les microfondations, centrée sur les individus, en l'occurrence des dirigeants des PME, comme un complément aux approches centrées sur les variables (ex : le lien entre performance financière et performance environnementale ou sociale).

Les études quantitatives demeurent relativement rares dans le domaine de l'engagement RSE des PME (Akeb, Delchet-Cochet, et Vo, 2016 ; Berger-Douce, 2008 ; Bon, Lacroux, Teller, et Van Der Yeught, 2012 ; Hudson et Roloff, 2010), dans lequel domine une approche qualitative, fondée sur des études de cas (Bon et Taccola-Lapierre, 2015 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013) et des monographies de dirigeants (Paradas, 2007). Notre projet ayant pour objectif de recenser les perceptions et pratiques des dirigeants dans une logique exploratoire, le choix d'une approche par questionnaire combinée à une approche typologique s'est imposé. Plusieurs études quantitatives et qualitatives ont en effet souligné l'hétérogénéité des perceptions en matière de RSE, à travers la mise en évidence de "profils d'engagement" diversifiés (Ben Larbi, Lacroux et Luu, 2013 ; Akeb, Delchet-Cochet et Vo, 2016 ; Kuzyk et Lozano, 2007). Nous considérons donc que l'hétérogénéité constatée dans les précédentes études est sans doute aussi identifiable dans les perceptions de bien-être, ce qui justifie une approche typologique.

### *2.2.1 Présentation de l'enquête et de l'échantillon*

Notre enquête est issue d'un projet de recherche sur le volet social de l'engagement RSE des PME dans une zone géographique couvrant les Hauts-de-France et la Wallonie. Le questionnaire support de l'enquête est organisé en plusieurs parties traitant de la perception et de la sensibilité du dirigeant à l'égard du volet social de la RSE (écoute des considérations du personnel, formation, gestion des risques et bien-être des salariés), ainsi que des pratiques RH associées à ces thèmes.

Deux formats de question ont été utilisés dans l'enquête. Le premier est de type nominal : les dirigeants interrogés devaient donner leur avis sur certains éléments caractérisant le bien-être au travail (exemple : entente entre les collaborateurs), et mentionner la présence ou l'absence de certaines pratiques (exemple : aménagement des postes de travail). Nous avons recodé les réponses sous la forme de variables binaires, pour signaler la présence ou l'absence de prise en compte des perceptions et pratiques mentionnées. Le second format est de type échelle de Likert : les répondants devaient indiquer leur degré d'accord avec certaines affirmations (exemple : « Les grandes entreprises sont plus attentives au bien-être de leurs salariés que les PME »). Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons plus spécifiquement au volet relatif au bien-être,

qui a permis d'interroger le dirigeant tant sur sa sensibilité à ces thèmes que sur les pratiques mises en place dans l'entreprise à ce sujet. Cette partie du questionnaire a été opérationnalisée par 18 items binaires : 9 items relatifs aux perceptions du dirigeant (ex : conception des postes de travail, autonomie dans le travail, voir Tableau n° 2), et 9 items relatifs aux pratiques (ex : évaluation des risques, aménagement des postes de travail, voir Tableau n° 4).

L'échantillon de l'étude a été constitué au moyen de la base Altares pour les entreprises françaises et de la base Belfirst pour les entreprises wallonnes. Le profil d'entreprise, défini pour la constitution de l'échantillon, repose sur le critère d'effectif de la définition européenne de moins de 250 salariés (recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003, en vigueur depuis le 1er janvier 2005), de la localisation géographique et d'indépendance. Nous avons utilisé la technique d'échantillonnage aléatoire stratifié : dans chaque strate les entreprises ont été sélectionnées par un échantillonnage aléatoire simple. Nous avons sélectionné 2000 répondants à qui le questionnaire a été adressé durant l'année 2015, principalement sous format papier (avec enveloppe affranchie pour le retour du questionnaire). Le courrier renvoyait également à un lien permettant aux dirigeants qui le souhaitaient de compléter l'enquête sous format électronique. Un total de 321 questionnaires utilisables a été retourné.

### **2.2.2 Méthodes de traitement des données**

Comme mentionné précédemment, nous avons opté pour une analyse typologique, en utilisant une procédure permettant de surmonter certaines difficultés associées aux méthodes d'agrégation couramment utilisées en sciences de gestion : la méthode des centres mobiles (*K-means*), qui nécessite de fixer a priori le nombre de classes et la classification hiérarchique ascendante (CHA), qui fournit une visualisation des classes (dendrogramme) parfois délicate à interpréter.

Pour faire face à ces limites, nous avons opté pour une méthode combinant les deux types de classification (CHA puis *K-means*), qui offre également un outil graphique d'aide au choix du nombre de classes compatible avec le format de nos données (binaires). Cette méthode appelée classification hiérarchique sur composantes principales (HCPC) est recommandée comme procédure de classification dans des designs exploratoires intégrant des variables potentiellement nombreuses (Husson, Josse, et Pages, 2010), ce qui correspond tout à fait à notre cadre de recherche. L'approche HCPC repose sur une procédure en deux étapes : une réduction de la complexité des données par analyse factorielle (dans notre cas, il s'agit d'une analyse de correspondances multiples adaptée aux variables nominales), suivie d'une classification hiérarchique ascendante combinée à une classification par centre mobile sur les axes factoriels principaux issus de la première analyse. Le choix du nombre de classes peut être facilité par le recours à un graphique de visualisation (graphique des indices de niveau, voir Husson *et al.*, p. 182)

permettant de repérer des “coudes” représentant un gain de variance faible et suggérant donc une possibilité de partition (selon un principe proche du “test du coude” de Catell utilisé dans les analyses factorielles, voir graphique 1 en annexe). La procédure HCPC est implémentée dans le package FactoMineR (Lê, Josse, et Husson, 2008), qui repose sur le logiciel libre R.

Les variables que nous avons utilisées pour la classification sont celles décrivant les perceptions des dirigeants concernant les facteurs de bien-être des salariés (9 variables détaillées dans le tableau n° 1). Afin de mieux caractériser les différences entre les classes, nous avons ensuite mené une série de tests visant à établir la significativité d'éventuelles différences de scores entre les classes sur plusieurs items du questionnaire, considérés comme des variables illustratives. L'objectif était d'obtenir des scores discriminés sur des variables n'ayant pas servi à la classification, ce qui constitue un indice de validité écologique pour la classification proposée (Caumont et Chandon, 1989). Les variables descriptives retenues pour comparer les classes sont résumées dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Variables illustratives**

<b>Variabiles</b>	<b>Mesure</b>	<b>Intitulé</b>
Croyances des dirigeants en matière de RSE	2 variables échelle	Voir tableau 2
Pratiques RSE	9 variables nominales	Voir tableau 3
Activités RH	8 variables ordinales	Voir tableau 4
Objectifs de formation	10 variables nominales	Voir tableau 5

Afin d'établir la significativité des différences entre les classes, nous avons réalisé des tableaux croisés accompagnés de tests du  $\text{Khi}^2$  lorsque les variables illustratives prises en compte sont nominales, et des analyses de variance (ANOVA) dans le cas de variables illustratives numériques.

### 3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

#### › 3.1 Des représentations et des actions différenciées en matière de bien-être

##### *3.1.1 Des représentations différenciées du bien-être*

L'application de l'algorithme de classification (voir graphique 1 en annexe 2) nous a permis de sélectionner une solution en 3 classes contenant respectivement 125 (classe A), 131 (classe B) et 75 entreprises (classe C)<sup>5</sup>. Ces classes ont été nommées en fonction

[5] L'effectif moyen pour chaque classe est respectivement de 36, 72 et 41 salariés.

des représentations clés identifiées (tableau n°1). L'hétérogénéité des représentations du bien-être pour les dirigeants de PME interrogés se développe autour d'un point commun entre les trois classes, qui est la qualité des relations entre les collaborateurs et entre les collaborateurs et les dirigeants. Le bien-être est de manière uniforme associé aux éléments d'un « bon climat de travail ». L'examen des différentes classes nous permet cependant d'approcher leurs singularités.

### **Classe A : Représentation relationnelle du bien-être**

La représentation du bien-être ne comprend que la dimension relationnelle à l'exclusion de tout autre facteur relatif aux caractéristiques du contexte de travail. Cette dimension est orientée pour une majorité des dirigeants vers les parties prenantes externes puisqu'elle couvre aussi la qualité des relations entretenues avec la clientèle (54 %).

### **Classe B : Représentation fonctionnaliste du bien-être**

Les représentations des dirigeants de la classe B se distinguent des précédentes par la prise en compte dans la définition du bien-être de facteurs facilitant la maîtrise par le salarié de son activité et favorisant son implication. Ils sont liés aux caractéristiques de la tâche (« Consignes et objectifs clairs » et « Contenu du travail intéressant »). La vision du bien-être est orientée exclusivement vers le fonctionnement interne de l'entreprise, au vu du faible pourcentage associé aux « Relations avec la clientèle ».

### **Classe C : Représentation holistique du bien-être**

L'ensemble des items proposés aux dirigeants est intégré dans la définition du bien-être avec une différence significative pour chacun d'eux par rapport aux autres classes. La classe C est bien équilibrée sur l'ensemble des aspects relationnels et fonctionnels, dans une perspective à la fois interne et externe. Les composants du bien-être sont attachés tout à la fois à l'entente entre les collaborateurs, à l'autonomie des collaborateurs, aux conditions d'exercice du travail favorables au développement de l'implication mais aussi de l'efficacité, ainsi qu'à la relation à autrui. Par ailleurs, cette classe se différencie par la prédominance de la variable « Disponibilité du dirigeant » (94 %). Le dirigeant joue un rôle direct dans la construction du bien-être à travers sa mise à disposition pour autrui, créant les conditions d'une interaction avec les salariés.

**Tableau 2 : Les composants du bien-être selon les classes d'entreprises**

Classes	A	B	C	Test du Khi <sup>2</sup> (p-value)
Entente entre collaborateurs	77%	75%	97%	0,001
Bonnes relations dirigeants collaborateurs	80 %	76 %	97 %	0,002
Autonomie	34 %	42 %	85 %	< 0,001
Flexibilité	33%	21%	66%	< 0,001
Bonnes relations avec la clientèle	54 %	2 %	86 %	< 0,001
Contenu du travail intéressant	12 %	57 %	68 %	< 0,001
Charge de travail raisonnable	22 %	17 %	8 %	< 0,001
Consignes claires	11 %	83 %	92 %	< 0,001
Disponibilité des dirigeants	14 %	21 %	94 %	< 0,001

*Lecture du tableau : les pourcentages représentent la fréquence de choix de la variable par les répondants de chaque classe. La dernière colonne donne la p-value associée à un test du Khi<sup>2</sup> mené sur les différences de pourcentage entre les colonnes.*

Cette approche typologique constitue un premier résultat qui permet de différencier les représentations du bien-être, au-delà de l'existence d'une croyance partagée quant à son importance pour les dirigeants. Le tableau 3 indique que, quelles que soient les classes, les dirigeants sont d'accord sur le fait que le bien-être des collaborateurs constitue un objectif pour l'entreprise et que les entreprises ont une responsabilité envers leurs salariés<sup>6</sup>. La typologie des représentations du bien-être vient tempérer ce résultat, en étant plus à même de dévoiler des attitudes par rapport à la responsabilité sociale. Incarnée dans un objet plus précis, déconnecté de la question de la RSE<sup>7</sup> dans le déroulé du questionnaire, les représentations s'inscrivent dans des contextes entrepreneuriaux particuliers qui permettent de donner du sens à la notion de bien-être.

**Tableau 3 : Croyances des dirigeants en matière de responsabilité sociale**

	Classe A	Classe B	Classe C	F (ANOVA)	p-value
Le bien-être de mes collaborateurs constitue un objectif pour l'entreprise	3,97	4,00	4,28	7,21	0,032
Les entreprises ont une grande responsabilité envers leurs salariés	4,23	4,47	4,50	9,2	0,001

[6] Les répondants ont indiqué leur degré d'accord avec les propositions sur une échelle de 1 à 5.

[7] L'objet du questionnaire n'était pas identifié précisément comme portant sur la RSE. Les questions relatives aux croyances ont été posées en dernière partie.

Les différences inter classes suggèrent l'existence d'une diversité de comportements en matière de responsabilité vis à vis du personnel. Ces actions peuvent-elles être rattachées aux classes d'entreprises précédemment identifiées au travers des représentations des dirigeants ? La littérature en PME a montré que les pratiques RSE et les pratiques RH avaient tendance à se confondre, le compartimentage théorique étant difficilement transposable sur le terrain. Nous avons donc inclus dans l'analyse des pratiques, celles qui ont été présentées aux dirigeants dans le questionnaire comme relevant de la fonction RH.

### 3.1.2 Des pratiques différenciées en matière de bien-être

Les entreprises des différentes classes présentent des comportements statistiquement différenciés en matière de pratiques socialement responsables. Elles sont limitées à la gestion des risques professionnels et la gestion du temps de travail pour les entreprises des classes A et B, mais sont déployées sur un spectre beaucoup plus large pour les entreprises de la classe C.

**Tableau 4 : Les pratiques socialement responsables en matière de bien-être selon les classes**

Classes	Classe A	Classe B	Classe C	Khi2 ( <i>p-value</i> )
Evaluation des risques	61 %	83 %	73 %	0,001
Gestion du temps de travail	56 %	56 %	66 %	0,324
Services d'aide	3 %	4 %	8 %	0,329
Télétravail	5 %	16 %	22 %	0,002
Participation aux prises de décision	25 %	32 %	45 %	0,02
Aménagement des postes de travail	14 %	25 %	22 %	0,084
Développement de la communication	25 %	44 %	60 %	< 0,001
Activités hors temps de travail	27 %	40 %	66 %	< 0,001
Temps libre pour le bénévolat	2 %	1,50 %	5 %	0,322

*Lecture du tableau : les pourcentages représentent la fréquence de choix de la variable par les répondants.*

D'un point de vue quantitatif, le nombre d'actions menées est lié au type de représentation sur le bien-être. Les dirigeants ayant une représentation holistique du bien-être mettent en œuvre un nombre plus élevé d'actions que ceux ayant une vision relationnelle ou fonctionnaliste du bien-être. D'un point de vue qualitatif, les entreprises des trois classes procèdent majoritairement à l'évaluation des risques professionnels. Cette pratique émane d'une obligation réglementaire déjà ancienne en droit français et plus récente en droit belge (cf. supra). Elle résulterait donc d'un processus contraint et instrumental

(Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010). Une très grande majorité des entreprises de la classe B respecte cette obligation. Il s'agit de la classe d'entreprises ayant l'effectif le plus important, dans lesquelles des institutions représentatives du personnel veillent à l'application des textes en matière de protection des salariés. La gestion du temps de travail constitue une pratique majoritairement utilisée pour les entreprises des trois classes. Ce qui distingue les entreprises de la classe C est la pratique plus large du télétravail (21 % contre 5 % pour la classe A), de même que la participation des salariés à la prise de décision (45 % contre 25 % pour la classe A), le développement de la communication (60 % contre 25 % pour la classe A) et les activités hors temps de travail (66 % contre 26 % pour la classe A). La classe C se différencie nettement en matière d'actions mises en œuvre pour le bien-être des salariés, qu'il s'agisse de favoriser le télétravail ou de développer une plus grande proximité relationnelle (importance des aspects communicationnels et des activités hors temps de travail).

### 3.1.3 Des pratiques RH différenciées

Le tableau 4 reprend les rangs moyens de classement d'un certain nombre d'activités proposé aux dirigeants des différentes classes<sup>8</sup>. Ces dernières se distinguent uniquement par les deux premiers items, la paye et le respect de la législation dont les dirigeants de la classe A font leurs activités prioritaires. Nous retrouvons ici des résultats figurant déjà dans la littérature. Même si Razouk et Bayad (2011) notent une progression des pratiques RH mobilisatrices au détriment de la gestion administrative du personnel, la plupart de nos dirigeants résumant la fonction RH à une dimension administrative que l'on peut associer dans la paye et l'observance du cadre réglementaire (contrat de travail, congés...). Quelle que soit la classe, le recrutement est situé en troisième position. Il constitue traditionnellement une activité réservée au dirigeant de PME.

**Tableau 5 : Rang de classement des activités RH pratiquées (selon les dirigeants) par classe**

	Classe A	Classe B	Classe C
Paye	2,87	3,10	3,77
Veiller à la conformité de la législation	2,77	3,28	3,89
Recrutement	3,35	3,47	3,59
Formation	3,61	3,67	3,11
Amélioration des conditions de travail	3,98	4,18	3,49
Gestion des conflits	4,68	4,95	4,72
Définition de fonction	5,15	4,83	4,82
Gestion des carrières	6,02	5,82	5,34

[8] Plus la note est basse, plus l'activité est pratiquée par ordre de priorité (note de 1 à 8).



Le rang de classement est différent pour les dirigeants de la classe C. La formation intervient comme activité prioritaire, avec un rang légèrement supérieur aux deux autres classes. L'autre priorité des dirigeants de la classe C est accordée à l'amélioration des conditions de travail. À la différence de la classe A, ces dirigeants placent donc au centre de leurs pratiques RH la dimension humaine, basée sur l'accompagnement des salariés et la préservation des conditions de travail. La place de la formation dans l'ordre des priorités peut surprendre au regard de la littérature intéressant ce domaine en PME. Plusieurs études ont en effet révélé la difficulté des plus petites structures à accompagner le maintien et le développement des compétences de leurs salariés en raison d'un manque de moyens humains et financiers (Checcaglini et Marion-Vernoux, 2010 ; Bentabet, 2010). Ici, pour les dirigeants de la classe C, la formation a non seulement pour objectif de respecter la législation, de former à la sécurité ou d'adapter les salariés aux mutations technologiques et à l'organisation du travail, objectifs partagés par les dirigeants des autres classes (tableau 5), mais aussi de développer l'employabilité des salariés, de former les personnels moins qualifiés ou non fixes, autant d'objectifs répondant à des enjeux de responsabilité sociale. Cette démarche prend appui sur la proximité relationnelle du dirigeant avec ses salariés et participe de la construction de l'état de bien-être. Cette vision plus sociale de la formation n'est pas partagée par les dirigeants des classes A et B, qui en ont une approche plus fonctionnelle, orientée vers la sécurité dans le respect du cadre législatif.

**Tableau 6 : Objectifs des activités de formation selon les différentes classes**

	Classe A	Classe B	Classe C	Khi <sup>2</sup> ( <i>p-value</i> )
S'adapter aux technologies ou à l'organisation du travail	60,90 %	81,50 %	84,20 %	0,001
Préparer les salariés à un changement de fonction	10,90 %	29,40 %	31,60 %	0,02
Améliorer la formation générale des salariés	40,20 %	37,00 %	54,40 %	0,08
Permettre aux salariés d'obtenir une qualification reconnue	29,30 %	37,80 %	19,30 %	0,04
Former à la sécurité	51,10 %	65,50 %	52,60 %	0,07
Améliorer l'employabilité des collaborateurs	9,80 %	26,90 %	38,60 %	< 0.001
Favoriser la formation des moins qualifiés	14,10 %	16,00 %	38,60 %	< 0.001
Respecter la législation	38,00 %	42,90 %	40,40 %	0,77
Permettre à l'entreprise de s'engager dans une vision sociale	6,50 %	10,90 %	21,10 %	0,02
Développer les compétences du personnel non fixe	5,40 %	4,20 %	17,50 %	0,005

Ainsi, la typologie élaborée à partir des représentations du bien-être nous permet de distinguer des comportements RH distincts caractérisés par un comportement plus ou moins proactif du dirigeant au-delà du respect de la réglementation, ainsi que des préoccupations davantage centrées sur l'individu ou les processus de travail. Les pratiques RH reflètent bien les différentes conceptions du bien-être.

### › 3.2 Les microfondations de la RSE en PME : une approche couplée des représentations et des actions

Notre recherche a permis d'identifier trois classes de dirigeants de PME ayant des représentations différenciées du bien-être et mettant en œuvre des pratiques sociales elles-mêmes différentes. Ces résultats soulèvent une réflexion théorique sur la reconnaissance d'une proximité représentative en matière de bien-être et sur l'apport des microfondations.

#### *3.2.1 La proximité représentative en matière de bien-être*

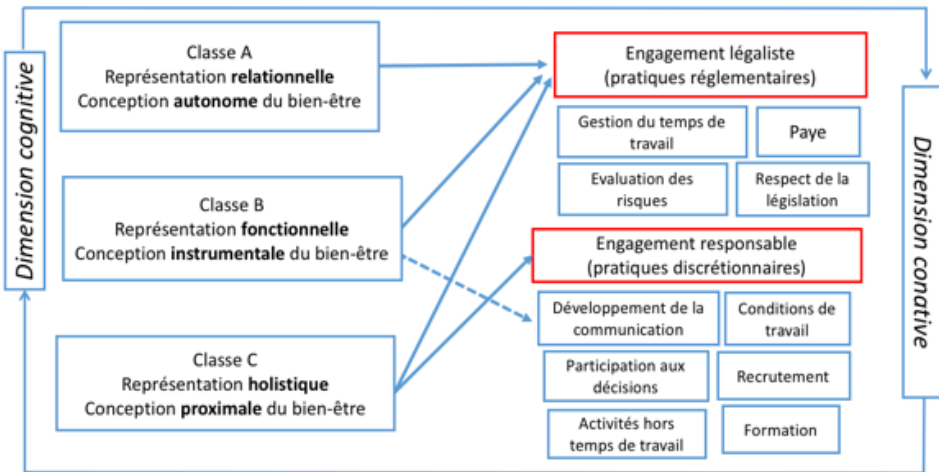
La RSE est une configuration organisationnelle de schémas mentaux, de discours et de résultats observables (Gilormini, 2009). Appliquée à l'un de ses objets, le bien-être, cette proposition nous conduit à coupler les représentations et les actions pour attribuer une signification au concept de bien-être.

Les classes d'entreprises ont été construites à partir du sens donné au bien-être et peuvent être caractérisées par des actions différentes. La représentation holistique du bien-être s'accompagne d'actions qui concourent à développer la communication et la participation des salariés aux décisions, à œuvrer en matière de formation vers les populations les plus fragiles, et à améliorer les conditions de travail. C'est donc la combinaison des représentations et des actions qui permet de caractériser les composants de la proximité relationnelle voire décisionnelle comme éléments attachés au bien-être dans les PME de la classe C. La disponibilité du dirigeant induit une proximité temporelle avec les salariés et est un vecteur de la proximité relationnelle. La proximité spatiale n'offre en effet par elle-même qu'une potentialité de relations (Talbot, 2009). C'est l'activation par l'action humaine qui donne à ce potentiel tout son intérêt. Cela nous conduit à identifier une vision « proximale » du bien-être, issue d'un processus de construction par le dirigeant et marquée par des pratiques RH volontaristes. Selon la littérature, la proximité de la PME avec ses parties prenantes constitue un atout au développement de pratiques RSE par leur ancrage fort dans un territoire (Oueghlissi, 2013 ; Berger-Douce, 2008 ; Forget, 2011 ; Hattabou et Louitri, 2011). De la même façon, dans les relations avec les salariés, les pratiques en matière de bien-être sont liées aux composants de la proximité relationnelle (disponibilité du dirigeant, activités réalisées hors temps de travail, développement de la communication).

Pour les entreprises de la classe A, la combinaison d'une représentation relationnelle du bien-être caractérisée principalement par un bon climat de travail avec le faible nombre d'actions mises en œuvre renvoie à une vision autonome du bien-être dans laquelle le dirigeant ne semble pas avoir de rôle proactif. Cette vision est renforcée par des pratiques RH orientées principalement vers le respect de la conformité à la législation. Le dirigeant peut considérer que le bien-être ne nécessite pas de mettre en place des actions spécifiques.

Enfin, la vision du bien-être chez les dirigeants de la classe B nous semble moins tranchée. La représentation fonctionnaliste du bien-être, couplée à des actions orientées principalement vers la gestion des risques professionnels et la gestion du temps de travail, contribue à la formation d'une vision plutôt instrumentale du bien-être. Les préoccupations sont tout à la fois orientées vers les processus de travail mais aussi les salariés. 32 % et 44 % des entreprises de cette classe favorisent respectivement la participation aux prises de décision et la communication. Nous devons donc considérer que les différentes visions du bien-être sont davantage à considérer comme des mix de fonctionnalisme, de relationnel d'une part, d'implication ou d'autonomie du dirigeant d'autre part. La figure 2 permet d'illustrer et de synthétiser le couplage représentation/action en matière de bien-être. Conceptuellement, l'engagement légaliste interfère sur l'engagement responsable mais nos résultats ne nous ont pas permis de le démontrer.

**Figure 2 : Représentations et pratiques du bien-être en fonction des classes**



Légende : Flèche pleine : L'intégralité des variables comprises dans l'engagement responsable ou légaliste est incluse. Flèche en pointillé : seule la variable visée est incluse.

L'un des apports de notre recherche est de mettre en évidence le couplage nécessaire des actions et des représentations pour comprendre les comportements socialement responsables des dirigeants de PME. Il s'agit d'un modèle dynamique de co-construction représentations/actions. Même si l'on présuppose que les représentations prévalent aux actions, ces dernières influencent, à leur tour, dans une perspective dynamique, les représentations, qui peuvent modifier ultérieurement les logiques d'action. La manière dont les pratiques sociales sont mises en œuvre dépendent de l'approche qu'ont les dirigeants du bien-être.

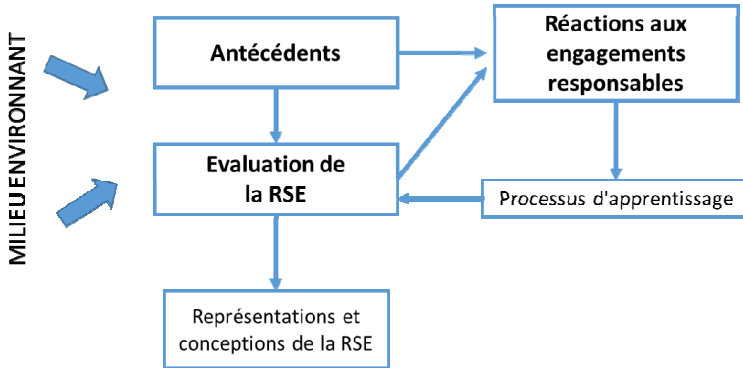
### *3.2.2 L'apport des microfondations à l'analyse de la RSE en PME*

Notre travail vient enrichir la littérature sur les microfondations par l'analyse des représentations et des pratiques de bien-être. Il contribue à résorber deux limites qui ont été identifiées plus haut. D'une part, la littérature consacrée aux microfondations est très majoritairement orientée vers l'analyse des processus cognitifs et psychologiques des salariés et non des dirigeants (Rupp et Mallory, 2015 ; Gond *et al.*, 2017). Or, en PME, les représentations des dirigeants ne peuvent être dissociées des caractéristiques du système de gestion de ces entreprises. D'autre part, notre recherche se concentre sur l'analyse des représentations alors que la littérature s'est davantage intéressée aux profils des dirigeants, à leurs valeurs et leurs intentions face à la RSE.

Le cadre des microfondations nous invite à concevoir la place des représentations par rapport à l'ensemble des variables individuelles impliquées dans l'approche de la RSE en PME. Les représentations et conceptions qu'a le dirigeant de la RSE dépendent de ses valeurs et de ses croyances. L'appartenance à une communauté locale ou le degré de connaissance sur la RSE sont par exemple susceptibles d'influer sur sa manière de concevoir l'engagement responsable et d'en percevoir les enjeux (Paradas, 2017). Ces représentations découlent également des processus cognitifs et affectifs qui sont mobilisés dans l'évaluation de la RSE. La nature des préoccupations des dirigeants et les motivations à l'origine de leurs engagements influent sur le choix des actions à mettre en place. Elles interfèrent également dans l'explication des réactions des parties prenantes par rapport à ses actions. Le processus de formation des représentations n'est pas seulement individuel, mais collectif. Les représentations se forment en effet dans et par l'interaction (Jodelet, 2006). Cet élément explique que les relations avec les parties prenantes externes telle que la communauté locale (Murillo et Lozano 2006) et internes constitue un élément déterminant des pratiques RSE en PME en venant modifier le niveau d'information, la sensibilité et au final les représentations des dirigeants. Dans une approche dynamique, les initiatives mises en œuvre vont être évaluées en prenant en compte les réactions positives ou négatives qu'elles ont suscitées auprès des salariés et des autres parties prenantes mais également des dirigeants eux-mêmes. L'action et les réactions individuelles et collectives qu'elle induit, constituent alors, via

un processus d'apprentissage, un facteur d'évolution de la pensée qui elle-même pourra induire de nouveaux comportements (Paradas, 2017). La figure 3 illustre ce processus.

**Figure 3 : Les représentations dans le champ des microfondations**



## 4. CONCLUSION

L'objectif de notre recherche est d'identifier de manière exploratoire des profils différenciés de dirigeants de PME en matière de représentation des composants du bien-être et des actions mises en place. Nous avons identifié des profils de dirigeants qui se distinguent significativement par le sens qu'ils accordent au bien-être. Selon les classes, les dirigeants adoptent des comportements socialement responsables distincts. Nos résultats montrent que les pratiques RH étudiées sont le reflet de la conception qu'a le dirigeant du bien-être. En couplant l'approche par les représentations et les actions (Basu et Palazzo, 2008), nous avons identifié trois visions différentes du bien-être caractérisées par un engagement plus ou moins proactif du dirigeant et une préoccupation plus ou moins forte autour de la personne même des salariés. Notre travail apporte plusieurs contributions à la littérature sur l'engagement responsable en PME et vient enrichir la littérature relative aux microfondations de la RSE. En analysant les représentations qu'ont les dirigeants de PME du bien-être, nous nous inscrivons dans l'évaluation des actions socialement responsables (Gond *et al.*, 2017) qui a surtout été étudiée dans la littérature anglophone chez les salariés et les managers. Notre recherche complète enfin les travaux de Paradas (2009, 2011) relatifs à la proximité représentative en mettant en évidence le couplage des représentations et des actions en matière de bien-être. Par cette démarche, nous avons pu aborder la RSE en PME à travers « un ancrage particulier sur le dirigeant » (Ondoua-Biwolé, 2017). Ceci a été effectué par l'analyse conjointe de ses représentations qui sont, en PME déterminantes de la construction de son système de gestion, et des actions mises en œuvre en termes de RSE dont, en PME

le dirigeant est l'un des protagonistes majeurs. L'essentiel des travaux analysent en effet les intentions et les attitudes des dirigeants de PME (Paradas *et al.*, 2017). Très peu observent leurs pratiques et leurs représentations. Notre recherche permet de combler cette absence en confrontant les différentes représentations des dirigeants de PME en matière de bien-être aux actions de RSE mises en place dans le cadre de la construction d'un modèle dynamique de co-influences représentations/actions.

La principale limite de notre travail réside dans le fait de ne pas avoir pris en compte l'ensemble des politiques RH du dirigeant de PME en matière de RSE en se centrant uniquement sur le bien-être. La taille de l'échantillon, relativement modérée, invite à des conclusions prudentes. Nos résultats nous permettent d'envisager certains prolongements. Alors que les antécédents à l'engagement RSE sont analysés généralement distinctement de l'évaluation qu'en fait le dirigeant (Gond *et al.*, 2017), nos résultats nous invitent à les coupler. Dans quelle mesure les antécédents individuels influent sur les processus cognitifs et psychologiques impliqués dans l'évaluation de la RSE ? La vision qu'a le dirigeant de la gestion des ressources humaines, davantage axée sur les processus de travail ou la relation humaine, a-t-elle un impact sur la représentation holistique ou relationnelle du bien-être ? Une autre piste de recherche concerne la construction de la RSE dans les entreprises dont les dirigeants ont une vision holistique du bien-être. Dans la mesure où cette conception est associée à une proximité relationnelle avec les salariés, peut-on y associer une conception cognitive de la RSE selon laquelle, l'élaboration et l'opérationnalisation de la RSE résultent d'une co-construction entre les dirigeants et les salariés (Grimand *et al.*, 2014) ? Cette démarche conduit à intégrer dans le processus d'évaluation de la RSE les représentations conjointes des salariés et des dirigeants alors qu'elles sont généralement traitées séparément (Gond, 2017). Dans ce cadre, il serait pertinent d'interroger les représentations et les actions potentielles des salariés des entreprises relevant de la classe C.

Nos résultats invitent les structures qui accompagnent les dirigeants au développement de la RSE en PME, à les sensibiliser sur le fait que la taille ne constitue pas un obstacle à la mise en œuvre de pratiques socialement responsables. Dans ce sens, la sensibilisation pourrait porter opportunément sur une démarche de prise de conscience des pratiques mises en œuvre par le dirigeant de PME qui peut tout à fait être engagé socialement de manière implicite et informelle. La réflexivité, que l'on peut définir comme la capacité à se départir de son cadre habituel de référence pour intégrer d'autres cadres d'analyse (Wittorski, 2001), conduit à établir des liens entre des résultats obtenus et les pratiques mises en place (Paradas, 2011). Cette démarche participe d'un apprentissage organisationnel, dont le dirigeant constitue, en PME, l'un des principaux leviers. Par ailleurs, compte tenu du lien entre pratiques RH et pratiques socialement responsables, ces structures peuvent s'appuyer sur les leviers d'action en gestion des ressources humaines pour transformer les convictions personnelles des dirigeants en management responsable. Il s'agit notamment de mettre en évidence les marges de manœuvre dont

disposent les dirigeants au-delà de la perspective contraignante des outils imposés par les autorités réglementaires. En matière de gestion des risques professionnels par exemple, la rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels, peut mobiliser le dirigeant et les salariés des entreprises françaises autour d'une construction commune de la situation de l'entreprise. Au-delà de l'existence de la règle de droit, c'est en effet la construction collective des acteurs qui donnent sens à l'évaluation et au traitement des risques (Sotty, 2006).

## BIBLIOGRAPHIE

ABRIC J.C. (1994) dir., *Pratiques sociales et représentations*, Paris : PUF.

AKEB, H., DELCHET-COCHET, K., & VO, L. C. (2016). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), p. 5-27.

AGUINIS, H., & GLAVAS, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6, p. 1-40.

BASU K., PALAZZO G. (2008), Corporate social responsibility : a process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), p. 122-136.

BARTHE N., & BELABBES K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 1(83), p. 95-113.

BAUMANN-PAULY D. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115, p. 693-705.

BELLINI B. (2003). Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, État des lieux et perspectives. *Actes du XII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Tunis.

BEN LARBI, S., LACROUX, A., & LUU, P. (2013). Analyse typologique des déterminants de l'engagement des sociétés non cotées en matière de développement durable : Premiers résultats d'une enquête exploratoire. *Recherches en Sciences de Gestion*, 96(3), p. 153-177.

BENTABET E. (2010). Paradoxes et singularités de la formation dans les petites entreprises. *Education Permanente*, 182, p. 29-44.

BERGER-DOUCE, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, 1, p. 9-29.

BERGER-DOUCE, S., DESCHAMPS, B. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(1), p. 75-92.

BON V. (2014). « Les enjeux sociaux de la responsabilité des petites entreprises : les spécificités en question », in Vilette M.-A. (coord), *Gérer les RH en PME. De la théorie à la pratique*, Paris : Vuibert, p. 333-354.

BON V., & TACCOLA-LAPIERRE (2015). La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), p. 28-42.

BON, V., LACROUX, A., TELLER, P., & VAN Der YEUGHT, C. (2012). Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. *Recherches en sciences de gestion*, 96,(3), p. 79-109.

BOS-BROUWERS, H. (2010). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs : Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), p. 417-435.

CASSEL S., LEWIS K. (2011). SMEs and Environmental Responsibility : Do Actions Reflect Attitudes ? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, p. 186-199.

CASTRO J.-L. (2002), « Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management : la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise », thèse, Université Paris Dauphine.

CAUMONT, D., & CHANDON, J.-L. (1989). Quelques problèmes liés à la validité d'une classification. *Recherche et Applications en Marketing*, 4(3), p. 77-93.

CHECCAGLINI A., & MARION-VERNOUX I. (2010). Les obstacles à la formation dans les PME en France et en Europe. *Education Permanente*, 182, p. 15-28.

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

DIMAGGIO, P., & POWELL, W.W. (1983). The iron cage revisited, institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), p. 147-160.

FASSIN, Y., VAN ROSSEM, A., & BUELENS, M. (2011). Small business Owner's Perceptions of CSR & business ethics-related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), p. 425-453.

FORD, R., & MCLAUGHLIN F. (1984). Perceptions of socially responsible activities and attitudes: A comparison of business school deans and corporate chief executives. *Academy of Management Journal*, 27, p. 666-674.

FORGET V. (2011). La RSE : une stratégie profitable pour les PME ? *Symbiose, n° 1, AgroParisTech Alumni*, mars, p. 18-19.



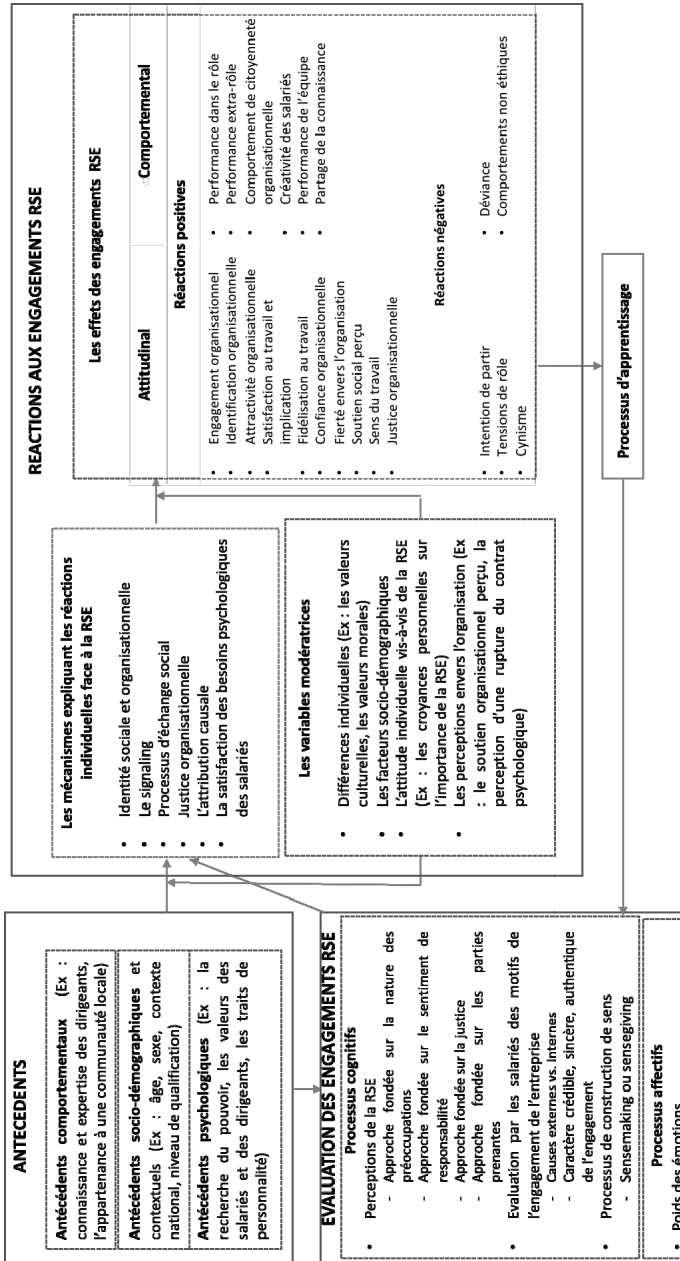
- FOSS, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37, p. 1413-1428.
- FRAY, A.-M., SOPARNOT, R. (2007). La RSE comme levier de changements organisationnels : une analyse des représentations. *Gestion 2000*, 24(6).
- GENDRE-AEGERTER D., 2008. *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*. Thèse, Université de Fribourg (Suisse).
- GILORMINI P. (2009). L'identité narrative du manager socialement responsable : Les apports de la sociologie d'Anthony Giddens. *Revue de l'organisation responsable*, 4(1), p. 31-42.
- GOND J.-P. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), p. 225-246.
- GRIMAND A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2010). Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *21<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Rennes.
- HASLE, P., & LIMBORG, H.J. (2006). A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. *Industrial Health* 44, p. 6-12.
- HATTABOU A., & LOUITRI A. (2011). Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. *Management & Avenir*, 3(43), p. 122-142.
- HUDSON S., ROLOFF J. (2010). In Search of Sustainability? SMEs in Brittany, France. In: Spence L., Painter-Morland M. (eds) *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*. The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series, vol 2. Dordrecht : Springer.
- HUSSON, FRANÇOIS, LÊ, S., & PAGÈS, J. (2016). *Analyse de données avec R*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- IMBS P., & RAMBOARISON LALAO L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 1(59), p. 35-55.
- JAOUEN, A., & TORRÈS, O. (dir.) (2008). *Les très petites entreprises : un management de proximité*. Paris : Hermès Lavoisier.
- JENKINS, H. (2004). A critique of conventional CSR theory : an SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), p. 37-57.
- JODELET D. (2006). Place de l'expérience vécue dans le processus de formation des représentations sociales », in Haas V. (dir), *Les savoirs du quotidien. Transmissions, Appropriations, Représentations*, Rennes : Les Presses Universitaires de Rennes, p. 235-255.

- LÊ, S., JOSSE, J., & HUSSON, F. (2008). FactoMineR: an R package for multivariate analysis. *Journal of statistical software*, 25(1), p. 1-18.
- LEPOUTRE, J., & HENNE, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility : a critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 257-273.
- MAHÉ de BOISLANDELLE H. (2015). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Paris : Economica.
- MEYER, J. P., STANLEY, L. J., & VANDENBERG, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), p. 190-202.
- MITCHELL, R., AGLE, B., & WOOD, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.
- Morgeson, F. P., AGUINIS, H., WALDMAN, D. A., & SIEGEL, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66, p. 805-824.
- MURILLO D., & LOZANO J. (2006). SMEs and CSR : An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 227-240.
- ONDOUA-BIWOLE V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015. *Revue internationale P.M.E.*, 30(2), p. 115-143.
- OUEGHLISSI R., (2013). La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2013. *Revue Française de Gestion*, 236, p. 163-180.
- PARADAS A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue Internationale P.M.E.*, 20(3-4), p. 43-67.
- PARADAS, A. (2008). Proximité représentative et responsabilité sociale dans les TPE. In Torres O. et Jaouen A., *Les Très Petites Entreprises. Un management de proximité*, Paris : Hermès Lavoisier, p. 125-141.
- PARADAS A. (2009). Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises. *Management & Avenir*, 10(30), p. 242-257.
- PARADAS A. (2011). Développement durable en petites entreprises : de la sensibilisation à l'engagement. *La Revue en Sciences de Gestion*, 1(247-248), p. 129-137.
- PARADAS A. (2012). Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME », in Courrent J.-M.(ed), *RSE et développement durable en PME*, Bruxelles : De Boeck, p. 89-114.
- PARADAS, A., REVELLI, C., DEBRAY, C., COURRENT, J. M., & SPENCE, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), p. 197-228.

- PARLIER M. (2006). Gérer les compétences en PME, *XVIIème Congrès de l'AGRH*, Aix-Marseille Université.
- PERRET V. (1996). La gestion du changement organisationnel : articulations de représentations ambivalentes. *5ème conférence de l'AIMS*, Lille.
- PERRINI F., RUSSO A., & TENCATI A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), p. 285-300.
- PAYRE S. (2017). Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement. *Revue de gestion des ressources humaines*, 104, p. 35-60.
- PEZÉ S. (2010). Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ? *21ème Congrès AGRH*, Rennes/Saint-Malo.
- QUAIREL F., & AUBERGER M.N. (2005). Les PME seront-elles socialement responsables ? in Dupuis, J.C., Le Bas, C. (eds). *Le management responsable – Vers un nouveau comportement des entreprises*, Paris : Economica.
- RAZOUK A., BAYAD M. (2011). GRH mobilisatrice et performance PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82, p. 3-18.
- RUPP, D. E., & MALLORY, D. B. (2015). Corporate social responsibility : Psychological, person-centric, and progressing. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, p. 211-236.
- SAULQUIN J.-Y., & SCHIER G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(223), p. 57-65.
- SOTTY P. (2006). L'évaluation des risques professionnels. Un processus de construction des risques, de rationalisation de leur gestion et de régulation entre les acteurs. *Management et Avenir*, 2(8), p. 179-197.
- TALBOT D. (2009). L'approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définitions. *18ème conférence de l'AIMS*, Grenoble.
- THORTON, J.C., & BYRD, J. (2013). Social responsibility and the small business. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19(1), p. 41-75.
- TORRÈS, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 29(144), p. 119-138.
- VOEGLIN C., & GREENWOOD, M. (2016). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), p. 181-197.
- WITTORSKI R. (2001). Contribution de l'apprentissage expérientiel et de la science-action à la pratique professionnelle. In Mackiewicz M.P., *Praticien et Chercheur*, Paris : L'Harmattan, p. 107-118.
- ZYPHUR, M. J. (2009). When mindsets collide: Switching analytical mindsets to advance organization science. *Academy of Management Review*, 34(4), p. 677-688.

# ANNEXE 1

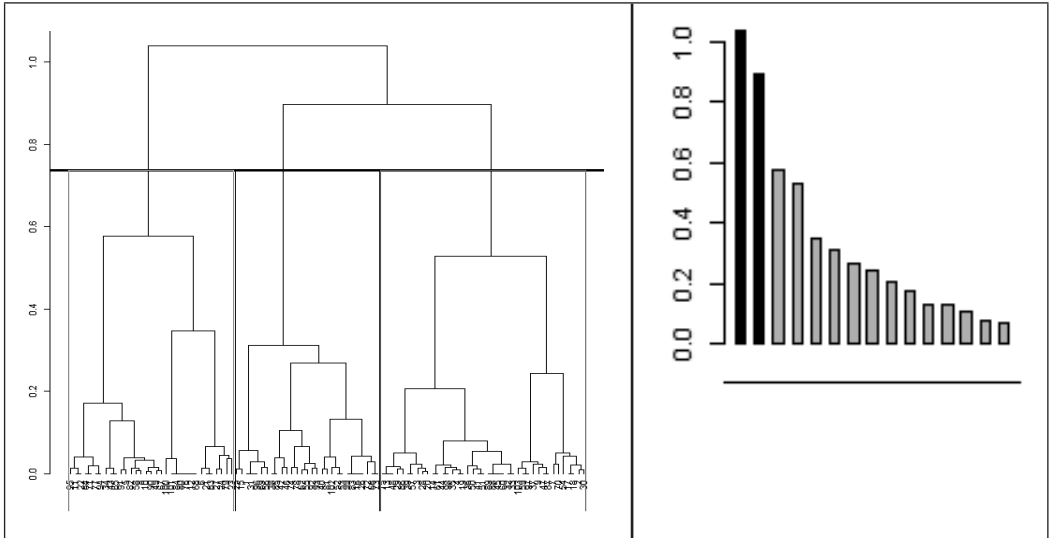
**Figure 1 : Les variables individuelles impliquées dans les microfondations de la RSE**



Source : Adapté et traduit de Gond *et al.* (2017)

## ANNEXE 2

**Graphique 1 : Dendrogramme et graphique des indices de niveau**



*Interprétation du graphique : l'algorithme suggère une partition en trois classes. Le graphique des indices de niveau permet de repérer deux "coudes", suggérant une partition possible en 3 ou 5 classes. Après examen du caractère discriminant de chaque partition sur les variables illustratives, nous avons opté pour une partition en trois classes, plus lisible et interprétable.*