

# CHAPITRE 7

## Les dirigeants des petites entreprises et la responsabilité sociétale enracinée

**Soufyane FRIMOUSSE**

*Maître de conférences HDR, IAE de Corse*

La démarche universaliste de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) concerne essentiellement les grandes entreprises et particulièrement les firmes mondialisées. Nombreuses PE demeurent en marge de cette dynamique globale car les règles en matière de RSE ne sont pas transposables en tant que telles. Généralement, au sein des PE, la vulnérabilité économique, la focalisation sur le court terme, l'absence d'informations et la dépendance renforcent le cercle de passivité face à la RSE qui apparaît souvent comme incantatoire. Très peu de PE sont engagées dans une réflexion sur la RSE sous la forme d'une démarche accompagnée par les organismes compétents. Les objectifs économiques de profitabilité sont prioritaires rendant secondaire la RSE en dépit d'une prise de conscience. Et pourtant, les PE adoptent souvent des pratiques socialement responsables au quotidien sans leur apposer l'étiquette RSE et sans les médiatiser.

Le dirigeant de PE est souvent celui qui impulse le développement de pratiques socialement responsables. La proximité avec ses parties prenantes augmente l'intensité de 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. Kenner et Smith (1991) et plus

récemment Paradas (2008) déplorait la rareté des recherches sur la RSE en PE et insistaient sur la nécessité de ne pas négliger ces études, essentielles compte tenu de la place très importante des PE dans les économies. Encore plus que d'outils spécifiques, ce sont les démarches et les méthodologies qui doivent être adaptées (Paradas, 2009 ; Torres, 2008).

Dans le cadre de ce chapitre, l'étude de quatre dirigeants de PE en Corse est privilégiée. Ces dirigeants évoluent dans des exploitations professionnelles de la filière laitière. 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. La filière laitière constitue une activité économique importante sur l'île. Ce sont plus de 1 000 familles qui vivent directement de la filière. 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. Les fromageries ciblées revendiquent toutes la production et la commercialisation de produits identitaires. Tous ces éléments justifient de s'attarder sur nos quatre dirigeants de PE.

Berger-Douce (2009) indique que les variables individuelles (âge, formation...) n'auraient pas d'impact sur la stratégie d'engagement sociétal des dirigeants d'entreprise. Contrairement aux facteurs individuels, les variables contextuelles semblent influencer le choix d'une stratégie sociétale. Ces éléments peuvent se référer au territoire d'implantation et à l'évolution du consommateur/citoyen. Qu'en est-il pour les dirigeants de PE en Corse ? Comment ces dirigeants se positionnent-ils vis-à-vis de l'éthos (dimensions sociales, culturelles, politiques et économiques) qui prévaut dans la société corse ? Quels sont les effets de l'encastrement territorial sur les pratiques socialement responsables des dirigeants de PE ? Quels sont les facteurs qui amènent les dirigeants à être socialement responsables ? Veillent-ils avant tout, de manière directe ou indirecte, à maintenir une cohésion sociale et sociétale ? S'agit-il d'une responsabilité de proximité plus que d'une RSE canonique abstraite et lointaine ?

Le chapitre commence par une clarification du concept étudié. La théorie des parties prenantes et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources sont mobilisées. Le dirigeant doit gérer des parties prenantes dont l'apport des ressources et le soutien sont déterminants pour pérenniser son activité. La PE est plus vulnérable vis-à-vis de son environnement qui contrôle ses ressources (banques, client, collectivités, villages...) (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Quairel F. et M.N. Auberger,

2005). N'oublions pas que la dimension financière est un élément essentiel dans l'engagement sociétal (Bowen, 2002). Les différentes logiques d'action et d'exécution des dirigeants sont également présentées. Deux dimensions sont retenues : la compétitivité et la légitimité. La mobilisation des théories néo-institutionnalistes est utilisée afin de bien cerner cette dimension dans nos analyses. 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...). Il semble important de sortir des classifications du dirigeant établies uniquement sur la base de son activité de gestionnaire, indépendamment des aspects « contextuels ».

Le chapitre s'appuie donc sur les travaux de la sociologie économique contemporaine et plus particulièrement sur le concept d'encastrement ou *embeddedness*. Loin de l'image de l'entrepreneur développé par Schumpeter (1935) du *self-made-man*, nos dirigeants sont des acteurs insérés dans des réseaux sociaux qui les modèlent (Reix, 2008). Le concept d'encastrement amène à envisager l'activité entrepreneuriale comme socialement située, l'action des dirigeants devant être considérée comme encadrée dans des réseaux de relations (Granovetter, 2000). La notion d'encastrement peut être perçue comme un processus dynamique d'ancrage géographique et une manière de mobiliser et de maintenir des ressources relationnelles.

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. Il s'agit de s'adresser sur le terrain à des dirigeants en leur demandant ce qui s'y passe et comment cela fonctionne. L'approche ethnosociologique par les récits de vie est donc retenue car elle implique l'analyse et la compréhension de situations à partir du vécu des individus. Elle est présentée dans le troisième point. Opter pour une démarche de type ethnosociologique à travers une méthodologie qualitative longitudinale constitue une perspective d'accès au réel, avec une profondeur dans la qualité et le sens des données que n'auraient pas permis une enquête statistique par questionnaire et/ou des outils comme les entretiens semi-directifs. Pour terminer, les résultats sont présentés et discutés. Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise Encadrée (RSEE) est proposé.

## **1. Des actions et des pratiques socialement situées**

Selon Karl Polanyi (1944), l'action économique ne peut être comprise en des termes individualistes. Les entrepreneurs n'agissent pas seulement dans un réseau économique, mais interagissent aussi avec d'autres organisations ou institutions sociales. Il parle d'encastrement qui correspond à la pénétration d'un ensemble de règles sociales, politiques et culturelles dans les sphères de la production et des échanges économiques. Granovetter (1985)<sup>1</sup> prolonge et complète le concept d'encastrement de Polanyi dans le cadre des sociétés industrialisées. Il cherche à comprendre comment les acteurs mobilisent des ressources et comment les mécanismes de la structure sociale influencent l'allocation des ressources sur un marché. Les acteurs mobilisent leurs réseaux afin de les valoriser sur le marché du travail (valorisation du capital social), obtenir des informations (grâce à des liens directs ou indirects, forts ou faibles), effectuer des choix en considérant les normes extra-économiques et déterminer ainsi les comportements adéquats (Ferrary, 2010).

Pour Polanyi (1977), l'échange économique et le gain associé se traduisent par une automatisation des relations sociales. La sphère de l'économie se sépare et se différencie de la société qui devient soumise au marché. Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique. Selon Granovetter (1973), l'action économique est une forme de l'action sociale. Elle est socialement située/encadrée et les institutions économiques sont socialement construites. Le clivage posé par Polanyi entre les sociétés pré-modernes et les sociétés industrielles dans lesquelles l'économie se serait soustraite aux relations sociales est contestée. Plociniczak (2002) insiste également sur le fait que la sphère de l'économie est également partie prenante du système social. Elle n'est pas un élément exogène. L'étude des sociétés capitalistes montre que l'action économique n'est pas désencadrée. Elle s'enchevêtre de manière différente.

La loi de l'indifférence (Jevons, 1931), c'est-à-dire un échange impersonnel est rare. Dans la représentation idéale néo-classique, le marché est envisagé comme le résultat d'actions et de décisions atomisées, porté par l'utilité et l'intérêt personnel. Pour Granovetter (1992), toute action est socialement située et ne peut pas être expliquée en référence à l'individu seul. L'agent n'est pas isolé. Il inte-

---

1. Cet article est la référence de la Nouvelle Sociologie Economique qui explique les faits économiques à partir des éléments sociologiques.

ragit avec autrui. L'encastrement représente la contextualisation de l'action économique au sein de réseaux de relations personnelles. Le réseau représente un ensemble régulier de contacts ou de relations sociales continues entre individus. L'encastrement relationnel renvoie à l'influence des relations personnelles nouées dans le temps et au travers des multiples interactions avec autrui. L'encastrement structural correspond à l'architecture du réseau formé.

Il s'agit de s'intéresser à la structure d'ensemble du réseau et à ses effets (opportunités, contraintes, interdépendance, rapports de force...) (Lazega et alii, 2008). Ce sont les ressources et la structure des réseaux qui facilitent ou limitent les actions que les dirigeants entreprennent.

L'encastrement territorial consiste en un mode de mobilisation du capital relationnel du territoire d'accueil (Razafindrazaka, 2009). Les dirigeants de PE s'inscrivent d'abord dans leur environnement de proximité. Dans le cadre de l'encastrement territorial, le territoire d'implantation est envisagé comme l'environnement socio-économique privilégié du dirigeant de PE. Le territoire offre des ressources d'affaire et des mécanismes de coordination (gouvernance territoriale). Au sein de ce territoire, aux effets de proximité géographique, il convient d'ajouter la proximité cognitive (partage d'un même système de représentations), la proximité sociale (valeurs, normes...) et la proximité institutionnelle (partage de lois, de règles de jeu institutionnel). Ces diverses proximités permettent la combinaison relation/structure formant ainsi un capital social qui facilite les actions des dirigeants (Saleilles, 2006). La combinaison relation/structure qui freine renvoie au passif social (Plociniczak, 2003). Dans les deux cas, il s'agit d'une légitimité contextuellement acceptée qui souligne la connexion indissoluble de l'acteur avec son cadre sociétal (Becker, 2000).

Les aspirations à la légitimité et les logiques d'action sont influencées par la dimension contextuelle. De récents travaux s'intéressent à l'influence des facteurs culturels sur le dirigeant (Thornton et alii, 2011). Les liens entre encastrement territorial et détection des opportunités d'affaires par le dirigeant sont notamment interrogés (Korsgaard et alii, 2011). La sociologie économique met en évidence que les individus maximisent leurs intérêts économiques mais également des intérêts sociologiques liés au besoin d'appartenance à un groupe et au besoin de reconnaissance. Les deux dimensions interagissent et influencent les comportements des acteurs (Granovetter et Swedberg, 1992 ; Ferrary, 2010). La force des liens sociaux et un réseau dense facilitent l'émergence d'une communauté porteuse de normes sociales et d'une culture qui introduisent des justifications

extra-économiques dans le comportement et les pratiques des dirigeants (Smircich, 1983 ; Granovetter, 2005). L'environnement d'une entreprise se caractérise donc 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 (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2012).

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. L'appartenance à une communauté entendue comme un groupe qui sélectionne constitue un atout économique considérable. Les acteurs ont un intérêt à maintenir un comportement moralement approprié. Les réseaux de relations sociales peuvent être un instrument influençant l'activité économique. 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 avoir une légitimité, économique, sociale et territoriale.

## **2. *L'éthos méditerranéen : l'exigence de responsabilité de proximité***

Dans le cadre de la RSE, Carroll (1979) évoque la stratégie réactive (niant toute responsabilité et consistant à produire le strict minimum), la stratégie défensive (combattre les exigences réclamées par la RSE), la stratégie accommodante (RSE acceptée et mise en œuvre de pratiques et plans d'actions) et la stratégie proactive (RSE anticipée et réalisations supérieures aux référentiels). Ce cadre explicatif demeure centré sur les décisions et les actions des dirigeants indépendamment du contexte dans lequel il évolue. Or, la RSE ne peut se penser indépendamment du contexte dans lequel l'entreprise est encadrée. La légitimité des actions de la PE s'obtient à partir du système socialement construit des normes, des valeurs et des croyances sociétales (Cf. *supra*). Pour De Bandt (2006), les performances de la PE dépendent de la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement les potentialités de l'environnement local. Les dirigeants de PE ne peuvent ignorer le milieu qui

les entoure et les jeux des acteurs locaux. Les PE doivent œuvrer à la satisfaction des membres de leur communauté afin d'être considérées comme nécessaires au fonctionnement de l'économie locale et d'obtenir en retour un soutien et une légitimité (Schuman, 1995 ; Paradas, 2008). 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.

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 »<sup>2</sup>. 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, émergent également des dirigeants entrepreneurs. Ils sont bien ancrés 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.

Le dirigeant de PE est inséré dans son environnement spécifié (Marchesnay, 1969). En effet, 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... Encastré dans des réseaux souvent « claniques », constitués la plupart du temps des connivences de village, des appartenances à de multiples associations, le dirigeant de PE en Corse 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 pa-

---

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

trimoine<sup>3</sup>. En Méditerranée, le monde domestique-familial reste souvent le cadre dominant. Famille et traditions coutumes sont encore des référents prégnants. L'individu est un maillon dans une chaîne d'êtres. Certes, les sociétés méditerranéennes évoluent avec les effets de la « mondialisation », la montée concomitante de l'individualisme et la prépondérance des considérations financières... Toutefois, la dimension communautaire constitue encore le noyau dur de la société des régions qui nous concernent.

L'attachement au territoire peut amener les dirigeants à percevoir l'acte d'entreprendre comme un acte symbolique « identitaire » leur permettant d'évoluer sur le territoire mais aussi de participer à son développement économique et sociétal. Le désir d'entreprendre peut également reposer sur l'accès aux ressources du groupe et la volonté d'en faire bénéficier la communauté (Bonacich, 1973 ; Light, 1984). La proximité spatiale voit le territoire comme un gisement de ressources appropriées au projet entrepreneurial et/ou comme un débouché de productions. Les ressources concernent l'accès aux mécanismes de solidarité de groupe, à la force de travail et à sa demande potentielle de produits et de services. Cet ancrage géographique repose également sur un fort sentiment d'appartenance caractérisée par l'attachement à une identité communautaire.

Les valeurs des sociétés méditerranéennes se confondent entièrement avec la logique patrimoniale sans pour autant rejeter les autres. Disons que la première constitue souvent la base de l'organisation des entreprises plaçant l'homme et le territoire au centre des systèmes de production et d'échanges. L'éthos culturel méditerranéen amène le dirigeant à raisonner en termes de légitimité, d'équilibre sociétal et de conciliation des performances économiques et sociales ! Son encastrement dans un éthos l'amène à posséder une responsabilité sociale de proximité.

### **3. Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel**

Notre cadre méthodologique repose sur une approche de nature ethnosociologique afin d'accéder au réel. La « méthode biographique » ou « histoires de vie » ou encore « récits de vie » consiste à s'intéresser à l'action en tant que processus en invitant les personnes interrogées à porter un regard rétrospectif sur leurs parcours au cours de longs entretiens (Bertaux, 1997). Les récits de vie semblent

---

3. Cf. Frimousse (2012).

particulièrement adaptés par rapport à notre problématique. Ils permettent de cerner aux mieux et de comprendre le réel, c'est-à-dire le vécu au quotidien, les logiques d'actions et d'exécution d'un dirigeant de PE.

L'utilisation de la méthode des récits est principalement utilisée en histoire et en sociologie. Cette méthode permet de recueillir des témoignages riches et creusés. À travers les récits de vie, nous avons pu recueillir des réponses d'une dimension plus difficilement atteignable par l'approche par questions semi-directives par exemple. Dans le champ sociologique, les travaux de l'École de Chicago ont lancé et institutionnalisé la méthode. Cette approche a émergé en France, au milieu des années 1970, grâce notamment aux travaux de D. Bertaux (1976, 1980) qui critiquait le positivisme dominant et exposait les limites des grandes enquêtes statistiques. Il insistait sur la nécessité de l'observation de situations réelles et de la connaissance de processus complexes (Peneff, 1990) (Sanséau, 2005). Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'utilisation des récits de vie permet de retracer l'évolution des rapports sociaux de la vie d'une personne, de mieux saisir ses comportements, ses actes et ses décisions (Barthe et Igalens, 1995). Les différentes utilisations se regroupent autour des domaines suivants : orientation professionnelle (Neiner et Owen, 1982 ; Hough, 1984), évaluation des potentiels (Tapernoux, 1984), construction de projet professionnel et démarche d'évaluation du personnel (Levy-Leboyer, 1990).

Notre but est d'étudier le dirigeant de PE et sa réalité afin de comprendre comment il se transforme à travers les rapports sociaux, les mécanismes, les processus et les logiques d'action qui le caractérisent. Dans cette optique, il semble que le recours à la méthodologie des récits de vie soit pertinent. Peneff (1990) souligne que l'objectif est de recueillir des informations sur l'environnement social immédiat de l'individu. Le déroulement de la phase de terrain de notre recherche a duré vingt-quatre mois environ. Cette démarche longitudinale nous a semblé essentielle pour la validité des données. Nous avons réalisé deux entretiens avec chacun des dirigeants ciblés. Nous avons donc réalisé huit entretiens. Il s'agit de disposer non pas d'un seul cas mais d'une série de cas construits de façon à rendre possible leur comparaison, ce qui implique à la fois similitude et différence.

Pour l'analyse des récits de vie issus de notre recherche, nous avons retenu trois méthodes : les analyses diachronique, compréhensive et thématique. L'analyse diachronique met l'accent sur la succession d'événements marquants qui se sont succédés dans le temps et tente d'éclairer les relations avant/après entre ces événements. L'analyse compréhensive permet de former une représentation des

rapports et des processus qui sont à l'origine des phénomènes dont parle le récit recueilli. L'analyse thématique appliquée aux récits de vie consiste à identifier dans chaque récit les passages touchant aux différents thèmes afin de comparer ensuite les contenus de ces passages d'un récit à l'autre.

#### **4. Des dirigeants réticulés et une responsabilité sociale encadrée**

Plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant des PE et son encastrement sur un territoire et un éthos sont déterminants face aux problématiques et défis liés aux pratiques socialement responsables. Les logiques d'action des dirigeants rencontrés et interrogés sont essentiellement entrepreneuriales et patrimoniales : prise de risque, innovation de rupture, préservation du savoir-faire. Les dirigeants affirment dans le choix de leurs activités des convictions liées à la RSE. Les activités ont trait à la préservation d'un patrimoine au sens large : gestion d'un savoir-faire respectueux de l'environnement local.

Les dirigeants rencontrés ont tous un fort esprit d'entreprise. *« L'aventure est tellement passionnante. 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 »*<sup>4</sup>. Les discours de nos dirigeants reposent tous sur une logique d'action patrimoniale car ils souhaitent « pérenniser » leurs entreprises 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 »*.

Un de nos dirigeants 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 rendre plus pérenne l'exploitation actuelle de l'entreprise. Ce dirigeant a saisi le potentiel sous-estimé, voire méconnu du lait de brebis qui servait jusqu'alors exclusivement la production de fromages. Le yaourt a une identité douce et onctueuse. Étant animé de l'esprit d'entreprise

---

4. Il s'agit de verbatim obtenus lors de nos entretiens.

et de son expérience, il a donc décelé dans son environnement une occasion d'affaires à caractère fortement entrepreneurial. 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. »*

Nos dirigeants se rapprochent du « profil compétiteur » dans leur 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 *« Nous sommes aux normes sanitaires européennes »* *« 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 »*. Nos quatre dirigeants se réfèrent à une logique économique de compétitivité. L'argumentation repose sur la réglementation, les économies de coûts liées à la meilleure utilisation des matières premières.

Pour nos dirigeants, l'élevage en Corse constitue un patrimoine unique en termes d'héritage culturel et identitaire. L'environnement représente un important 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 »*. 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 »*. *« Pour nos fromages, les installations de production ne*

*sont pas polluantes et nos produits sont authentiques. Ils symbolisent un savoir-faire ancestral. Le lait est d'ici ! Les bêtes sont d'ici, les bergers sont d'ici ! La production est d'ici ! Ce sont des produits made in Corsica ! ».*

Les activités de nos dirigeants sont fortement ancrées. *« Valoriser l'île et ne surtout pas la salir en termes de mauvais produits et de pollution ! Ici personne ne peut pardonner ce type de pratique ! Tout le monde connaît tout le monde. C'est un petit monde. On sait qui vend quoi et comment ! Celui qui n'est pas clean... il s'exclut de lui-même. Pas besoin de repréailles. »* Évoluant dans des sphères interconnectées, nos dirigeants réticulés ont un fort sentiment d'appartenance à une communauté. *« Nous sommes des portes drapeaux ! Croyez-vous que je continue à me lever tous les jours à 6 h du matin pour une activité si peut lucratif. Non ! Je participe à une mission : la protection et la valorisation de mon île. Cela fait partie de l'identité Corse. Et cela n'a pas de prix ».* Décidés à vivre sur leur île, d'origine ou d'adoption, ils refusent le déclin de la Corse, de sa culture, de ses savoir-faire, du monde rural. *« Je me suis installé et je me suis organisé pour produire des fromages, les vendre, former des jeunes aux techniques, les aider à s'installer à leur tour et vivre de leurs activités – activités au pluriel, car aux techniques agro-pastorales..., j'ai ajouté les activités liées à l'artisanat... l'art, la poterie, le tissage... ».* *« Les fromages sont fermiers issus de la région ainsi que le brocciu. Ma famille conserve un savoir-faire traditionnel. La maîtrise par les éleveurs de savoir-faire ancestraux, sont autant d'éléments qui conditionnent l'extrême qualité d'une production qui appartient au patrimoine culturel insulaire ».*

Pour nos dirigeants, les produits proposés sont rares et identitaires. Pour conserver ces aspects, nos dirigeants veillent à préserver l'origine du lait. La conservation de cet aspect authentique s'inscrit dans une démarche socialement responsable insérée dans un éthos territorial. 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. La traçabilité des produits et l'origine des matières premières leur donnent une légitimité.

Nos dirigeants considèrent les ressources de la nature. Ils souhaitent réduire les externalités négatives et autres nuisances. La préservation et l'amélioration des conditions de vie sont recherchées. Le territoire est perçu comme un gisement de ressources potentielles, dont ils doivent tirer le meilleur parti en proposant des produits et des services privilégiant la santé physique et mentale des individus et respectant la culture locale. 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. La volonté des dirigeants est de valoriser leur singularité : un savoir-faire unique et des produits de qualité, aux ressources rares et identitaires.

Nos dirigeants mêlent des considérations d'efficacité et d'affectivité. « *La mobilisation des salariés induit qu'ils soient correctement formés et payés... Cela passe aussi par l'écoute, la sensibilisation à leurs problèmes humains et matériels. Il nous arrive de les aider financièrement dans leurs projets.* ». « *Nos salariés ne sont pas des inconnus. Certains sont des proches... d'autres ont été recommandés. C'est un engagement à trois : moi, le recruté et celui qui recommande... Les trois doivent respecter les engagements implicites !* ». Ce dernier verbatim souligne l'importance de la cooptation présente dans les quatre PE. Elle permet de fidéliser, motiver les salariés mais également de réduire les coûts de recrutement. Le coopté, le coopteur et l'entreprise sont dans une démarche socialement responsable. Le coopté doit être à la hauteur de la recommandation du coopteur. Et l'entreprise doit proposer et garantir de bonnes conditions de travail.

Les dirigeants tiennent à leurs compétences distinctives et singulières soulignées par de nombreuses distinctions au niveau national. « *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.* ».

La quête de singularité est marquée par la valorisation et la vente de produits uniques qui complète la gamme de produits offerte (ex : yaourt au lait de brebis). La singularité est également valorisée par l'utilisation de la langue corse et de la tête de Maure sur les visuels, les emballages des fromages.

Les sources de dépendance vis-à-vis des fournisseurs de matière première sont bien identifiées. Des stratégies de fidélisation sont mises en œuvre en s'appuyant sur l'éthos. « *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.* ». « *Traditionnellement le berger corse est un homme de parole qui s'engage sans contrat et reste très fidèle à ses engagements.* ».

L'encastrement territorial des entreprises et la saisonnalité constituent aussi des 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 de certains produits. « *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* ».

Un de nos dirigeants envisage une nouvelle stratégie pour dépasser cette vulnérabilité. « *Nous pensons fabriquer un yaourt bio conçu selon notre savoir-faire 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 paese. 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.* ». Ayant la capacité de bouleverser l'équilibre et l'image du territoire, les dirigeants des PE rencontrés, adoptent donc des comportements éthiques et moraux en s'appuyant sur les références culturelles locales. Il s'agit de pratiques socialement responsables encadrées.

## Conclusion

La mise en œuvre d'une approche de type ethnosociologique à travers la méthodologie des récits de vie s'est révélée comme un choix original et particulièrement fécond pour le traitement de nos questions de recherche. Nos analyses suggèrent que l'engagement RSE dans les PE est vécu car encadrée dans un territoire dont les dirigeants puisent leur légitimité. Dans le cadre des pratiques de dirigeants réticulés, ne pas respecter un engagement ou commettre une faute grave engendre une mauvaise réputation et peut provoquer une exclusion sociale. La rationalité du dirigeant l'amène à anticiper les éventuels coûts ou avantages sociaux de ses interactions économiques avec les autres membres du réseau. Cette menace d'exclusion sociale est un mécanisme de coercition.

La comparaison entre de nombreux parcours biographiques peut permettre de voir apparaître des pratiques socialement responsables animées par des logiques d'actions différentes mais toutes encadrées sur un territoire. L'intérêt étant de démontrer que nos dirigeants réticulés, bien qu'éloignés des démarches RSE canoniques des grandes entreprises, ont des pratiques socialement responsables encadrées et de proximités. Ces dirigeants constituent même des interlocuteurs privilégiés. En ce qui concerne le registre pratique, les dirigeants réticulés, façonnés et sensibilisés par un éthos, semblent plus aptes à agir et satisfaire les attentes issues de l'encastrement territorial.

## Bibliographie

Barthe N. et J. Igalens. 1995. « Récits de vie et recherche d'emploi », *Actes du 6<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*.

Becker J. 2000. « Economic action and embeddedness: the problem of structure of action », *Workshop on New Economic Sociology in Europe*. Stockholm.

Berger-Douce S. 2009. « Profils de créateur et stratégie d'engagement sociétal », *Actes du colloque RIODD*.

Berger-Douce S. 2010. « Stratégies collectives entrepreneuriales et appropriation des démarches de DD en PME : l'exemple de l'engagement environnemental au sein d'un club de dirigeants du numérique », *CIFEPME*, Bordeaux.

Bertaux D. 1976. *Histoires de vie – ou récits de pratiques ? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie*. Rapport au CORDES.

Bertaux D. 1980. L'approche biographique, sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers internationaux de sociologie*, LXIX (2), 198-225.

Bertaux D. 1997. *Les récits de vie*. Paris : Nathan.

- Bonacich E. 1973. A Theory of Middleman Minorities, *American Sociological Review*, 38. P. 583/594.
- Bowen F.E. 2002. « Does size matter? », *Business and Society*, vol. 41, n° 1, p. 118-124.
- Caroll A. 1979. « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol.7, n° 4. p. 497-505.
- De Bandt J. 2006. « L'environnement de la TPE », in : Fourcade F. et alii (coord), *La stratégié dans tous ses états, mélanges en l'honneur du Professeur Marchesnay*, EMS, p. 265-272.
- Enriquez E. 1993. « Les enjeux éthiques dans les organisations modernes », *Sociologie et société, vol XXV, n° 1*.
- Ferrary M. 2010. « Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social », *Revue d'économie industrielle*, n° 129/130.
- Frimousse S. 2012. « Autorité et pratiques d'animation des relations humaines des dirigeants de TPE dans un éthos méditerranéen », *Revue internationale PME*, vol. 25. n° 1.
- Frimousse S. et M. Marchesnay. 2010. « RSE et TPE », in : éthique et RSE (sous la direction de F. De Bry, J. Igalens et J.M. Peretti), Editions d'organisations.
- Granovetter M. 1973. «The strength of weak ties», *American Journal of Sociology*, vol.78, p. 1360/1380.
- Granovetter M. 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American journal of sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481/510.
- Granovetter M. 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 91.
- Granovetter M. 1994. «Business Groups» in: Swelser and Swedberg (eds), *The handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press, Princeton.
- Granovetter M. 2000. *Le marché autrement. Essais de Mark Granovetter*. Desclée de Brouwer. Paris.
- Granovetter M. et R. Swedberg. 1992. *The sociology of economic life*. Westview Press.
- Granovetter M. 2005. «The impact of social structure on economic outcomes», *Journal of economic perspectives*, vol.19, n° 1. p. 33/50.
- Hough L.M. 1984. «Development and evaluation of the accomplishment record method of selecting and promoting professional», *Journal of applied psychology*, 69, p. 135/146.
- Jevons S.W. 1931. *The theory of political Economy*. MacMillan, London.

- Kenner Thompson J. et H.L. Smith. 1991. «Social responsibility and small business: suggestions for research», *Journal of Small Business Management*, janvier, vol. 29, n° 1. p. 30-44.
- Korsgaard S. et A.R. Anderson. 2011. «Enacting entrepreneurship as social value creation», *International Small Business Journal*, avril, p 135-151.
- Lazega E., Mounier L. et T. Snijders.2008. « Présentation », *Revue française de sociologie*. Vol.49. p. 463/465.
- Levy-Leboyer C. 1990. *Évaluation du personnel. Quelles méthodes choisir ?* Les Éditions d'Organisation.
- Light I. 1984. "Immigrant and ethnic business", *Ethnic and Racial Studies*, 7, p. 196/216.
- Marchesnay M. 1969. *Analyse dynamique et théorie de la firme*, Thèse, Paris.
- Marchesnay M. 2009. « Le petit entrepreneur en développement durable : essai de typologie », *Actes du Colloque RIODD*.
- Marchesnay. 2004. *Management stratégique*, Les éditions ADREG.
- Mercier-Suissa C. et C. Bouveret-Rivat. 2012. « La RSE : déterminant de la relocalisation ou outil de communication ? », *Actes du colloque Atlas/AFMI*, Lyon.
- Nohria N. et R.G. Eccles. 1992. *Networks and organizations: structure form and action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Neiner A.G. et W.A. Owens. 1982. « Relationships between two sets of biodata with 7 years separation », *Journal of applied psychology*, 67, p. 146/150.
- Paradas A. 2008. « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, p. 39-52.
- 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.
- Peneff J. 1990. *La méthode biographique*. Paris : Armand Colin.
- Pfeffer J. et G.R. Salancik. 1978. *The external control of organizations: a resource dependance perspective*, Harper and Row, New York.
- Plociniczak S. 2002. « Action économique et relations sociales : un éclairage sur la notion d'encastrement chez Karl Polanyi et Mark Granovetter », *Working Paper*, Université Paris 13.
- Plociniczak S. 2003. « Le développement local : une construction sociale. Du pourquoi au comment ? Création de petites entreprises, réseaux sociaux et capital social local des entrepreneurs », *Colloque international de développement local*. Brésil.
- Polanyi K. 1977. *The livelihood of man*. Pearson Academic Press. New York.

Quairel F. et M.N. Auberger. 2005. « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, n° 211.212. p. 111-126.

Razafindrazaka T. 2009. « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », *Colloque international du réseau entrepreneuriat*, Canada.

Reix F. 2008. « L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrément relationnel et attachement symbolique », *Géographie, Économie, Société*, Vol. 10, p. 29-41.

Saillelles S. 2006. « Le faible encastrément territorial : Handicap ou opportunité pour la création d'entreprise en milieu rural ? », *5<sup>e</sup> journées de la proximité*, Bordeaux.

Sanséau P.Y. 2005. « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches qualitatives*, Vol. 25 (2), p. 33/57.

Schumpeter J. 1935. *Théorie de l'évolution économique*. Dalloz.

Smircich L. 1983. « Concept of culture and organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol.28. p. 339/358.

Suchman M.C.1995. « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n° 3. P571-610

Tapernoux F. 1984. *Les centres d'évaluation*, Payot.

Thornton P, D. Ribeiro-Soriano et D. Urbano. 2011. « Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: an overview », *International Small Business Journal* , avril, p 105-118.

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

Torrès O. et G. Gueguen. 2008. « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 21, n° 1, p. 93/117.

Wacheux F. 1996. *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.