

CHAPITRE 6

Pratiques socialement responsables « encadrées » et logiques d'action du dirigeant aventurier : le cas de l'entreprise FROMEX/YACOR

Soufyane FRIMOUSSE

Maître de conférences, IAE de Corse.

Résumé

L'entreprise, à travers les conséquences sociales et environnementales de ses activités, se doit d'être responsable vis-à-vis des générations futures. L'apparition de normes internationales sociales et éthiques fait de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) une préoccupation essentielle. La démarche universaliste de la RSE concerne essentiellement les grandes entreprises et particulièrement les firmes mondialisées. Elle provoque des répercussions tout au long de leur chaîne de valeur et se répercute inévitablement sur leurs fournisseurs et sous-traitants. Les petites entreprises (PE) intégrées à ces chaînes de valeur doivent être en mesure d'intégrer les principes de la RSE et rendre des comptes au risque d'être écartées. Cet effet d'entraînement ne concerne pas toutes les PE. Nombreuses sont celles qui demeurent en marge de cette dynamique globale car les règles en matière de RSE ne sont pas transposables en tant que telles aux PE. Il est donc nécessaire

d'adapter la démarche de la RSE aux PE et à leur dirigeant car elles adoptent souvent des pratiques socialement responsables au quotidien sans leur apposer l'étiquette RSE et sans les médiatiser.

La PE semble constituer un interlocuteur privilégié dans la démarche de RSE. Elle apparaît plus légitime et/ou plus compétitive que les grands groupes, dont les mobiles relèvent davantage de la maîtrise de l'image véhiculée que d'une réelle prise de conscience. Sous couvert de RSE, leurs actions sont considérées, bien souvent, comme une ruse managériale ou une façon de se dédouaner. Le dirigeant de PE est souvent celui qui impulse le développement de pratiques socialement responsables. La proximité avec ses parties prenantes augmente l'encastrement dans son environnement. Les référents, les motivations, les visions, étant très différents entre la grande et la petite entreprise, les démarches de RSE ne pourront être similaires. Encore plus que d'outils spécifiques, ce sont les démarches et les méthodologies qui doivent être adaptées (Paradas, 2009 ; Torrès, 2008).

Il est possible de distinguer quatre types d'entrepreneurs : - le « militant » s'insère et s'engage dans des réseaux plus ou moins institutionnels, à l'extérieur de son affaire ; - le « compétiteur » est centré sur sa propre organisation, cherchant à manager ses ressources. Il souhaite être compétitif ; - l'« authentique » reste peu intégré dans les réseaux et gère son affaire. Il est porté par un besoin d'authenticité ; - l'« aventurier » sait tirer parti des occasions d'affaires, liées à des nouveautés techniques ou commerciales. Il recherche la singularité (Frimousse et Marchesnay, 2010).

Dans le cadre de cet article, le cas du dirigeant aventurier est privilégié à travers l'exemple d'une PE en Corse. Comment le dirigeant aventurier se positionne-t-il vis-à-vis des dimensions sociales, culturelles, politiques et économiques qui prévalent dans la société corse ? Et, pourquoi agit-il ainsi ? En d'autres termes, quelles sont les influences du binôme légitimité/compétitivité sur les pratiques managériales ? Quels sont les facteurs qui amènent le dirigeant aventurier à être socialement responsable ?

L'article commence d'abord par une clarification du concept étudié. Il s'agit de présenter les caractéristiques des pratiques de RSE selon la taille de l'entreprise. Par la suite, l'influence de l'encastrement territorial sur les

PE en Corse est appréhendée à travers l'influence de l'éthos méditerranéen. Enfin, les logiques d'action et d'exécution de l'entrepreneur sont privilégiées afin de comprendre la mise en œuvre de pratiques socialement responsables au sein des PE. Deux dimensions sont retenues : la compétitivité et la légitimité. La compétitivité correspond à l'aptitude à mobiliser les ressources pour en faire des avantages concurrentiels. La légitimité d'une entreprise revêt une importance majeure à mesure que s'amplifie la demande actuelle de responsabilité sociale et environnementale des différentes parties prenantes. La mobilisation des théories néo-institutionnalistes est utilisée afin de bien cerner cette dimension dans nos analyses. Il semble important de sortir des classifications du dirigeant établies uniquement sur la base de son activité de gestionnaire, indépendamment des aspects « contextuels ». La prise en compte de la dimension contextuelle dans une théorie de l'entrepreneuriat comprend le rôle des valeurs dominantes d'une communauté (l'éthos), l'histoire, la géographie des territoires.

Il s'agit donc d'axer notre démarche sur la logique d'action du dirigeant (vision, intention, buts), la logique d'exécution (ressources, compétences, mission, vocation), la quête de légitimité (fonction sociale remplie par l'entreprise et son dirigeant) et la compétitivité (le positionnement face à la concurrence...).

À travers ce travail, nous souhaitons faciliter la compréhension du processus d'appropriation par les acteurs des pratiques, des politiques et des concepts de RSE. Plus le dirigeant de PE se rapproche du type aventurier plus il devrait être confronté à un certain positionnement vis-à-vis de la RSE. Cette étude de cas a pour objectif d'aider à mieux comprendre la « raison » de sa décision et de son action. Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise Encastrée (RSEE) est proposé.

1. La responsabilité sociale de l'entreprise : des pratiques de natures différentes

La RSE regroupe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a vis-à-vis des entreprises. Elle se décline en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des salariés (la santé et les conditions de travail, le développement humain, les rémunérations) et à

l'égard de la société à travers la diffusion de produits, la préservation de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie. Cette vision semble être portée différemment selon la taille de l'entreprise.

1.1 Des pratiques formalisées et monitorées

Le modèle canonique de RSE s'adresse aux grandes entreprises. Il s'agit de pratiques monitorées et certifiées grâce à des mesures et des référentiels précis comprenant des indices prescrits par des organismes privés ou publics (indices de pollution, indicateurs de réputation...). Les sociétés cotées sont dans l'obligation de fournir des informations sur les conséquences environnementales et sociales de leur activité. D'où l'apparition des rapports de RSE. Les informations contenues ne permettent pas de distinguer clairement les entreprises responsables et leurs responsabilités. La crainte de sanctions ne correspond pas forcément à un comportement responsable. La RSE comprend donc des registres informationnel, communicationnel et pratique. Dans les grandes entreprises, seules les responsabilités organisationnelles (favoriser le développement de l'entreprise) et techniques (utiliser les compétences) sont véritablement considérées. La RSE correspond souvent à un exercice de relations publiques savamment contrôlé. La focalisation sur la communication et sur l'image participe ainsi au détournement de la finalité initiale : le social et les ressources humaines. L'utilisation de discours et de témoignages accentue « *l'artifice de présentation* » (D'Almeida, 2006).

1.2 Des pratiques informelles et encadrées

L'engagement RSE dans les PE est plus discret, moins formalisé, implicite et souvent soutenu par la vision personnelle du dirigeant-proprétaire. L'enracinement territorial et la proximité avec les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs...) accentuent cette spécificité. Cet ancrage territorial plus exigeant stimule une pratique quotidienne et de proximité de la responsabilité sociale. La pression des actionnaires, caractéristique des grandes entreprises, n'existe pas ou très peu dans les PE. La faible marge de manœuvre financière réduit la mise en place d'une véritable politique de RSE. L'approche de la RSE des grandes entreprises réclame des pratiques d'audit et de certification, généralement absentes dans les PE. Les responsabilités civiques (l'influence d'une action sur la possibilité de vie ou de

survie des citoyens) et écologiques (les incidences des comportements humains sur le milieu naturel) sont davantage appréhendées au sein des PE (Enriquez, 1993). En ce qui concerne le registre pratique, les PE semblent plus aptes à agir et satisfaire l'attente des citoyens de produits respectueux de la nature et de leur santé. À l'inverse de la grande entreprise, la PE est fortement incrustée dans son environnement. Les effets nuisibles de son action entraînent donc une considération plus importante des externalités négatives qui ont des conséquences directes sur son activité.

2. Des PE sur une île et en Méditerranée : une Responsabilité Sociale de l'Entreprise « Encastrée » (RSEE)

Toutes les caractéristiques de la PE se rencontrent, à des degrés divers, dans toutes les PE corses, mais l'on observe aussi d'autres caractères plus insulaires et plus spécifiques. Être social, produit de son milieu, le dirigeant intègre, assimile et interprète les dimensions contextuelles et notamment la culture. Cet ensemble façonne ses pratiques managériales.

2.1 Une structure d'économie atypique portée par des « notables », « des isolés » et quelques « entrepreneurs »

Les PE évoluent sur un marché local composé de 300 000 habitants, auxquels s'ajoutent les flux de populations générées par les activités touristiques saisonnières. Les dirigeants des PE visent ordinairement la pérennité de leur affaire. La différenciation des produits demeure peu marquée. Seuls quelques produits ont des spécificités identitaires (charcuterie, fromages...). Ces niches de marché sont très concurrentielles. Les PE exportent très peu leurs biens et services. La majorité des dirigeants de PE sont producteurs, éleveurs, restaurateurs et hôteliers. Ils évoluent dans un tissu d'activités de proximité immédiate. Ils sont « isolés »¹. Il est également possible de distinguer le dirigeant notable.

Ce dernier possède une notoriété dans un domaine, lui assurant dans son environnement une forte légitimité. La notabilisation a pour effet l'accès à des réseaux susceptibles d'introduire des « affinités », des « connivences », de la « confiance » susceptibles de former un cercle de protection face aux agressions extérieures. Depuis quelques années, émerge également des

1. Il s'agit de l'absence d'immersion dans des réseaux différents de ceux de « proximité ».

dirigeants entrepreneurs. Ils sont bien encadrés dans le territoire. L'île représente un levier de compétitivité grâce à l'exploitation des ressources locales. Quelques dirigeants sont des « nomades ». Le « nomade » ne souhaite pas s'éterniser, tant au plan géographique qu'en termes d'activités. Son absence d'encastrement est un handicap. En revanche, l'apport de connaissances et d'activités nouvelles, peut bénéficier aux partenaires de l'entreprise.

2.2 L'éthos méditerranéen : l'exigence de responsabilité de proximité et incrustée

Les entreprises sont « encadrées » « interconnectées » et « façonnées » par leur contexte (Granovetter 1985). Sur les bords de la Méditerranée, le fonctionnement des entreprises, le choix des dirigeants et le contrôle de l'action s'inscrivent généralement dans un mode de gouvernance administré et en réseau. Le modèle administré est essentiellement pris en charge par la puissance publique. Le modèle en réseau s'organise à partir des liens personnels et sociaux articulés à partir de la famille, le clan, l'appartenance religieuse...

Encadré dans des réseaux « claniques », constitués des connivences de village, des appartenances à de multiples associations, le dirigeant baigne dans un éthos méditerranéen, où les valeurs sont celles de la protection mutuelle, du respect de la tradition, de la défense/conservation/protection/valorisation du patrimoine.

Le dirigeant de TPE en Corse veille avant tout, de manière directe ou indirecte, à maintenir une cohésion sociale et sociétale. Il n'adopte pas nécessairement les pratiques managériales les plus appropriées aux exigences économiques, mais plutôt celles qui semblent les mieux acceptées socialement. Il s'agit d'**une responsabilité de proximité** plus que d'une RSE canonique abstraite et lointaine. Les PE doivent répondre à une exigence de gestion qualitative (Orsoni, 2008).

3. Les déterminants de la mise en œuvre de pratiques de RSE

La conception de la RSE à laquelle se réfère l'entrepreneur varie en fonction de multiples facteurs personnels, professionnels, relationnels, sa

vision, ses représentations, ses intentions bref, de son identité personnelle/idiosyncrasie. Marchesnay (2002) regroupe l'ensemble des visées des dirigeants en quatre aspirations : l'autonomie, l'indépendance, la pérennité et la croissance.

3.1 La logique d'action du dirigeant

L'autonomie renvoie au désir de décider seul. L'indépendance du capital correspond au souci de maîtrise du capital afin de conserver le pouvoir de décision et préserver l'intégrité du patrimoine que constitue l'entreprise. L'aspiration à la pérennité de l'entreprise réside dans le désir qu'elle se développe dans la durée sur plusieurs générations. L'objectif étant de transmettre un patrimoine intergénérationnel. À partir de cette base d'aspirations, il est possible de proposer plusieurs logiques d'actions.

Les dirigeants de PE en Corse visent ordinairement la pérennité, la survie de leur affaire ou bien le maintien de leur autonomie. Cette « *logique patrimoniale* » privilégie la transmission de l'entreprise considérée comme un patrimoine. Afin d'assurer la pérennité (P), le patrimoine doit demeurer dans les sphères familiales. Ce qui implique l'indépendance du capital (I), c'est-à-dire le refus de capitaux étrangers. Ces deux dimensions sont les conditions à la poursuite de croissance (C). Ce type de dirigeant est qualifié de PIC. La croissance s'effectue dans des activités stables, fournissant un profit régulier. Le PIC gère les hommes en s'appuyant sur l'affectif. Il évite les risques.

Il est également possible de distinguer des dirigeants de TPE suivant « *la logique entrepreneuriale* » qui repose sur les activités innovantes à forte croissance (C) potentielle et l'autonomie (A) de décision de l'entrepreneur. La pérennité (P) doit permettre au dirigeant de réaliser ses aspirations. Dans le cas contraire, elle n'est pas recherchée. Le dirigeant peut changer souvent d'activités. Ce profil est désigné CAP. Le CAP recherche la flexibilité maximale. Sa gestion des hommes s'appuie sur la quête d'efficacité et de performance. Il incite et oriente afin d'améliorer les compétences. Il assume les risques stratégiques. À côté de cette distinction duale, coexiste « *la logique managériale* » qui privilégie les qualités de gestionnaire de l'entrepreneur. Les relations humaines y sont plus anonymes et procédurales. Les dirigeants tendent vers une organisation rationnelle et formalisée. Ils cherchent la maximisation de la valeur de l'entreprise. Le dirigeant-ma-

nager considère son entreprise comme un outil de travail. Les personnes sont appréhendées comme des ressources humaines.

3.2 La légitimité de l'action

Selon la théorie néo institutionnelle, l'environnement d'une entreprise se caractérise par des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin d'être légitime. Les effets de réputation, source d'avantage concurrentiel représentent une préoccupation majeure pour les dirigeants de PE. La Corse étant une petite île, la caisse de résonance est plus importante. Les entreprises s'engagent dans un processus de production et de justification pour maintenir leur légitimité ou la prouver. Les dirigeants sont à la recherche de cette légitimité afin d'obtenir le droit moral d'exercer leurs activités. La RSE est avant tout une construction d'acteurs. Certaines pratiques peuvent être refusées car elles sont en contradiction avec les référentiels culturels locaux. En Corse, le dirigeant se doit de promouvoir et protéger certaines valeurs. Les entrepreneurs doivent contribuer à résoudre, en partie, les difficultés économiques, qu'il s'agisse du chômage ou du développement de l'île. Le dirigeant doit donc posséder une légitimité, économique, sociale et territoriale.

La société civile, les salariés, les syndicats, les consommateurs... exercent des pressions sur l'entreprise l'incitant à suivre les règles et donnant lieu à l'adoption de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires. Telles démarches de RSE peuvent être considérées comme des formes d'isomorphisme :

- l'isomorphisme coercitif (règles, lois, sanctions). Les contraintes coercitives conduisent les organisations à se conformer à la loi et à la réglementation. Elles contraignent les comportements et régulent les actions. L'entreprise recherche la légitimité légale ;
- l'isomorphisme normatif (certification, normes, accréditations...) (légitimité morale). Les pratiques se diffusent sous l'effet de la professionnalisation des métiers et à travers les associations professionnelles, les formations, les universités. Les normes orientent les comportements vers des pratiques et des méthodes favorisant l'uniformisation ;
- l'isomorphisme mimétique (croyance et logique d'action partagée). Dans un contexte de forte incertitude, les entreprises imitent les pratiques reconnues. Il s'agit d'une légitimité contextuellement acceptée (DiMaggio et Powell, 1983).

4. *Le dirigeant aventurier et la RSEE : le cas de la PE FROMEX/YACOR*

Plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant des PE est déterminante face aux problématiques et défis liés à la RSE. La combinaison des logiques d'action, du binôme légitimité/compétitivité et des théories néo-institutionnelles (TNI) (cf. *supra*) permet de mieux appréhender le dirigeant « aventurier » et ses pratiques socialement responsables.

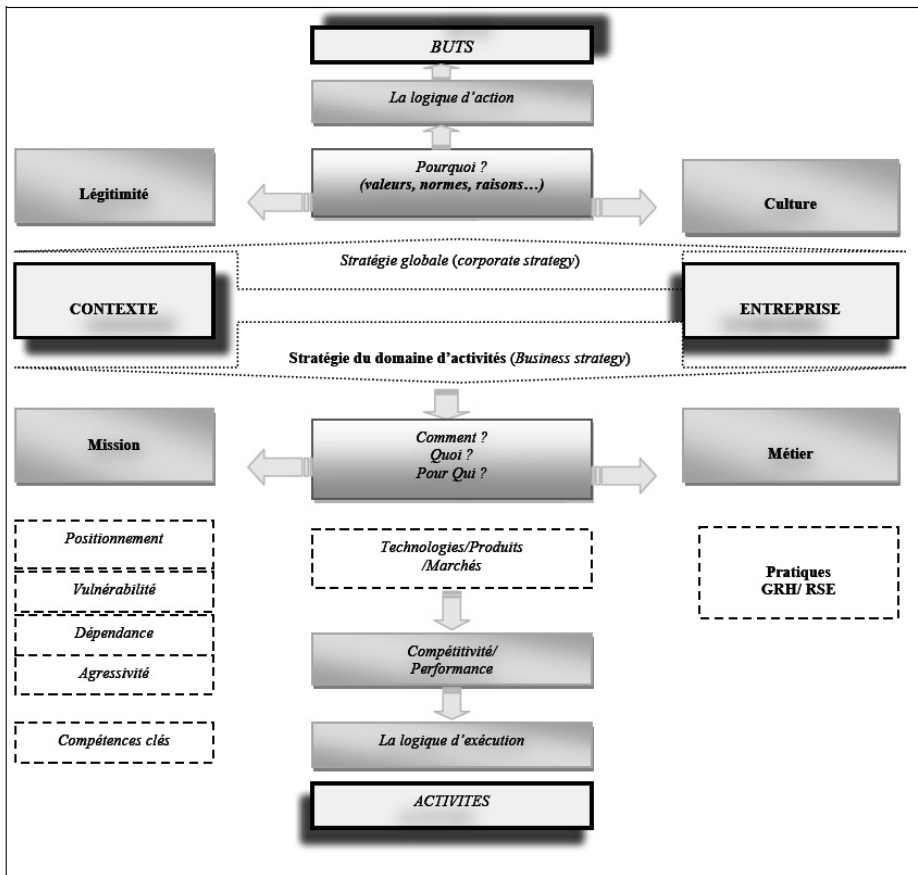
4.1 *La démarche méthodologique : une grille stratégique comme mode d'analyse*

Nos recherches sont animées par un souci de pragmatisme. Les individus utilisent les concepts et les pratiques avec les « meilleurs » arrangements pour eux, l'entreprise et la société. James parle de « *méliorisme* ». L'objectif est de comprendre les significations locales que les acteurs donnent à certains concepts et pratiques managériales. Le suivi du dirigeant s'est réalisé sur une durée de temps assez longue (deux ans). Rejoignant Chanlat (2005) et Vernazobres (2009), il semble approprié de parler de démarche ethnosociologique ou ethnographie puisque l'objectif est de comprendre et expliquer en interprétant au moyen de théories mobilisées en Sciences de Gestion. Dans son ouvrage « *The Nature of Managerial Work* » Mintzberg explique la démarche de son travail en insistant sur les observations réalisées auprès des managers. Grâce à une fréquentation longue du milieu étudié et une observation fine des situations, il est possible de rendre compte de cet univers (Alter, 2000).

Notre approche s'appuie sur une grille stratégique mise au point par Marchesnay (2004). La grille met en relation quatre piliers : buts, activités, environnement et organisation. Notre idée est de nous approprier cette grille stratégique afin d'étudier les pratiques socialement responsables des dirigeants des PE (cf. *infra*). Ces piliers sont considérés de manière interactive. Le **pilier « Buts »** aide à saisir la logique d'action du dirigeant. Il est essentiel à la compréhension (le Pourquoi ?). Le **pilier « Activités »** correspond aux différents domaines d'activités de l'entreprise soit les composantes technologies, produits et marchés. Quelles sont les ressources et les compétences ? Quel est le savoir-faire ? (Métier). Quel est le positionnement dans l'environnement (la vulnérabilité, la dépendance, l'agres-

sivité) ? Quelles sont les compétences clés, distinctives et singulières ? Quels biens et services et pour quelle demande économique et sociale ? (Mission/Vocation). Le pilier « Activités » décline les logiques d'exécution. Le pôle « buts » et « activités » est relié au pilier « **organisation** » à travers les pratiques managériales. Quelles sont les pratiques ? Sont-elles efficaces (l'atteinte des objectifs), efficaces (minimisation des coûts) et effectives (satisfaction de l'ensemble des membres de l'organisation) ? Le pilier « **Contexte** »² est donc important pour apprécier le degré de légitimité. Ce dernier correspond à l'adhésion/la conformité aux valeurs sociétales.

La grille stratégique



2. Cf. supra. Le pilier contexte est abordé dans le cadre de l'éthos méditerranéen.

4.2 Fromex/Yacor³

En 1975, Jean et Xavier Baldovini reprennent l'exploitation familiale composée de 150 chèvres et d'un bâtiment d'exploitation traditionnel. À cette époque, la capacité fromagère est de 4 tonnes par an. Les deux frères s'engagent alors dans un processus d'amélioration de l'outil familial à travers la modernisation des installations fromagères et la croissance de la capacité de production. Durant quinze ans, les deux frères rencontrent de multiples problèmes. Au début des années 1990, il est donc décidé de séparer la production et la fabrication. Une structure à vocation plus commerciale est créée par Jean Baldovini et son épouse Françoise Hay. L'entreprise FROMEX naît. La collecte de lait de brebis est renforcée au détriment du lait de chèvre, plus difficile à collecter et au rendement plus faible.

FROMEX souhaite valoriser une ressource naturelle locale : le lait de brebis. Elle s'efforce de donner une image positive de la ruralité et de la Corse de l'intérieur tout en étant respectueuse de la culture. Une dizaine de familles d'éleveurs participent à son activité. La fromagerie est située à 800 m d'altitude. Ceci complique la gestion et l'organisation du travail dans les domaines du transport et du recrutement du personnel. Le principal **métier** de Fromex consiste à maîtriser la transformation fromagère à partir de lait de brebis. **La mission** étant de proposer des produits laitiers corses de qualité. Elle dispose d'un agrément sanitaire définitif pour les activités de préparation de produits à base de lait : fromages affinés, au lait cru, *brocciu*. Le dirigeant a réalisé d'importants travaux d'extension et de mise en normes européennes. Les investissements mis en œuvre visaient l'augmentation de la capacité de production afin de répondre à l'objectif de développement de commercialisation en France continentale. Les installations comprennent des salles d'affinage, de fabrication, d'emballage, de dépôt, de réfrigération. La gamme de produits développée par la société repose sur les fabrications de variétés de fromage et d'un yaourt au lait de brebis. La PE est formée de cinq salariés en CDI et deux saisonniers en forte activité estivale.

L'ensemble du territoire est couvert par 650 exploitants professionnels. La production régionale est de l'ordre de 3 000 tonnes/ an dont plus d'un tiers est fabriqué par 300 fermiers. FROMEX est considérée comme

3. Nous tenons à remercier Mme Françoise Hay pour sa disponibilité et le temps consacré à la mise en œuvre de ce travail.

transformateur industriel car elle collecte et transforme le lait de brebis de plusieurs producteurs fermiers. La filière laitière constitue une activité économique importante sur l'île. Ce sont plus de 1 000 familles qui vivent directement de la filière. En 10 ans, le nombre d'éleveurs a baissé. Les faibles revenus, le désintérêt des jeunes expliquent cette baisse. La production demeure dépendante des aléas climatiques et peut varier de 15 % d'une année sur l'autre. Les fromageries sont contraintes d'obtenir l'agrément sanitaire européen délivré par les services vétérinaires. Elles se doivent de respecter une procédure de fabrication, des normes d'hygiène et veiller à la traçabilité de leurs produits.

En 2006, malgré une bonne santé financière, FROMEX doit faire face à la pénurie croissante de la matière première corse. L'outil de production est sous-utilisé. Le fromage corse est devenu un produit coûteux. Le souhait du dirigeant est alors d'innover. L'objectif est de lancer un produit plus rentable que le fromage et surtout qui consomme une quantité de matière première moins importante. L'idée d'un yaourt au lait de brebis corse émerge. Notre dirigeant se lance dans une nouvelle aventure. Ce projet obtient en février 2006 une médaille d'or au salon international de l'agriculture à Paris. Afin de cloisonner les activités, cette diversification est supportée par une nouvelle société créée en 2007 : YACOR. L'approvisionnement en lait est assuré par Fromex. Fromex chapeaute les activités de YACOR qui règle des prestations de services à Fromex.

4.2.1 Les buts : les logiques d'actions / Pourquoi ?

Notre dirigeant aventurier possède un fort esprit d'entreprise. *« L'aventure est tellement passionnante. La recherche du profit n'est pas la seule motivation. C'est une aventure de chaque jour avec des projets, des remises en question, des problèmes humains, techniques, logistiques... La motivation profonde relèverait plutôt du goût du défi »⁴.*

Notre dirigeant a saisi une occasion que « personne n'avait perçue avant lui ». *« Le concept de yaourt a tout de suite prévalu car ce produit de grande consommation n'existait pas sur les linéaires corses en tant que production régionale ».* L'ambition est de valoriser le lait de brebis au travers un produit innovant. La création de cette niche commerciale permet de

4. Il s'agit de verbatim obtenus lors de nos nombreux entretiens avec le dirigeant.

rendre plus pérenne l'exploitation actuelle de l'entreprise. M. Baldovini a saisi le potentiel sous-estimé, voire méconnu du lait de brebis qui servait jusqu'alors exclusivement la production de fromages. Le yaourt possède une identité douce et onctueuse. Étant animé de l'esprit d'entreprise et de son expérience, il a donc décelé dans son environnement une occasion d'affaires à caractère fortement entrepreneurial. *« Il faut un litre de lait de brebis pour fabriquer 1kg de yaourt. Soit 6 euros/kg. Il faut cinq litres de lait de brebis pour fabriquer 1 kg de fromage. Soit 12 euros/kg ».*

Sa logique d'action est fondamentalement entrepreneuriale : prise de risque, innovation de rupture, créant un nouveau « marché », attente d'un retour à la hauteur de l'engagement. *« Je me suis différencié grâce à un savoir-faire unique et à une innovation ! Pour les fromages, ils sont tellement connus qu'ils en deviennent des « marques » (des « classiques » des rayons crèmerie). Quant au yaourt, il n'existe pas de concurrent sur le marché local par conséquent, il est incontournable ! Là aussi, le savoir-faire y est pour quelque chose. J'ajoute également que nous innovons beaucoup en matière d'emballage ».*

Le discours de l'entrepreneur est aussi parfois « militant ». Sa logique d'action est donc aussi patrimoniale car il souhaite « pérenniser » son entreprise et préserver un savoir-faire. *« Avant tout l'entreprise est un patrimoine issu d'un savoir-faire ancestral transmissible à nos enfants. C'est le fruit d'un travail commun, la réunion de nos talents qui a donné toute sa valeur à ce savoir-faire en y apportant une dimension commerciale, technique, une valeur ajoutée. Ce savoir-faire serait sans doute resté dans l'ombre ou oublié ».*

L'élevage en Corse constitue un patrimoine unique en termes d'héritage culturel et identitaire. Pour notre dirigeant, l'environnement représente un fort potentiel de développement. Il s'agit d'innover, en tirant parti des ressources « rares », offertes par la nature. *« Mon principal objectif est de savoir me renouveler en innovant, d'anticiper les habitudes du consommateur, d'être visionnaire... ».* *« La Corse véhicule une image « Nature » et une très forte identité. À travers la valorisation de ses ressources naturelles, c'est un peu la Corse que nous vendons ».* Les fromages et le yaourt véhiculent un pan de la culture corse. En Corse, ces produits évoquent les ancêtres bergers. Les familles se reconnaissent dans ces produits identitaires. À l'extérieur de l'île, les consommateurs sont davantage portés par l'authenticité.

« Ce sont des produits identitaires. L'estampille produit typiquement insulaire ne signifie pas simplement faire couleur locale mais surtout garantir un produit issu de ressources naturelles locales ».

La gestion des savoir-faire est également motivée par la volonté de proposer des produits privilégiant et respectant l'environnement local. « Pour la commercialisation du yaourt par exemple, il nous a paru évident de proposer un emballage réutilisable et recyclable ». Le yaourt de brebis est vendu par packs de deux verrines de 120 gr moins consommatrices en énergie que le verre. Cet emballage innovant est 100 % recyclable et réutilisable pour des préparations en cuisine. Sur certains aspects, notre aventurier se rapproche du « compétiteur » dans sa volonté d'être en conformité avec la réglementation en vigueur. « En matière de sécurité, nous respectons le document unique de prévention des risques... et aussi les analyses bactériologiques sur nos produits qui garantissent leur aspect sanitaire ». Il s'agit d'isomorphisme coercitif. L'entreprise privilégie la légitimité légale. « Nous sommes aux normes sanitaires européennes et ne cherchons pas d'autres certifications ». « Afin de respecter l'environnement, les fromageries doivent traiter leurs eaux usées et les restes du petit-lait utilisé pour la fabrication du brocciu. Elles peuvent également être amenées à payer une éco-taxe sur emballages ».

Notre dirigeant valorise le lait de brebis au travers un produit innovant. Il a décelé dans son environnement une occasion d'affaires. Sa logique d'action est essentiellement entrepreneuriale et patrimoniale : prise de risque, innovation de rupture, préservation du savoir-faire. Le dirigeant affirme dans le choix de son activité des convictions liées à la RSE : authenticité dans la démarche. Ses activités ont trait à la préservation d'un patrimoine au sens large : - gestion d'un savoir-faire respectueux de l'environnement local (emballage réutilisable et recyclable).

4.2.2 Les activités : les logiques d'exécution/ Comment ?

FROMEX veille à l'emballage de ses produits afin de se différencier des autres produits, l'objectif étant d'être identifié rapidement par des couleurs attractives sans remettre en question l'authenticité du produit qu'un tel marketing peut susciter. Les produits demeurent à des prix parmi les moins élevés du marché. Les achats de matière première sont effectués par une collecte directe du lait auprès des producteurs au cours d'une

saison s'étalant du mois de novembre à fin juin. Les produits sont achetés par les amateurs de fromages corses, les touristes et les familles. Les consommateurs sont généralement à la recherche d'un produit traditionnel, identitaire et bon pour la santé. Les freins à l'achat sont le prix et les craintes liées au cholestérol et au poids. La volonté du dirigeant est de valoriser sa singularité : son savoir-faire unique. Le yaourt de brebis est un produit de qualité, aux ressources rares et identitaires. Des déclinaisons avec des fruits identitaires sont envisagées (châtaigne, cédrat, clémentine...).

Notre dirigeant considère la logique managériale. « *La formalisation des procédures et la rigueur dans leur application sont importantes dans la performance* ». Il mêle des considérations d'efficacité et d'affectivité dans sa gestion de l'entreprise. « *La mobilisation des salariés induit qu'ils soient correctement formés et payés. L'important est qu'ils acquièrent « le sens de l'entreprise » et en fassent partie intégrante. Cela passe aussi par l'écoute, la sensibilisation à leurs problèmes humains et matériels. Il nous arrive de les aider financièrement dans leurs projets* ».

Le dirigeant tient à sa compétence distinctive. « *Nous souhaitons respecter nos valeurs. La fabrication du brocciu est AOC. L'authenticité légitime nos produits. Nous n'achetons que du lait corse* ». Les fromages sont connus pour leurs qualités depuis plus de 30 ans sur l'île. Le savoir-faire typique constitue un avantage concurrentiel. « *L'importance est donnée aux pratiques sociales, au respect du terroir à travers sa typicité, sa culture pastorale* ». Le dirigeant privilégie la concertation dans le domaine décisionnel. La réflexion stratégique s'appuie sur le risque calculé de l'entrepreneur et le besoin d'un retour sur investissement. « *La prise de risque est nécessaire en affaires, mais à la condition que le risque soit calculé de manière à ne jamais remettre en cause les fondations de l'entreprise* ».

Le positionnement par rapport à la concurrence est également considéré. « *Nous avons tendance à considérer la concurrence comme faisant partie intégrante d'une corporation et non comme une menace. Cela est dû au fait que les responsables des fromageries corses sont tous issus de familles de bergers. Mais il faut bien reconnaître que certains sont lancés dans la course économique et distancient les autres parce que les nouvelles générations sont mieux formées au marketing et à la rentabilité. Le CA est plus recherché maintenant que l'authenticité des produits. C'est la porte ouverte aux produits d'importations.* » Le marché est surtout régional. « *La concurrence*

entre les entreprises se ressent surtout car la Corse est un micromarché. En période de lactation, les étalages des libres-services regorgent de fromages des PE et des petits transformateurs. Ce sont souvent des bergers locaux. »

90 % du fromage vendu en Corse vient de l'extérieur. *« Avec la crise, les produits de substitution deviennent une menace encore plus sérieuse... Le camembert, le babybel... Sur le continent, la consommation de yaourt de brebis a augmenté. Elle s'explique par la recherche de produits du terroir et la tendance bio. En Corse, le marché demeure vierge. Les principaux concurrents sont des producteurs nationaux comme Triballat Noyal et des producteurs régionaux comme le Petit Basque. Le créneau de lait de vache concurrence Yacor. Il s'agit des trois leaders mondiaux sur le marché : Danone, Nestlé et Sodiaal.*

Les consommateurs ont du mal avec le prix élevé du yaourt de brebis. Pour la majorité de la clientèle, le yaourt doit demeurer un produit accessible. *« Les consommateurs ne comprennent pas que le haut de gamme soit appliqué à un produit de grande consommation comme le yaourt... Il est difficile d'expliquer à la clientèle que le lait de brebis ne peut se comparer au lait de vache et qu'il existe entre eux une grande variation de prix au litre ».*

La quête de singularité est marquée par la valorisation et la vente de ce yaourt unique qui complète la gamme de produits offerte par Fromex *« Pour les fromages, ils sont pléthoriques sur le marché. Par contre pour le yaourt, nous sommes les seuls. Nous avons beaucoup valorisé ce produit par l'aspect identitaire ».* Cette singularité est valorisée par l'obtention d'une médaille d'or au salon internationale de l'agriculture à Paris. C'est un produit récompensé pour ses qualités intrinsèques. La nomination du produit souligne également la singularité : fior di corsica. Le pack à dominance bleu fait apparaître un troupeau de brebis dans la vallée du Tagone et dominant la plaine de Ghisonaccia et la Méditerranée. Le bilinguisme est présent. Le logo est une fleur emblématique de Corse : le ciste. Une pastille dorée médaille d'or figure aussi sur le visuel.

Les sources de dépendance vis-à-vis des fournisseurs de matière première sont bien identifiées. Des stratégies de fidélisation sont mises en œuvre. *« Comme toute entreprise, nous avons des fournisseurs dont les plus importants sont les apporteurs de lait que nous avons fidélisés par un prix d'achat du litre de lait intéressant, des primes et une régularité irréprochable dans*

les délais de règlement. ». Le lait d'origine corse se raréfie et les prix montent. Les bergers imposent des augmentations de prix. « *Certains négocient âprement leur prix de vente en menaçant d'aller chez le plus offrant. Cette pratique est récente car traditionnellement le berger corse est un homme de parole qui s'engage sans contrat et reste très fidèle à ses engagements* ». La grande distribution n'a fait aucune difficulté pour accueillir ce produit innovant sur le marché insulaire. Fior di corsica a bénéficié de l'expérience et du réseau de distribution de Fromex. « *Yacor a profité du passé commercial de la société Fromex et de son professionnalisme. Il n'est pas certain qu'un produit issu d'une PE locale naissante puisse obtenir autant d'opportunités* ».

L'emplacement géographique de l'entreprise et la saisonnalité constituent les principaux vecteurs de difficulté et de vulnérabilité « *La logistique du fait de notre situation éloignée des centres vitaux peut poser quelques soucis... et puis il est difficile de maintenir les salariés en milieu rural* ». La saisonnalité garantit la provenance de lait corse. « *Produire toute l'année signifierait que la société importe la matière première* ». Cependant, cette dimension pénalise la commercialisation du yaourt. « *Les consommateurs fidèles sont désorientés de ne plus trouver ce produit dans les magasins entre mi-août et mi-novembre. Ils prennent donc d'autres habitudes alimentaires et l'entreprise perd ainsi des parts de marché... Sur l'emballage, aucune mention ne fait état de cette saisonnalité* ». La reprise de la commercialisation est fastidieuse car les consommateurs ont tendance à oublier le produit. « *Il faut entreprendre une grande campagne publicitaire très coûteuse pour réamorcer la consommation* ». L'entreprise est équipée pour fonctionner toute l'année. Or, la cessation de l'activité liée au temps de la transhumance réduit les retombées économiques et les retours sur investissements.

Le dirigeant envisage une nouvelle stratégie pour dépasser cette vulnérabilité. « *Nous pensons fabriquer un yaourt bio conçu selon le savoir-faire de fior di corsica à base d'un lait agriculture biologique. Ce lait serait importé de l'Aveyron ou de Sardaigne. Présent toute l'année, il permet de travailler sans discontinuité et de rentabiliser nos investissements. Il s'agit de pratiquer une stratégie d'adaptation sur le plan de la segmentation. Un yaourt de brebis corse commercialisé localement et un autre destiné hors corse avec du lait bio de Sardaigne et d'Aveyron* ».

Notre dirigeant a donc identifié plusieurs segments et s'appuie sur l'encastrement territorial pour établir sa vision stratégique. *« Le consommateur corse désire consommer local. C'est un retour à la culture. Il privilégie le pae-se. Il sait que les retombées profitent à des gens d'ici. Notre yaourt au lait de brebis touche l'affect des corses. Nous sommes sur une niche identitaire et singulière »*... *« Les autres consommateurs sont plus à la recherche de bio, de nature... il est donc possible pour ce segment d'utiliser un lait labellisé « ab »*. Le produit proposé sur ces différents segments sera fabriqué d'une façon rigoureusement identique selon le processus actuel. L'ensemble des paramètres techniques seront respectés. Seule la provenance des matières premières sera modifiée. Le dirigeant insiste sur la dimension éthique. *« Sachant que le yaourt fabriqué à base de lait continentale ou sarde ne sera pas vendu en Corse, l'entreprise respecte son éthique. Elle désire plus que tout être sincère envers le consommateur insulaire et ne pas galvauder l'image des produits corses »*.

Le dirigeant valorise sa singularité à travers une logique entrepreneuriale mais aussi managériale. Notre dirigeant se réfère à une logique économique de compétitivité. Son argumentation repose sur la réglementation, les économies de coûts liées à la meilleure utilisation des matières premières. Les compétences clés et singulières sont bien identifiées. Les sources de vulnérabilités le sont également. Le positionnement par rapport au marché s'inscrit dans une volonté de se démarquer en s'insérant dans le besoin de terroir, de nature et de bio. Pour notre dirigeant, la RSE nécessite et engendre des besoins qui représentent un fort potentiel de développement. Le yaourt de brebis est un produit aux ressources rares et identitaires. Pour conserver cet aspect, notre dirigeant veille à préserver l'origine du lait. La conservation de cet aspect authentique s'inscrit dans une démarche socialement responsable insérée dans un éthos territorial. La traçabilité des produits et l'origine des matières premières lui confèrent une légitimité. Le dirigeant est motivé par des considérations d'éthique et de responsabilité dans et hors de son entreprise.

Conclusion

Ayant la capacité de bouleverser l'équilibre de la planète et de l'humanité, les hommes, et en particulier les dirigeants des entreprises, se doivent d'adopter des comportements éthiques et moraux. La définition même de la RSE dans la petite entreprise est informelle, implicite et portée par les valeurs personnelles des propriétaires-dirigeants, sans s'inscrire dans un engagement officiel et formalisé. Le dirigeant au sein des PE fait vivre son organisation. Par sa présence quotidienne, il renforce ses discours par des actions rendant ses paroles crédibles et audibles. Le dirigeant s'appuie sur un système de valeurs partagées. Il est socialement responsable vis-à-vis de son territoire et de ses salariés s'inscrivant dans plusieurs logiques d'actions allant d'un positionnement de militant à celui d'un aventurier. L'aventurier possède un fort esprit d'entreprise. Il part généralement du principe que la RSE nécessite et engendre des besoins qui représentent un fort potentiel de développement. Il s'agit d'innover, en tirant parti des ressources « rares » telles que le lait de brebis pour le yaourt de notre dirigeant de PE en Corse. Ce dernier a les capacités propres à l'entrepreneur, de saisir des opportunités que personne n'avait vues avant lui. Cette singularité lui ouvre une occasion d'affaires. L'engagement RSE est vécu car encastré dans un territoire dont il puise sa légitimité.

Bibliographie

ALTER (N.) 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

CHANLAT (J.-F.) 2005. « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques » in ROUSSEL (P) et WACHEUX (F.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck.

D'ALMEIDA (N.) 2006. « Responsabilité sociale et communication d'entreprise », in Huet R. (sous la direction), Presses Universitaires.

DIMAGGIO (P.J.) et POWELL (W.W.) 1983. « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48.

ENRIQUEZ (E.) 1993. « Les enjeux éthiques dans les organisations modernes », *Sociologie et société*, vol XXV, n° 1.

FRIMOUSSE (S.) et MARCHESNAY (M.) 2010. « RSE et TPE », in *Éthique et RSE éditions d'organisations*.

GRANOVETTER (M.) 1985. « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91.

MARCHESNAY (M.) 2002. *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences : essai de praxéologie*, Les éditions ADREG.

MARCHESNAY (M.) 2004. *Management stratégique*, Les éditions ADREG.

ORSONI (J.) 2008. *Athéna pensive : chroniques d'économie corse*, Albiana.

PARADAS (A.) 2009. *L'humanité dans les sciences de gestion : la PME comme outil*, Habilitation à diriger des recherches, IAE Aix-en-provence Université Paul Cézanne. Aix Marseille III.

TORRES (O.) 2008. « Comprendre le management des PME : le rôle clé de la proximité », *Conférence à l'EM*. LYON.

VERNAZOBRES (P) 2009. « La mise en place d'un design de la recherche basé sur une approche ethnographique pour investiguer les pratiques confidentielles du coaching », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 74.