

CHAPITRE 4

Responsabilité sociétale et performance en PME : une étude exploratoire en Rhône-Alpes¹

Sandrine BERGER-DOUCE

Professeur à l'École des Mines de Saint-Étienne

Arnaud GAUTIER

Doctorant à l'École des Mines de Saint-Étienne

Anca BADEA

Maître-assistant à l'École des Mines de Saint-Étienne

Jean-Marie COURRENT

Maître de conférences HDR à l'Université de Montpellier

Christian BRODHAG

Directeur de recherche à l'École des Mines de Saint-Étienne

Introduction

Les travaux académiques sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en PME se multiplient depuis une dizaine d'années et portent sur des problématiques variées comme le management environnemental (Berger-Douce, 2007), les politiques de diversité (Berger-Douce, 2010) ou encore la performance globale. Ce sujet a incité de nombreux chercheurs à traiter dans leurs travaux du lien entre responsabilité sociétale et performance économique. En effet, depuis que Friedman (1962) a développé la posture selon laquelle la seule responsabilité des entreprises est de faire du profit, plusieurs chercheurs ont tenté de montrer que la responsabilité des organisations ne s'arrête pas à cette unique dimension économique. Orlitzky et al., en 2003, mettent en évidence à partir d'une méta-

1. Cette étude a été réalisée avec le soutien de la région Rhône-Alpes dans le cadre du Plan PME.

analyse qu'un lien positif pouvait parfois exister entre RSE et performance économique. Dans cette même dynamique, Porter et Kramer (2006, 2011) proposent un concept original qui articule performance économique et enjeux sociétaux au sein de la stratégie des entreprises : la création de valeur partagée.

Par ailleurs, les travaux de Porter et Kramer (2006, 2011) semblent avoir été développés à l'intention des grands groupes et moins des PME. Cette tendance à prioriser les grands organisations dans les travaux relatifs à la RSE est historique et globale (Spence et Perrini, 2009). Aussi il nous paraît pertinent de comprendre comment le concept de Porter et Kramer peut faire sens dans un contexte PME. Autrement dit, les leviers de la création de valeur partagée décrits par Porter et Kramer ont-ils une influence sur la performance économique des PME ?

L'objectif de cette étude est de tester le concept de Porter et Kramer sur sa pertinence en termes de performance économique dans un contexte PME. Pour ce faire, nous vérifierons le lien existant entre les leviers de la création de valeur partagée et la performance économique au sein d'un échantillon de 471 PME de la région Rhône-Alpes.

Nous développerons un cadre théorique en quatre temps qui aura pour but de clarifier le concept de création de valeur partagée (1.1), puis nous reviendrons sur les différentes approches de la création de valeur en sciences de gestion (1.2), nous identifierons par la suite les spécificités de gestion des PME relatives aux leviers de la création de valeur partagée (1.3), enfin nous ferons le lien théorique entre la performance économique des organisations et la création de valeur partagée (1.4). Nous évoquerons ensuite les aspects méthodologiques mobilisés (2), puis nous présenterons les résultats de l'étude (3). Enfin, nous discuterons des résultats obtenus (4).

1. Cadre théorique de la recherche

1.1 Le concept de création de valeur partagée (ou la RSE au cœur de la stratégie des entreprises)

En 2006, Porter et Kramer font le constat que les entreprises mettent en œuvre des démarches RSE, souvent déconnectées de la stratégie de l'entreprise. Elles n'ont pas de cohérence globale et la communication ne se résume qu'à une liste d'actions, dont les thèmes abordés dans les rapports d'activité varient d'une an-

née à l'autre (Porter, Kramer, 2006). Pour Porter et Kramer, les entreprises ont tout à intérêt à axer leurs démarches RSE autour des interrelations qui existent entre la sphère sociétale et la sphère économique. En effet, c'est derrière ces points de jonction entre entreprises et société que se trouvent les dépendances mutuelles qui peuvent affecter tant les entreprises que la société. Ainsi, et dans une logique double qui est à la fois de trouver des sources d'avantages compétitifs et de répondre aux problématiques sociétales et environnementales, Porter et Kramer développent le concept de Creating Shared Value, ou création de valeur partagée. Ce concept doit avant tout guider les entreprises dans leur réflexion RSE, à savoir faire le lien avec la stratégie de l'entreprise, et hiérarchiser leurs actions tout en préservant leur cohérence.

C'est en 2011 que Porter et Kramer vont apporter une nouvelle pierre à leur concept, en ne le plaçant plus seulement comme un guide pour la mise en œuvre de la RSE, mais comme un concept complémentaire à la RSE. La création de valeur partagée est alors présentée en quelque sorte comme une approche opérationnalisable de la RSE. Le concept est développé à un moment où paradoxalement de plus en plus d'organisations multiplient leurs démarches et leur communication RSE tout en voyant baisser leur légitimité aux yeux de leurs parties prenantes (Porter, Kramer, 2011). Porter et Kramer (2011) identifient alors trois leviers à actionner pour mettre en œuvre cette double logique compétitivité/enjeux sociétaux : (1) intégrer un cluster d'entreprises locales, (2) reconcevoir ses produits et ses marchés, (3) redéfinir sa chaîne de valeur.

Les arguments développés autour des trois leviers sont nombreux. De manière synthétique, le cluster permet le rapprochement entre les acteurs publics et les acteurs privés. En reconcevant ses produits et ses marchés, les entreprises peuvent orienter ces derniers vers la résolution d'enjeux sociétaux et environnementaux. Enfin, la chaîne de valeur redéfinie à l'aune de ces enjeux doit permettre aux entreprises de réduire les ressources utilisées et leur consommation d'énergie. Selon Porter et Kramer, actionnés simultanément, ces trois leviers ont une capacité à se renforcer mutuellement.

L'idée de création de valeur partagée est assez novatrice, si on la met en perspectives des travaux sur la création de valeur. Ainsi, quelques précisions théoriques sont à apporter. D'une part en revenant sur les travaux ayant trait à la création de valeur, afin de resituer le concept de Porter et Kramer. D'autre part en soulignant la pertinence de la RSE et la création de valeur partagée dans un contexte PME. En effet même si cela n'est pas clairement explicité par Porter et Kramer

(2006, 2011), leur développement du concept de création de valeur partagée semble avant tout tourné vers les grandes entreprises, comme c'est souvent le cas dans les travaux scientifiques relatifs à la RSE (Spence, Perrini, 2009).

1.2 Les différentes approches de la création de valeur

Le concept de création de valeur partagée tel que décrit par ses auteurs ne fait pas le lien avec les approches « classiques » de la création de valeur. Nous remettons en perspective la création de valeur partagée avec deux approches pertinentes dans les organisations, la création de valeur financière et la création de valeur client.

La première d'entre elles, la création de valeur financière est la plus courante tant dans les travaux scientifiques que dans les entreprises. Vatteville (2008) explique l'importance qui est donnée à cette approche par le fait qu'elle s'appuie sur trois leviers : « *un fondement idéologique fort, une théorie financière sophistiquée, une comptabilité financiarisée* ». Wirtz (2005) définit la création de valeur financière comme la rentabilité de l'entreprise supérieure au coût du capital. Cette approche correspond à une création de valeur pour les actionnaires uniquement en répondant à leurs attentes. La création de valeur financière ne couvre donc que partiellement le concept de Porter et Kramer. Précisons aussi que Charreaux et Desbrières (1998) ont développé à partir de l'approche financière de la création de valeur, la valeur partenariale qui semble s'apparenter à la création de valeur partagée. L'approche de Charreaux et Desbrières est un prolongement de la valeur actionnariale, mais dont le résultat est un partage de la valeur entre les parties prenantes qui ont contribué à sa création. Cette approche a surtout une incidence sur la gouvernance de l'entreprise, mais il s'agit toujours d'une valeur financière. Pour Porter et Kramer (2006, 2011) si la création de valeur partagée se traduit par la compétitivité et de manière financière pour les entreprises, il n'en va pas de même pour la création de valeur du point de vue de la société civile. Le parallèle entre les deux approches s'arrête là.

La deuxième approche, la création de valeur client semble plus proche du concept de création de valeur partagée. Cappelletti et Khouatra (2002) définissent la valeur client comme « *la valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de la qualité perçue*. » La création de valeur client s'articule autour du jugement que porte le client sur les produits et services que les entreprises lui proposent, c'est sa perception qui va rendre compte de la valeur (Marshall, 1920). Mais c'est aussi la capacité que les entreprises ont à anticiper ce jugement, cette perception des

clients qui forme la création de valeur (Schmitt, Bayad, 2002). Ces deux approches combinées de la valeur, la valeur actionnariale et la valeur client recoupent ainsi la création de valeur partagée. La création de valeur actionnariale répond à la logique de performance financière des organisations, la création de valeur client, mais élargie à un spectre plus large de parties prenantes répond aux enjeux sociétaux pour lesquelles ces parties prenantes ont des attentes.

1.3 Les trois leviers de la création de valeur partagée dans les PME

La création de valeur partagée telle que la décrivent Porter et Kramer (2006, 2011) semble être tournée vers les grandes entreprises. Or les PME appréhendées de manière qualitative par leurs spécificités de gestion (Courrent, 2012), mais aussi et surtout plus fréquemment de manière quantitative, soit en termes d'effectifs ou de chiffre d'affaires (Marschenay, 1991), sont tout autant concernés par la RSE que les grandes organisations (Paradas, 2006). Il apparaît donc pertinent de confronter le concept de création de valeur partagée à un contexte PME, et en particulier, d'explorer l'actionnabilité des trois leviers par ce type d'organisations.

Le premier levier, l'appartenance à un cluster local est certainement le plus difficile à mettre en œuvre pour les PME. Ces dernières ont souvent moins de sites que les grandes entreprises, ce qui limite leur intégration à un réseau territorialisé. Néanmoins, les PME sont souvent très ancrées localement et s'appuient sur des liens forts avec les acteurs de leur communauté locale (Murillo, Lozano, 2006). De plus, les travaux de Bocquet et Mothe (2009) montrent que les clusters dans le contexte français sont en majorité composés par ce type d'organisations, ce qui indique que l'actionnabilité de ce levier est possible pour une partie des PME.

Le deuxième levier, la re-conception des produits et des marchés, est, d'après Jenkins (2006), l'un des atouts des petites entreprises en raison de leur flexibilité, de leur capacité à s'adapter et de leur aptitude à modifier leurs produits et leurs services. Leur taille, et souvent leur manque de ressources, qu'elles soient financières, humaines ou techniques les poussent à innover (Julien, 1998). Pour Lapointe (2006), leur flexibilité et leur capacité à reconcevoir leurs produits et services sont de plus en plus souvent orientées vers des enjeux sociétaux et environnementaux.

Enfin, le troisième levier décrit par Porter et Kramer, la redéfinition de la chaîne de valeur trouve lui aussi un écho dans les PME. Selon Ondoua Biwolé et al. (2008), de plus en plus de dirigeants de PME intègrent dans la construction de leur chaîne de valeur une réflexion sur les impacts environnementaux de leur organisation.

Spence et Perrini (2009) expliquent cette tendance de certains dirigeants à s'interroger sur la construction de leur chaîne de valeur par trois arguments : les pressions institutionnelles, les valeurs personnelles du dirigeant, et enfin le cas dans lequel la PME fait partie de la chaîne de valeur d'une grande entreprise. S'ajoute à ces trois éléments et de manière transverse l'encastrement des PME qui, selon Murillo et Lozano (2006), amène les dirigeants de PME à avoir une sensibilité particulière dans la définition de leur chaîne de valeur vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Par ailleurs, et comme nous l'avons précisé Porter et Kramer (2011) définissent ces trois leviers comme le moyen d'intégrer la RSE à la stratégie des entreprises, tout en contribuant à leur performance économique. Il nous paraît pertinent de faire le lien théorique entre cette performance et la création de valeur partagée.

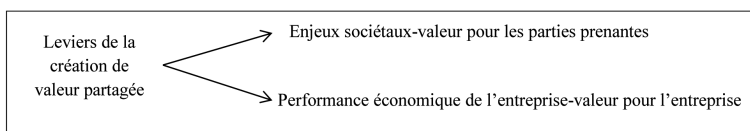
1.4 Performance des PME et création de valeur partagée

À l'instar du *Business Case* (Courrent, 2012), la création de valeur partagée s'inscrit dans une approche instrumentale de la RSE. Selon cette même approche, les démarches RSE doivent contribuer à la performance de l'entreprise. Bonneveux (2010) définit la performance comme étant un concept flou et polysémique qui n'a de sens que lorsqu'elle est instrumentalisée. Cette absence d'existence intrinsèque se justifie par le fait qu'elle ne peut se définir que « *par un utilisateur de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temps* » (Lebas, 1995). Selon ce que les organisations veulent mettre en lumière, il existe une multitude d'indicateurs de performance sur des thèmes aussi variés que l'absentéisme, le taux du turn-over, les critiques des consommateurs, le pouvoir relatif des fournisseurs... (Caby, Hirigoyen, 2005). Dans les faits les indicateurs sont essentiellement financiers, et même lorsqu'il s'agit d'évaluer les démarches RSE, la performance économique est souvent utilisée comme principal indicateur, comme en témoignent les travaux d'Allouche et al. (2004). Cela dit, certaines organisations se sont dotées d'indicateurs plus larges dans le but d'évaluer leur performance globale, c'est-à-dire leur performance économique, mais aussi environnementale et sociale. Parmi les outils d'évaluation les plus répandus, citons le Sustainability Balanced Scorecard (Quairel, 2006), le Tripple Bottom Line (Gond, Igalens, 2008) ou encore l'outil du Centre des Jeunes Dirigeants, le guide de la performance globale® (Bonneveux, 2010).

Néanmoins, Quairel (2006) souligne que la performance globale est souvent faite de sous-ensembles d'indicateurs qui n'ont pas forcément de cohérence entre eux, ce qui traduit « *une juxtaposition des contraintes et un accroissement de la pression, mais elle n'est pas intégrée dans la culture dominante qui reste celle du métier économique* » (Quairel, 2006). C'est à ce titre que la création de valeur partagée peut apporter une réponse et une structuration cohérente de la performance. Si la création de valeur partagée peut être définie comme l'anticipation du jugement des parties prenantes, et la performance comme la « [...] fixation de buts, par la mesure du degré d'accomplissements des objectifs » (Bayad et al., 2002), alors la performance globale peut s'articuler autour des objectifs fixés par une organisation qui met en œuvre le concept de Porter et Kramer. En effet, en ramenant la RSE au centre de la stratégie de l'entreprise, il est envisageable de fixer des indicateurs économiques, environnementaux et sociétaux cohérents et liés les uns aux autres.

Le concept de création de valeur partagée est novateur et seul un faible nombre d'entreprises l'ont intégré dans leur stratégie, essentiellement des grands groupes, à l'image de Nestlé qui s'est intéressé aux travaux de Porter et Kramer. Aussi, il ne sera pas démontré dans ce travail de recherche exploratoire que la création de valeur partagée dans les PME est en mesure de répondre à la fois à des enjeux sociétaux et environnementaux et, en même temps, de participer positivement à la compétitivité des PME. Nous ne regardons dans la présente étude que la relation entre les leviers de la création de valeur partagée et la performance économique de l'entreprise (figure 1)

**Figure 1 – Les leviers de la création de valeur partagée :
une logique interne et externe pour les entreprises**



Chacun des aspects de la création de valeur partagée a ses indicateurs de performance comme nous l'avons précédemment décrit. Cohen (1997) donne comme critères d'évaluation les ratios d'analyse financière, de marge relatifs à l'exploitation de l'entreprise, de rendement qui traduisent l'efficacité d'utilisation du patrimoine de l'entreprise, et enfin de rentabilité qui ont traités aux profits générés par les capitaux de l'entreprise. À partir de ce cadre théorique, plusieurs questions se posent. Quel est l'impact des leviers de la création de valeur partagée sur les critères de performance des PME ? Le renforcement mutuel des leviers de la création de valeur partagée se traduit-il dans l'évolution de la performance des PME ?

2. Aspects méthodologiques de l'étude

Nous proposons d'apporter des réponses à ces questions en nous appuyant sur un questionnaire élaboré et diffusé par la région Rhône-Alpes auprès de dirigeants de PME de la région. En effet, la région Rhône-Alpes est l'une des régions françaises qui compte le plus de pôles de compétitivité, elle est fortement tournée vers l'innovation au travers de ses PME (Région Rhône-Alpes, 2013).

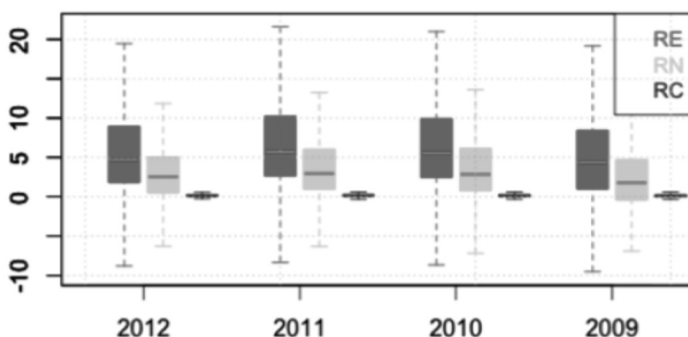
L'échantillon total se compose de 671 PME de moins de 250 salariés et de tous les secteurs d'activité. Nous avons sélectionné 471 PME qui correspondent aux entreprises manufacturières. Ces dernières comprennent un effectif moyen de 23 salariés qui, pour 88 % d'entre elles, sont la propriété du dirigeant (ou de l'équipe dirigeante).

Le questionnaire que nous avons utilisé se compose de dix sections, portant entre autres sur la stratégie de l'entreprise, sur ses pratiques de gestion des ressources humaines, de marketing ou encore de gestion de production. Parmi ces questions, nous avons sélectionné 54 variables relatives aux trois leviers de la création de valeur partagée (Gautier et al., 2014). Parmi elles, 4 variables portent sur le levier relatif à l'intégration dans un cluster local (levier 1) : Pole 5 est une variable ayant trait à l'intégration à un cluster, les variables de Local 1 à Local 3 traitent des démarches en faveur de la communauté locale. 28 variables font écho au levier qui consiste pour les entreprises à repenser leurs produits et marchés (levier 2). Parmi celles-ci, la variable Abandon fait référence à l'abandon stratégique d'un produit. Les variables Innov 1 à Innov 4 traitent des axes d'innovation sur les produits. Les variables Client 1 à Client 4 ont trait à l'intégration des clients dans la conception des produits. Dans un même ordre d'idée, les variables Vision 1 à Vision 6 renvoient aux démarches faites par l'entreprise pour comprendre les attentes des clients. Les variables Obj 1 à Obj 5 traitent des objectifs d'innovation fixés par le dirigeant pour les 3 dernières années. Les variables Red 1 à Red 4 sont relatives aux démarches de réduction de consommation d'énergie et de ressources par les entreprises dans leurs activités. Enfin, les variables Prod 1 à Prod 4 font état des pratiques de services dans le cas des entreprises manufacturières. Le levier de redéfinition de la chaîne de valeur (Levier 3) repose sur quatre groupes de variables. Les variables Div 1 à Div 6 portent sur la stratégie de diversification des PME, notamment dans leurs choix de fournisseurs et de partenaires. Les variables Org 1 à Org 3 traitent des méthodes d'organisation des entreprises.

Les variables Perf 1 à Perf 7 font état de la capacité que l'entreprise a à mesurer ses impacts en amont en aval de sa chaîne de valeur. Enfin, les variables Syst 1 à Syst 6 font référence aux impacts pris en compte par l'entreprise dans son système de production.

En plus de ces variables, nous considérons à partir des différents indicateurs financiers évoqués, trois ratios de performance nous permettant d'évaluer la performance économique des PME. Ces ratios sont extraits de la base DIANE². Le premier ratio porte sur la capacité que l'entreprise a à faire de la marge, il s'agit de sa rentabilité nette (RN). Le deuxième ratio permet d'évaluer la rentabilité des moyens utilisés par l'entreprise, c'est sa rentabilité économique (RE). Enfin, le dernier ratio permet d'évaluer le rendement des capitaux propres de l'entreprise (RC). Ces trois ratios sont étudiés sur une période de quatre années (2009-2012). Leurs distributions sont représentées sous la forme de boîtes à moustaches dans la Figure 2. On voit ainsi que le dernier ratio (RC) a une étendue beaucoup plus faible que les deux autres et que sa médiane varie entre 0,1 en 2009 et 0,14 en 2011. La médiane du premier ratio (RN) varie entre 1,8 en 2009 et 2,9 en 2011 et celle du deuxième ratio (RE) entre 4,4 en 2009 et 5,7 en 2011. On observe aussi la même évolution en temps de ces médianes pour les trois ratios : une croissance entre 2009 et 2011, puis une décroissance en 2012 avec des niveaux inférieurs à ceux de 2010.

Figure 2 – Évolution en temps des distributions des trois ratios de performance économique (boîtes à moustaches)



2. <http://www.bvdinfo.com/fr-fr/products/company-information/national/diane>

Notre démarche consiste à essayer d'établir si les pratiques associées aux trois leviers ont une influence sur les ratios de performance économique, en faisant l'hypothèse que ces pratiques étaient les mêmes en 2009-2012 qu'en 2013 (date du questionnaire de la région Rhône-Alpes).

Nous avons estimé douze modèles de régression linéaire (Saporta, 2006) dans lesquels la réponse correspond à l'un des douze ratios et les prédicteurs sont sélectionnés parmi les 54 variables relatives aux trois leviers. Bien qu'initialement les 54 variables étaient partagées en variables binaires et en variables qualitatives à cinq niveaux sur une échelle de Likert (où le niveau 1 correspond à « pas du tout d'accord » et le niveau 5 correspond à « tout à fait d'accord ») nous avons recodé ces variables qualitatives de façon binaire, avec un niveau bas (noté 0) correspondant aux valeurs 1, 2, 3 du niveau initial (valeurs faibles) et niveau haut (noté 1) correspondant aux valeurs 4 et 5 du niveau initial (valeurs fortes). Ce recodage a été fait, car dans un premier temps nous sommes intéressés à comprendre s'il existe des liens entre le niveau haut des variables explicatives et les valeurs fortes des ratios de performance.

Pour chaque modèle, nous avons fait une sélection itérative des variables en minimisant le critère d'information d'Akaike qui permet de retenir le modèle avec le moins de variables explicatives (Hastie et al., 2009). Ainsi, pour chaque ratio, un nombre différent de variables significatives sera retenu par cette méthode, nombre variant ici entre 6 et 19.

Si une variable explicative est considérée comme significative dans un modèle (i.e. l'estimation de son coefficient dans la régression est significativement non nulle), alors une valeur positive de son coefficient est interprétée comme un accroissement de la valeur moyenne du ratio concerné par ce modèle, quand on passe du niveau bas au niveau haut de la variable explicative. À l'inverse, une valeur négative de ce coefficient s'interprète comme un décroissement de la valeur moyenne du ratio concerné par le modèle, quand on passe du niveau bas au niveau haut de la variable explicative.

Dans la suite, nous présenterons les résultats de ces régressions uniquement sous la forme de tableaux contenant les estimations des coefficients significatifs et leur degré de significativité par rapport à la p-valeur, avec le code habituel :

Tableau 1 – Codage de la significativité des p-valeurs

$0 \approx pval \approx 0,001$	$0,001 < pval \approx 0,01$	$0,01 < pval \approx 0,05$	$0,05 < pval \approx 0,1$	$0,1 < pval \approx 1$
***	**	*	.	

3. Résultats de l'étude

Les résultats de l'étude nous permettent de mettre en évidence la pertinence des leviers de la création de valeur partagée en termes de performance économique pour les PME. Il est à souligner que les résultats sont contrastés, et qu'aucune des variables retenues ne s'avère être significative pour les trois ratios de performance. De plus, certaines variables ne sont significatives pour aucun des trois indicateurs de performance économique, comme par exemple Innov 1, Local 2 et Perf 3. Nous présenterons dans cette section les résultats relatifs à chacun des trois leviers de la création de valeur partagée.

3.1 Levier 1 : Intégration à un réseau territorialisé

Nous présentons dans cette section les résultats portant sur les variables du premier levier.

Tableau 2 – Résultats du levier 1

RE	2012		2011		2010		2009	
	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val
Pole 5							2,763	
RC	2012		2011		2010		2009	
	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val
Pole 5					-0,234	.		

En observant le tableau 2, on remarque qu'il n'y a que peu d'éléments qui ressortent de cette étude permettant de mettre en évidence le lien entre l'intégration à un cluster local et les ratios de performance économique des PME. Notons seulement que les p-valeurs associées aux estimations des coefficients de la variable Pole 5 ne sont significatives qu'en 2009 pour la rentabilité économique (avec une p-valeur assez grande toutefois, légèrement supérieure à 0,1) et en 2010 pour le rendement des capitaux propres. Ces deux estimations ont de plus des signes contraires. Ainsi, le coefficient 2,763 indique une augmentation de 2,763 de la valeur moyenne de la rentabilité économique (RE) pour des PME n'appartenant pas à un cluster local, alors que la valeur -0,234 indique une baisse de 0,234 de la valeur moyenne du rendement des capitaux propres (RC) pour des PME n'appartenant pas à un cluster local.

De même, les trois autres variables du levier 1, ne sont presque jamais significatives pour aucun des 12 indicateurs (les 3 ratios sur les 4 années de l'étude). Nous pouvons en conclure que le fait d'appartenir à un réseau territorialisé n'a pas d'incidence positive ou négative sur les PME.

3.2 Levier 2 : Re-conception des produits et marchés

Dans cette section nous commenterons à partir des tableaux 3a, 3b et 3c les résultats des variables du deuxième levier.

Tableau 3a – Résultats du levier 2 pour la rentabilité économique

RE	2012		2011		2010		2009	
	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val
Constante	6,51	***	15,57	***	5,50		-1,75	
Innov 4			4,49	*	4,04	*	6,18	**
Vision 1			-4,31	.	7,05	*		
Vision 6	2,66	.	4,53	**	2,63	.	7,13	***
Prod 4			-2,50				-3,37	
Red 2			3,57	*			3,85	

Tableau 3b – Résultats du levier 2 pour la rentabilité nette

RN	2012		2011		2010		2009	
	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val
Constante	4,11	.	5,37		1,64		-7,63	*
Innov 3	-3,25	*			-2,82	.		
Vision 1	-4,47	**	-5,46	**				
Vision 5			3,00	.	4,58	*	5,52	**
Prod 2			2,14		3,01	.		
Red 2	3,45	*	5,76	***			5,50	*

**Tableau 3c – Résultats du levier 2
pour le rendement des capitaux propres**

RC	2012		2011		2010		2009	
	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val
Constante	0,49	.	0,47	*	1,08	*	-5,47	***
Abandon			0,18	.			-1,37	**
Client 2	-0,19				-0,48	**		
Client 3	0,43	**	0,26	*	0,53	**		
Vision 1			0,21	.	-0,58	**	1,80	**
Vision 2	-0,80	**	-0,59	**	0,72	*	-2,32	*
Vision 3					-0,94	**	4,50	***
Vision 5					0,35	*	0,83	
Prod 1	0,25	*			0,26		-0,96	.
Prod 4	-0,24	*			-0,29	*		
Obj 1					-0,29	.	1,05	.
Red 2	-0,31	*			0,35	*	0,87	
Red 3	0,31	*	0,15	.			-0,82	

L'étude des variables relatives à l'intégration des attentes des différentes parties prenantes dans la conception des produits et services révèle des résultats intéressants. En effet, les PME qui ont fixé leurs objectifs sur leur satisfaction clients (Vision 5) voient leur indicateur de rentabilité nette croître de manière plus importante de 2009 à 2011 (tableau 3b). De la même manière, les entreprises qui travaillent en amont avec leurs fournisseurs pour répondre aux attentes de leurs clients (Vision 6) ont globalement une meilleure rentabilité économique sur les quatre années étudiées (tableau 3a). Cela dit, cette volonté de répondre aux attentes des clients par une flexibilité des produits et services peut s'avérer être inefficace en termes de performance économique. L'analyse de la variable Vision 2 relative aux entreprises qui cherchent systématiquement à comprendre le besoin de leurs clients montre que les p-valeurs associées aux estimations sont inférieures à 0,05 sur les quatre années, mais que, selon les années, cette estimation peut être positive ou négative pour le rendement des capitaux propres (tableau 3c).

De la même manière, la variable Vision 1 qui témoigne de la volonté de l'entreprise d'adapter ses produits et services dans le but de satisfaire ses clients a une incidence significative sur leur rentabilité nette pour les deux dernières années de l'étude (tableau 3b). En d'autres termes, les entreprises qui s'appliquent à modifier leurs produits dans ce sens ont une rentabilité nette qui augmente moins que celle des autres PME. Les estimations relatives à la variable Innov 4, variable qui fait référence aux PME qui innovent par le lancement de nouvelles marques, sont toutes positives de 2009 à 2011 (avec des p-valeurs inférieures à 0,05) indiquant donc une augmentation de la rentabilité économique pour les PME ayant eu cette démarche (tableau 3a).

Enfin, les estimations relatives au ratio de rendement des capitaux propres (tableau 3c) pour la variable Client 3 sont positives sur les trois dernières années étudiées (avec des p-valeurs inférieures à 0,05). La variable Client 3 correspond aux PME qui encouragent leurs clients à partager avec d'autres clients leurs avis sur les produits et services qu'elles proposent. Ce résultat montre que ces PME ont un rendement de leurs capitaux propres qui croît globalement plus que celui des entreprises qui ne le font pas.

3.3 Levier 3 : Redéfinition de la chaîne de valeur

Dans cette dernière section, nous décrivons les résultats relatifs aux variables du troisième levier.

Tableau 4a – Résultats du levier 3 pour la rentabilité économique

RE	2012		2011		2010		2009	
	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val
Constante	6,51	***	15,57	***	5,50		-1,75	
Div 1					-3,24	*		
Div 3	-4,60	*	-3,97	*			-3,67	
Div 4			-5,28	*	-3,10			
Div 5			2,38		3,10	*		
Div 6	-4,15	*	-10,38	***	-4,66	*	-4,24	
Org 1			-2,82	.	-3,33	*		
Syst 4			-3,79	.	-2,75			
Syst 6					-4,79	**	-6,41	**

**RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET PERFORMANCE EN PME :
UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE EN RHÔNE-ALPES**

Tableau 4b – Résultats du levier 3 pour la rentabilité nette

RN	2012		2011		2010		2009	
	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val
Constante	4,11	.	5,37		1,64		-7,63	*
Div 1			-2,91	.	-2,43			
Div 5	2,45	*	3,08	*	3,64	*		
Div 6	-3,06	.	-4,35	*				
Perf 1	4,77	*	7,88	**				
Perf 2	-3,33	.	-5,22	*				
Perf 7			-3,73	*	-4,51	*		
Syst 1					-3,02	.	-3,11	
Syst 2					3,12	.		
Syst 3	-2,65	*			4,04	*	3,03	.
Syst 5			-2,88	.	-3,96	*	-3,00	
Syst 6	2,95	.					-3,94	*

**Tableau 4c – Résultats du levier 3
pour le rendement des capitaux propres**

RC	2012		2011		2010		2009	
	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val	Est.	p-val
Constante	0,49	.	0,47	*	1,08	*	-5,47	***
Div 1	0,29	*			0,30	*	-1,02	*
Div 3	0,19		0,24	*			0,84	
Div 4					-0,73	***	1,08	.
Org 2	0,42	***	0,14				2,26	***
Org 3			-0,22	*				
Perf 6	0,20	.			-0,26	.		
Syst 5			0,13		0,28	.		

Comme pour le levier 2, un nombre important de variables correspondant au levier 3 ne sont pas significatives à l'aune des 12 indicateurs de performance. Nous remarquons également que parmi les variables retenues, les relations avec les indicateurs de performance sont autant positives que négatives. Parmi ces variables, les résultats de l'étude révèlent que les PME qui trouvent leur source de diversification au travers de nouveaux partenariats ou de joint-venture (Div 5) voient la valeur moyenne de l'indicateur RC augmenter (sur la période 2010-2012),

car la valeur des coefficients est significativement positive (tableau 4c). Même interprétation pour les variables Div 3 (tableau 4a) et Org 2 (tableau 4c) pour les années 2009, 2011 et 2012. La variable Div 3 fait référence aux PME qui ont été capables dans un repositionnement stratégique d'abandonner un certain type de clientèle. La variable Org 2 est relative aux PME qui dans leur organisation s'estiment capables de modifier leurs méthodes de travail.

En revanche, les estimations des coefficients de la variable Div 6 pour l'indicateur de rentabilité économique étant négatives, nous en concluons que les PME qui ont une stratégie de diversification par de nouveaux contrats de franchise ou de licence ont une rentabilité économique dont la valeur moyenne diminue en comparaison aux entreprises n'ayant pas cette stratégie (tableau 4a).

Enfin, la variable Syst 5 fait référence à la mise en place d'un système de production qui permet de répondre à une logique de performance globale avec les partenaires (tableau 4b). Dans le cadre de cette étude, les résultats portant sur cette variable sont donc particulièrement pertinents. Pourtant, de 2009 à 2011, les estimations des coefficients de cette variable pour l'indicateur de rentabilité nette sont négatives. De manière paradoxale donc, les PME qui s'efforcent de mettre en place un système de performance globale ne semblent pas récompensées selon cet indicateur de performance économique.

4. Analyse et discussion

Les résultats de cette étude sont riches de plusieurs enseignements. Nous reviendrons dans cette section sur la pertinence du cadre que proposent Porter et Kramer (2011) (4.1). Puis, nous discuterons des variables qui semblent le plus efficaces pour la performance économique des PME à la lumière de notre cadre théorique sur les leviers de la création de valeur partagée en PME. À la suite de quoi, nous remettrons les résultats de cette étude en perspective d'un précédent travail de recherche sur la mobilisation des leviers de création de valeur partagée par les PME. Enfin, nous soulignerons les limites de cette étude et nous proposerons des perspectives de recherche possible sur la continuité des résultats de cette étude.

4.1 La création de valeur partagée, un concept pertinent pour les PME

Les résultats que nous avons présentés dans cette étude ne montrent pas que les leviers de la création de valeur partagée sont systématiquement associés à

la performance économique des PME. Cela dit, le concept de Porter et Kramer (2011) n'est pas déconnecté de la réalité du contexte PME comme le montrent plusieurs variables. Citons notamment les démarches qui tendent à intégrer les clients dans le processus de production des entreprises, ainsi que celles tournées vers les partenaires et la diversification des PME. Ainsi, nous pouvons supposer que si les PME mettent en œuvre ce type de variables en y intégrant en plus la question des enjeux sociétaux et environnementaux, cela pourrait parfaitement traduire le concept de création de valeur partagée.

Cela dit, on ne peut écarter le nombre important de variables qui montrent strictement l'inverse, ou simplement celles qui ne sont pas significatives alors que nous pouvions présager du contraire. C'est le cas, entre autres, des variables relatives à l'intégration dans un cluster local, des variables de mesure des impacts de l'entreprise, ou encore celles portant sur la réduction de l'utilisation de ressources et d'énergie.

Finalement, le concept de création de valeur partagée peut alimenter une réflexion intéressante pour les dirigeants de PME qui n'est pas déconnectée de ce type d'organisation. Toutefois, le concept ne doit pas être appréhendé comme une solution miraculeuse pour les PME qui souhaiteraient intégrer la RSE dans leur stratégie, ni pour les entreprises en quête d'une amélioration de leur performance économique.

4.2 Les leviers de la création de valeur partagée pour les PME dans la littérature

Nous confrontons ici les aspects des leviers de la création de valeur partagée présents dans la littérature scientifique relative aux PME avec les résultats de l'étude.

Le premier levier invite les entreprises à intégrer un cluster local. C'est théoriquement l'un des plus difficiles à mettre en œuvre. Pourtant un nombre important de PME de cet échantillon (39 %) en font partie. Néanmoins, le lien prétendu selon Porter et Kramer (2011) qui existe entre l'appartenance à un réseau territorialisé et la performance économique n'est pas mis en évidence dans les résultats de cette étude.

Le levier de re-conception des produits et marchés peut se traduire par un axe fort d'innovation des PME, comme le souligne Jenkins (2006) ainsi qu'une conception orientée vers les enjeux sociétaux (Lapointe, 2006). Les variables associées, à savoir les variables d'innovation, d'objectif d'innovation et de réduction des im-

pacts, si elles sont bien mises en œuvre par les PME, devraient contribuer à une meilleure performance économique. Pour autant, les résultats de notre étude ne montrent pas une forte corrélation avec la performance économique.

De même, pour le levier de redéfinition de la chaîne de valeur. Ce dernier est, d'après Ondoua Biwolé et al., (2008), bien présent dans les PME qui tendent vers une construction responsable de leur chaîne de valeur. Les variables relatives à la mise en place du système de production qui porte aussi sur la réflexion amont/aval de la production de l'entreprise et sur ses impacts, ne sont pas significatives vis-à-vis de la performance économique des PME. Par ailleurs, quand elles le sont (exemple de la variable Syst 5), la relation est négative.

4.3 Des variables pas toujours mises en œuvre dans les PME

Dans une recherche antérieure (Gautier et al., 2014), nous avons mis en évidence à partir du même échantillon, les variables les plus mobilisées par les PME. Nous ne reviendrons pas en détail sur les résultats de cette étude, mais il nous semble pertinent de remettre en perspective les variables identifiées pour leur relation avec la performance économique des entreprises et la fréquence de mise en œuvre observée.

Nous remarquons ainsi que les variables qui tendent à prioriser la satisfaction client et à travailler en collaboration avec partenaires et fournisseurs dans cette optique sont largement mises en œuvre par une majorité de PME (plus de 70 %). À l'inverse, peu de PME encouragent leurs clients à partager leurs avis avec d'autres clients, malgré la pertinence de cette pratique telle que nous l'avons présentée dans les résultats. De la même manière, seule la moitié des dirigeants de PME estime faire un travail sur la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail et autant se tournent vers la recherche et la mise en place de nouveaux partenariats.

Ces quelques compléments d'analyse viennent relativiser les résultats de cette étude. En effet, les variables des leviers de re-conception des produits et marchés et de redéfinition de la chaîne de valeur qui sont positivement corrélés avec la performance économique sont pour certains dans les faits faiblement actionnés. Ceci nous indique que si ces variables ne sont pas souvent mises en œuvre par les PME, cela peut poser la question des leviers de la création de valeur partagée dans un contexte PME. Mais cela révèle aussi les axes de réflexion que doivent avoir les entreprises sur l'intégration et la cohérence de leurs démarches RSE avec leur stratégie.

Conclusion

En conclusion, l'étude réalisée auprès de PME de la région Rhône-Alpes nous a permis de tester les leviers de la création de valeur partagée et leur incidence sur la performance économique. Les résultats mettent en évidence la pertinence du concept de Porter et Kramer (2006, 2011) dans un contexte PME à certains égards. En effet, plusieurs des composants des leviers de la création de valeur partagée participent manifestement à la performance économique des PME. Mais ces résultats sont contrastés, ils témoignent aussi de l'absence de relation globale entre les leviers de la création de valeur partagée et la performance économique, en particulier l'intégration à un réseau territorialisé. Finalement, le concept de Porter et Kramer (2006, 2011) mérite d'être approfondi par les PME comme un élément permettant d'alimenter la réflexion des dirigeants sur l'intégration de la RSE à la stratégie de leur organisation, quitte à modifier et à se réappropriier le concept.

Cette étude présente par ailleurs plusieurs limites. Notre échantillon même s'il se compose de 471 PME reste centré sur une seule région française. Il serait par conséquent pertinent de pouvoir confronter ces résultats à un contexte plus large. De plus, Porter et Kramer dans leurs travaux ne définissent qu'en partie les leviers de la création de valeur partagée. Aussi le choix qui a été fait pour définir les variables pour chacun des leviers est le nôtre. On peut aisément imaginer que d'autres variables viennent compléter ce modèle. Comme nous l'avons précisé au début de cette étude, nous ne focalisons pas notre analyse sur la réponse qui peut être faite aux enjeux sociétaux dans le cadre de la création de valeur partagée. Cette étude nous a permis de faire un travail d'approfondissement sur un certain nombre de variables. Il serait pertinent dans de futurs travaux de recherche de les tester, mais cette fois en les observant selon le deuxième aspect de la création de valeur partagée, celui de la réponse aux problématiques sociétales et environnementales.

Bibliographie

Allouche, J., Huault, I. et G. Schmidt (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée?, *15^e Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH*, Montréal.

Bayad, M. Leymarie, S. et C. Schmitt (2002), Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise, in Dupuich-Rabasse F. (coordination), *Gestion des compétences et Knowledge Management : renouveau de ma création de valeur en GRH ?*, Éditions Liaisons Sociales, 39-60.

Berger-Douce S. (2007) « Le management environnemental des PME rentables : Une étude exploratoire en France », *Revue Internationale PME*, 20 : 3-4, 165-190.

Berger-Douce S. (2010), « Les PME, ces oubliées de la diversité », in Barth I. et C. Falcoz, *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Éditions EMS : Caen, 213-231.

Bocquet, R. et C. Mothe (2009), Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue française de gestion*, 35 : 190, 101-122.

Bonneveux, E. (2010) « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : La démarche collective innovante d'un réseau professionnel », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université François-Rabelais de Tours.

Caby, J. et G. Hirigoyen (2005) «Création de valeur et gouvernance de l'entreprise», *Economica* : Paris.

Cappelletti, L. et D. Khouatra (2002), La mesure de la création de valeur organisationnelle : cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine, *23^e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Toulouse, 16-17 mai.

Charreaux, G. et P. Desbrières (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 1 : 2, 57-88.

Cohen, E. (1997), Analyse financière, in Simon Y. et P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, *Economica* : Paris, 81-101.

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

Dumoulin R., Guieu G., Meschi PX., Tannery F. (2010), *La stratégie de A à Z*, Dunod : Paris.

Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press : Chicago.

Gautier, A. Badea, A. et S. Berger-Douce (2014), Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes, *XXIII^e Conférence de l'AIMS*, 26-28 mai, Rennes

Gond, J-P et J. Igalens (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France : Paris.

- Hastie, T. Tibshirani, R. et J. Friedman (2009), *The elements of statistical learning* (second edition), Springer Verlag : New York, Berlin, Heidelberg
- Jenkins, H. (2006), Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67 : 3, 241-256.
- Julien, P-A. (1998), Théorie économique des PME, in Julien P-A (dir.) *Les PME, bilan et perspectives*, Economica : Paris, 19-40.
- Lapointe, A. (2006), Vers un engagement de la PME dans la RSE?, *Bulletin Oeconomica Humana*, Décembre, 4-8.
- Lebas, M. (1995), Le concept de performance, in *Compter le travail*, Travail, n°24, printemps/été, 137-149.
- Marchesnay M. (1991), *La PME : une gestion spécifique*, Economie rurale, 206, 11-17.
- Marshall, A. (1920), *The principles of Economics*, Macmillan : London.
- Murillo, D. et J. Lozano (2006), SMEs and CSR : An approach to CSR in their own words, *Journal of Business Ethics*, 67 : 3, 227-240.
- Ondoua Biwolé, V., Spence, M. et J. Ben Boubaker Gherib J (2008), Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises, 9^e Congrès International des PME, Louvain-la-Neuve, 28-31 Octobre.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. et S. Rynes (2003), Corporate social and financial performance : a meta-analysis, *Organisation Studies*, 3 : 24, 403-441.
- Paradas, A. (2006), Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes, 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, 25-27 octobre.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2006), Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2011), The Big Idea, creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.
- Quairel, F. (2006) Contrôle de la performance globale et RSE, 27^e congrès de l'AFC : Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), 10-12 mai, Tunis
- Région Rhône-Alpes (2013), *Journal de bord des ARCs 2012-2013*, Lyon : Communauté de recherche académique Rhône-Alpes.
- Saporta, G. (2006), *Probabilités, analyse de données et statistiques*, Paris : Technip.
- Schmitt, C. et M. Bayad (2002), Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée, 6^e Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, 30 octobre-1^{er} novembre.

Spence, L. J. et F. Perrini (2009), Practice and politics : Ethics and social responsibility in SMEs in the European union, *African Journal of Business Ethics*, 4 : 2, 20-21.

Vatteville, E. (2008), La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale?, *Management & Avenir*, 4 : 18, 88-103.

Wirtz, P. (2005), Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1 : 11, 141-159.0