UNIVERSITÉ FRANÇOIS - RABELAIS DE TOURS

ECOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIETE

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES EN MANAGEMENT DE TOURAINE

(CERMAT – E.A. 2109)

THÈSE présentée par :

Elise BONNEVEUX

soutenue le 06 décembre 2010

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université François – Rabelais**

en Sciences de Gestion

L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE PAR LES DIRIGEANTS DE PME : LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE D'UN RESEAU PROFESSIONNEL

THÈSE dirigée par :

Monsieur D'ARCIMOLES Ch.-Henri	Professeur, Université Panthéon Sorbonne, Paris 1
Monsieur SAULQUIN Jean-Yves	Enseignant chercheur HDR, ESCEM Tours - Poitiers

RAPPORTEURS :

Madame BESSIRE Dominique	Professeur, Université d'Orléans
Madame REYNAUD Emmanuelle	Professeur, Université d'Aix-Marseille 3

JURY :

Monsieur D'ARCIMOLES Ch.-Henri	Professeur, Université Panthéon Sorbonne, Paris 1
Madame BESSIRE Dominique	Professeur, Université d'Orléans
Monsieur BRILLET Franck	Maître de Conférences HDR, Université de Tours
Monsieur MEIER Olivier	Maître de Conférences HDR, Paris Est, IRG
Madame REYNAUD Emmanuelle	Professeur, Université d'Aix-Marseille 3
Monsieur SAULQUIN Jean-Yves	Enseignant chercheur HDR, ESCEM Tours - Poitiers

« L'Université n'entend donner aucune approbation

ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur ».

Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre
ni de réussir pour persévérer.

Guillaume d'Orange-Nassau (1533 – 1584)

REMERCIEMENTS

La période de la thèse représente un moment particulier dans la vie du chercheur. J'ai eu la chance de réaliser mon travail doctoral au sein d'un environnement favorisant les échanges et les rencontres avec d'autres chercheurs. Certaines rencontres ont été plus importantes que d'autres aussi bien au niveau professionnel que personnel.

Mes plus vifs remerciements vont tout d'abord à mes deux directeurs de thèse, Monsieur le Professeur Charles-Henri d'Arcimoles et Monsieur Jean-Yves Saulquin, Directeur de la Recherche à l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours-Poitiers. Durant ces quatre années, ils ont su me soutenir tout au long d'un parcours sinueux. Lors de la convention CIFRE, ils m'ont aidé à m'extraire du terrain et à prendre le recul qui me manquait. Au cours de l'année qui a suivi, ils m'ont orientée et poussée dans la rédaction. Leur rigueur et leurs exigences m'ont toujours fait progresser.

Je souhaite remercier Madame le Professeur Dominique Bessire et Madame le Professeur Emmanuelle Reynaud qui ont accepté la lourde tâche de rapporteur. Merci également à Monsieur Franck Brillet et Monsieur Olivier Meier, qui m'ont fait l'honneur de siéger à ce jury.

Je tiens également à remercier Monsieur le Président et Monsieur le Directeur Général de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine qui m'ont permis de réaliser la convention CIFRE au sein de leur établissement. Je tiens vivement à remercier Estelle Château, Marc Vieilfault et Philippe Carlier pour la confiance qu'ils ont témoignée à mon égard, ainsi que la visibilité qu'ils ont donnée à mes travaux au sein de la Direction du Développement. Au cours de ces trois années, j'ai bénéficié de l'expérience professionnelle de nombreuses personnes de la chambre consulaire. Sans pouvoir toutes les nommer, je tiens à remercier mes collègues Frédéric Boulanger, Françoise Chaudun, Maria Da Silva, Cécilia Lerouvreur et Nelly Nossereau.

Je suis particulièrement reconnaissante envers Patrice Lerouge qui m'a fait confiance et m'a ouvert le portes du Centre des Jeunes Dirigeants. Merci également à Brice Collier, Frédéric Miniou et tous les autres Jeunes Dirigeants de la section de Tours pour l'aide qui m'ont

apportée, leur ouverture d'esprit, leur dynamisme ainsi que leur implication, nécessaires à tout changement.

Je tiens également à remercier Claude Chéron de l'Observatoire Economique des Territoires de Touraine et Jean-Claude Brossier de l'entreprise Jérôme pour leurs conseils avisés lors des premiers pas de mon parcours doctoral.

Je tiens également à remercier tous les dirigeants qui m'ont accueillie dans leur entreprise pour réaliser mon enquête exploratoire et ceux qui ont répondu à mon questionnaire. Je tiens également à manifester ma reconnaissance à Gilles Le Goff et Fabien Pichereau du Groupement des Entreprises du Val d'Amboise pour leur disponibilité et pour m'avoir guidée sur la voie de la démarche collective.

Je souhaite également à remercier Benoît Pontroué et Claire Desmas du Groupe SOREGOR qui m'ont aidée dans ma démarche d'administration des questionnaires.

Un immense merci à Isabelle Calmé pour nos longues discussions, pour sa patience et son enthousiasme. Je la remercie d'avoir contribué à donner du rythme à cette recherche ainsi que pour son double codage. Je lui propose très volontiers de prolonger cette collaboration pour de futurs travaux.

Mes sincères remerciements vont également à l'ensemble des enseignants chercheurs de l'IAE de Tours. Les réunions du CERMAT se sont révélées être une expérience enrichissante et les précieuses réflexions ont très largement participé à l'avancement de ce travail. J'ai eu la chance de compter sur l'aide des collègues et amis qui ont pris le temps de m'écouter, de m'avoir relu et de me faire part de remarques pertinentes. Merci à Annabelle Hulin, Régis Martineau, Sylvie Codo, Denis Chabault, Grégoire Lacoste, Arnaud Rivière, et plus particulièrement Julie Leroy. Nos discussions sur le design de la recherche, bien que parfois confuses, m'ont permis de préciser ma méthodologie. Je la remercie également pour son double codage. Je tenais aussi à remercier Catherine Bucumi-Sommer pour son amitié, même à distance. Eh oui, le Danemark, ce n'est pas la porte à côté ! Je suis extrêmement émue par les liens amicaux que nous avons noués depuis le Master de Recherche.

Je tiens également à remercier mes collègues du quatrième étage du groupe ESCEM : Etienne Bosia, Rogatien Guihard, Isabelle Klein, Erwan Le Sahout, Miia Parnaudeau, Flora Sfez, Richard Soparnot. Un remerciement particulier à Annette Duval-Eliche, Aude Rychalski, Michel Javet, Fabrice Mauléon, Jean-François Talboutier et Dominique Wolff qui, à leur manière, m'ont fait progresser tant sur le plan professionnel que personnel tout au long de ces quatre années.

Je tiens également à remercier mes collègues du département de Techniques de Commercialisation de l'IUT de Tours pour leur soutien, leur gentillesse et leur bonne humeur durant mon contrat d'ATER.

Mes amis m'ont soutenu activement et m'ont aussi fait prendre la distance nécessaire vis-à-vis du travail de thèse. Je pense notamment à Christopher Arnold, Elsa Le Phuez et Rébecca Girard, Julien Leclerc, Franck Péan, Antoine Porcher, Etienne Rousseau et Benoît Vasseur. A vous tous, merci !

Je souhaite enfin exprimer toute ma gratitude à aux membres de ma famille pour leur soutien sans faille et pour m'avoir écoutée, encouragée et supportée dans les bons comme dans les mauvais moments. Cette thèse vous est dédiée.

L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE PAR LES DIRIGEANTS DE PME : LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE D'UN RESEAU PROFESSIONNEL

Résumé

Si la grande entreprise affiche une sensibilité croissante aux pratiques liées au développement durable depuis la promulgation de la loi NRE en 2001, il semble plus difficile d'aboutir aux mêmes conclusions pour les PME. Comme le soulignent certains auteurs (Paradas, 2006 ; Temri et Fort, 2009), les leviers de diffusion classiques resteraient majoritairement inefficaces pour encourager une meilleure prise de conscience des dirigeants de PME. Pour que ce mouvement responsable se développe, il s'agit d'instaurer une dynamique collective territoriale. En effet, depuis quelques années, les démarches collectives suscitent un intérêt croissant de la part des institutions locales et sont désormais régulièrement proposées aux PME pour les inciter à être davantage responsables. S'inscrivant dans la lignée des développements d'auteurs comme Pasquero (2005), Delpuech (2009), Asselineau et Piré-Lechalard (2008), notre analyse invite ainsi à considérer la question de la RSE et de son intégration dans l'entreprise comme une nouvelle manière de gérer ou de manager et revient donc à la considérer sous l'angle de l'innovation. Nous mobilisons les travaux sur les spécificités de ces formes organisationnelles (Julien, 1994 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Torrès, 1999), sur la diffusion de l'innovation (Rogers, 1962, 1995 ; Akrich *et al.*, 1988), sur le concept d'appropriation (De Vaujany *et al.*, 2005) et sur la co-conception d'une démarche collective innovante orientée usage.

Dans ce travail doctoral, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure la démarche collective innovante proposée par un réseau professionnel constitue un vecteur d'intégration des principes de RSE et comment elle peut être intégrée par les dirigeants de PME.

Sur le plan méthodologique, ce travail s'inscrit tout d'abord dans une étude exploratoire, s'appuyant sur le discours et les réponses apportées à la suite d'une enquête par questionnaires par un échantillon de dirigeants de PME en Indre-et-Loire. Les résultats de l'étude exploratoire mettent en exergue le rôle de la démarche collective et nous conduisent à mener une étude de cas principale, en élaborant une méthodologie qualitative (Yin, 2003). Le réseau professionnel de pairs constitue le périmètre empirique de notre étude principale. Dans cette perspective, la démarche de performance globale de la section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants est analysée.

Trois principaux résultats émanent de notre étude. En premier lieu, nous mettons en avant que des mécanismes normatifs et coercitifs provoquent souvent un comportement mimétique au sein d'un réseau professionnel. Si ces mécanismes semblent favoriser une prise de conscience pour la RSE, ils ne sont pas pour autant une condition suffisante pour que la démarche collective innovante puisse se diffuser. Ils doivent être couplés à une logique d'accommodation, rendue possible grâce à l'expérimentation et à des prescriptions réciproques entre acteurs. Puis, nous identifions que l'activation des perspectives appropriatives socio-politiques et psycho-cognitifs semblent faciliter, voire accélérer l'intégration des démarches de RSE dans la stratégie des PME. Enfin, nous proposons une clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE, en analysant la co-conception d'une démarche collective innovante afin d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE.

Mots clés : RSE, PME, démarche collective innovante, réseau professionnel

ADOPTION OF CSR PRINCIPLES BY SME MANAGERS : THE COLLECTIVE FORCE OF A PROFESSIONAL ACTOR-NETWORK

Abstract:

Whereas large corporations have shown an increased sensitivity to all issues connected with sustainable development since the NRE enactment of 2001 this would not appear to be the same for SMEs. As certain academics have pointed out (Paradas, 2006; Temri & Fort, 2009) the classic inducements to greater understanding and commitment do not appear to have influenced SME managers. In order to improve dissemination of CSR issues, what is needed is the introduction of local measures to foster collective initiative. Over the last few years local institutions have shown an increased interest in promoting initiatives designed to encourage a collective approach towards responsible management amongst SMEs. In line with academics in the field of development in this area such as Pasquero (2005), Delpuech (2009), Asselineau and Piré-Lechalard (2008), our research analysis suggests that adoption of CSR issues should be considered as the new way forward for company management and we examine innovative change in the light of this. We use specific examples of organizational forms (Julien, 1994, Julien & Marchesnay, 1996 & Torrès, 1999) and examine the effect they have upon the dissemination of innovative practices (Rogers, 1962, 1995; Akrich et al, 1988), upon the concept of appropriation (De Vaujany et al, 2005) and upon the joint conception of innovative and collective measures adopted.

The aim of this research is to try and understand to what degree innovative collective measures put forward by an actor-network of professionals constitute a vehicle for adoption of CSR principles and how they can be adopted and implemented by SME managers.

In relation to methodology used, this paper starts with an exploratory study based on interviews and replies provided by way of questionnaire sent to a sample group of managers in the Indre-et-Loire region. The results of the exploratory study highlight the role of collective initiative and we then go on to further examination using qualitative methodology (Yin, 2003). The professional peer group network then becomes our main focus. Finally, the overall performance of the Tours section of the Centre for Young Business Leaders is then analyzed.

Our study reaches 3 main conclusions. Firstly, we conclude that normative and coercive learning mechanisms do often produce mimicry or 'automatic imitation' within the professional actor-network. Although these mechanisms might seem indicative of receptivity to CSR issues, on their own they are not sufficient to produce a large enough impact upon the dissemination and creation of innovative collective action. They have to be accompanied by a willingness to accommodate new ideas, made possible by experimentation and by reciprocal arrangements between network actors. We also conclude that the appropriation of socio-political and psycho-cognitive perspectives seems to facilitate and even accelerate adoption of CSR initiatives within strategic management in SMEs. Finally, in order to provide an overview of the whole notion of adoption of CSR principles, we put forward an interpretation of the factors at work in moving from dissemination to appropriation of CSR principles by producing a case analysis of the joint conception of an innovative collective initiative.

Keywords : CSR, SME, innovative and collective initiative, professional network

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 21

CHAPITRE 1. LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE 35

1.1. La responsabilité sociale des entreprises : un champ de recherche socio-économique appliqué à la PME 36
1.1.1. Vers une définition de la responsabilité sociale des entreprises 37
1.1.2. La PME : un objet complexe 45
1.1.3. Le management de la RSE par les PME 56

1.2. Les principaux cadres théoriques mobilisés en RSE 66
1.2.1. La théorie des parties prenantes : un cadre de référence dominant dans la littérature sur la RSE 66
1.2.2. La théorie sociologique néo-institutionnelle de la légitimité : la RSE en voie d'institutionnalisation ... 78
1.2.3. Un bilan critique des théories présentées 82

Conclusion du chapitre 1 85

Synthèse 86

CHAPITRE 2. LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE 89

2.1. L'action collective : un élément catalyseur de l'intégration de la RSE par les PME 91
2.1.1. La démarche collective : un concept polymorphe 92
2.1.2. Les enjeux de la démarche collective de RSE pour le développement socio-économique du territoire. 95

2.2. L'implication des acteurs territoriaux dans les démarches collectives de RSE 98
2.2.1. Les actions menées au niveau territorial 99
2.2.2. Les actions menées en région Centre 101
2.2.3. Le groupement de PME : un cadre privilégié pour favoriser la réflexion sur la RSE 103

2.3. L'intégration des principes de RSE favorisée par l'élaboration commune d'une démarche collective 115
2.3.1. La diffusion de la démarche collective de RSE par un réseau professionnel : une lecture interprétative à partir des approches sur l'innovation 116
2.3.2. L'intégration de la démarche collective innovante de RSE par un réseau professionnel : une lecture interprétative à partir de processus d'appropriation 122
2.3.3. Les apports de la théorie de l'acteur-réseau dans la co-conception d'une démarche collective innovante de RSE 128

Conclusion du chapitre 2 131

Synthèse 132

CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 139

3.1. L'architecture de la recherche 140
3.1.1. La posture épistémologique de la recherche 141
3.1.2. Le design de la recherche 146

3.2. La stratégie d'accès au terrain 158
3.2.1. La méthode de collecte des données 159
3.2.2. Les techniques et outils de collecte mobilisés 167
3.2.3. L'échantillonnage 174

3.3. La méthode d'analyse et de traitement des données 177
3.3.1. L'approche de la théorie enracinée appliquée à l'analyse qualitative 178
3.3.2. L'analyse de contenu catégorielle thématique 180
3.3.3. L'analyse qualitative informatisée 184

Conclusion du chapitre 3 187

Synthèse 188

CHAPITRE 4. MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE 193

4.1. Le mode opératoire de la première grille de lecture 194
4.1.1. Présentation de l'étude qualitative 194
4.1.2. Présentation de l'étude quantitative 199

4.2. Les résultats de l'étude exploratoire 201
4.2.1. Résultats de l'étude exploratoire qualitative 201
4.2.2. Résultats de l'enquête exploratoire quantitative 216
4.2.3. Résultats de l'étude réalisée auprès d'un groupement d'entreprises territorial 246

4.3. La présentation et les apports de l'étude exploratoire 251
4.3.1. Une première compréhension du terrain 252
4.3.2. Résultats de l'étude exploratoire 252
4.3.3. Conclusion des résultats 255

Conclusion du chapitre 4 256

Synthèse 257

CHAPITRE 5. MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE 261

5.1. Construction d'une grille de lecture adaptée 261
5.1.1. L'élaboration de la nouvelle grille de lecture 262
5.1.2. Une opérationnalisation de la seconde grille de lecture 270

5.2. L'étude de cas comme méthode de recherche scientifique 275
5.2.1. L'étude de cas : nature, territoire et enjeux 275
5.2.2. Contexte et intérêt de l'étude de cas 279

5.3. Présentation de la démarche de performance globale proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants 281
5.3.1. Présentation du Centre des Jeunes Dirigeants 281
5.3.2. L'action du CJD : une action collective au profit d'une vision organisante de l'engagement responsable 288

Conclusion du chapitre 5 290

Synthèse 292

CHAPITRE 6. ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE 295

6.1. La diffusion de la démarche collective innovante de RSE au sein de la section de Tours du CJD 295
6.1.1. Les profils des membres au sein du réseau 295
6.1.2. Des parcours portés par deux logiques 298

6.1.3. Conclusion et apports de la diffusion de la démarche de performance globale 299

6.2. Le processus d'intégration de la RSE en PME : une lecture possible à partir des logiques d'appropriation activées par les dirigeants du CJD 300
6.2.1. Des cheminements d'intégration de pratiques de RSE contrastés 302
6.2.2. Des cheminements soutenus par des logiques d'appropriation 310
6.2.3. Conclusion et apports de l'appropriation de la démarche de performance globale 311

6.3. Proposition d'une clé de lecture pour comprendre le passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE véhiculés par une démarche collective innovante 312
6.3.1. L'implication des adhérents : une condition nécessaire de l'appropriation des principes de RSE véhiculés par la démarche collective innovante 313
6.3.2. Une méthode d'analyse à un niveau collectif de l'élaboration du réseau d'acteurs autour du projet de la démarche de performance globale 335
6.3.3. Conclusion et apports de la co-conception de la démarche de performance globale 343

Conclusion du chapitre 6 345

Synthèse 347

CHAPITRE 7. L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE 351

7.1. Retour sur les cadres théoriques mobilisés 353
7.1.1. Apports des concepts issus de la théorie des réseaux sociaux et de la théorie de la diffusion d'une innovation 353
7.1.2. Apports des concepts issus de l'approche de l'appropriation 357
7.1.3. Apports des concepts issus de la théorie de l'acteur-réseau 358

7.2. Regards sur la contribution d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE 361
7.2.1. Les apports de la démarche collective innovante 361
7.2.2. Les limites de la démarche collective innovante 366

7.3. Recommandations pour une gestion optimisée de la démarche collective innovante de RSE 368
7.3.1. Recommandations au niveau collectif et institutionnel 369
7.3.2. Recommandations au niveau individuel et organisationnel 373

Conclusion du chapitre 7 375

Synthèse 377

CONCLUSION GENERALE 381
Les apports de la recherche 384
Les limites de la recherche 387
Les voies de recherche futures 389

BIBLIOGRAPHIE 393

TABLE DES MATIERES 427

TABLE DES ILLUSTRATIONS 433

ANNEXES 437

INTRODUCTION GENERALE

1. La RSE au sein des PME comme objet de recherche

Le développement durable est un mouvement qui a pris de plus en plus d'ampleur face aux évolutions de notre société. Dans les organisations, il apporte une nouvelle forme de réflexion plus moderne et s'apparente alors à un paradigme réformateur (Pasquero, 2005). En ce sens, il incite l'entreprise à repenser ses modes relationnels et ses pratiques managériales, compte tenu des arbitrages souvent difficiles qu'il implique entre l'économique, l'environnemental, le social et le sociétal, entre le court terme et le long terme. Cette perspective d'analyse invite ainsi à considérer la question de la responsabilité sociale des entreprises[1] (RSE) et de son intégration dans l'entreprise comme une nouvelle manière de gérer ou de manager et revient donc à l'envisager sous l'angle de l'innovation.

Si la grande entreprise affiche une sensibilité croissante aux pratiques liées au développement durable depuis la promulgation de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) en 2001[2], ce que nous avons pu constater lors de notre travail en tant qu'assistante de recherche au sein du Centre de Recherche en Management Durable (CERMAD) à l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours, il semble plus difficile d'aboutir aux mêmes conclusions pour les PME. Comme le soulignent certains auteurs (Paradas, 2006 ; Berger-Douce, 2005 ; Temri et Fort, 2009), les leviers de diffusion classiques habituellement soulignés dans le cas des grandes entreprises resteraient majoritairement inefficaces pour favoriser une meilleure prise de conscience de la part des dirigeants de PME. En effet, ce travail doctoral part du constat de l'intérêt porté au rôle moteur des PME dans l'économie au niveau européen, tel qu'il fut affirmé lors de plusieurs Conseils européens consécutifs à celui de Lisbonne en 2000. Le Sommet de Lisbonne constitue la première grande tentative de l'Union européenne de considérer la transition vers une économie fondée sur la connaissance. Ce Sommet a mis en exergue les trois piliers du développement durable comme base de

[1]La Commission européenne (2002) définit la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme *« l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (stakeholders) »*.

[2] La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) promulguée en 2001 oblige les entreprises cotées et de droit français à publier dans un rapport les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. De plus, le décret de 2002 précise les informations sociales et environnementales devant être communiquées dans le rapport.

construction d'une « nouvelle économie ». L'Union a décidé de se fixer l'objectif stratégique ambitieux de *« devenir l'économie […] la plus concurrentielle et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative des emplois, avec une plus grande cohésion sociale »* (CE, 2000). L'adoption de politiques et de dispositifs en faveur du développement durable au sein des PME est dès lors fortement encouragée, conduisant à l'élaboration de guides et recommandations ayant comme objectifs d'informer les dirigeants sur les différents axes possibles d'une gestion durable et de leur fournir des outils d'évaluation. Or, l'offre abondante d'outils et de dispositifs ne semble pas avoir d'effets très probants sur les attitudes et comportements des dirigeants de PME (Paradas 2006, 2008 ; Dupuis *et al.*, 2008). Par défaut d'une contextualisation de l'activité des PME dans leur environnement socio-institutionnel et dans les interdépendances et en raison des contraintes et opportunités induites par leurs formes spécifiques d'insertion au sein de chaînes de valeur de plus en plus globalisées, les travaux inspirés de ces approches apportent des enseignements assez limités sur les déterminants de l'intégration de démarches responsables par les PME, laissant de nombreuses questions en suspens. Pour les dirigeants de PME, il semble donc nécessaire de trouver d'autres voies mieux adaptées. Les principaux travaux sur ces questions pointent certes des voies de diffusion propres à la PME, prenant en compte les convictions du dirigeant ou encore les caractéristiques organisationnelles et mettent en avant d'autres leviers telles les actions collectives menées par des acteurs institutionnels. Ces actions semblent être de plus en plus considérées comme des alternatives prometteuses pour diffuser le développement durable auprès des PME (Auberger et Quairel, 2005 ; Paradas, 2008). Soulignons également que le discours sur le développement durable émane en majorité de ces acteurs institutionnels. Fort de ce constat, nous supposons alors que ces espaces collectifs de diffusion constituent des voies privilégiées d'intégration de la RSE par les PME.

2. La démarche collective appliquée à la PME

Considérant la démarche RSE comme un mode managérial nouveau pour l'entreprise, nous nous pencherons sur les conditions particulières de son intégration dans les PME. Pour cela nous mobiliserons les travaux sur les spécificités de ces formes organisationnelles (Julien, 1994 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Torrès, 1999). Nous nous centrerons plus particulièrement sur une dimension souvent négligée dans les travaux existants sur la RSE en PME, à savoir celle de la sensibilisation et des finalités poursuivies par les dirigeants, dans la

conduite de leur entreprise en général et vis-à-vis du développement durable en particulier. L'un des enseignements essentiels de la recherche sur les firmes de petite et moyenne dimension repose, en effet, sur le constat d'une très grande hétérogénéité des profils comme des conduites. Or, la connaissance des attitudes et comportements durables en PME reste parcellaire, et donc insuffisante pour appréhender de façon opératoire les déterminants ainsi que les freins de l'engagement.

Pour que ce mouvement responsable se développe, il s'agit d'instaurer une dynamique collective qui intéresse le plus grand nombre d'acteurs économiques et territoriaux. En effet, depuis quelques années, les démarches collectives suscitent un intérêt croissant de la part des institutions territoriales et sont désormais régulièrement proposées aux PME pour les inciter à être davantage responsables. Ces démarches ont certes été étudiées dans des domaines tels que celui de la planification stratégique (Desreumaux, 1979) ou encore celui de la qualité (Paturel et Barriol, 1999). Cependant, à l'exception des travaux de Berger-Douce (2006, 2008) et Delpuech (2009), peu de recherches se sont intéressées à l'analyse de l'action collective comme voie prometteuse de l'appropriation de démarches de RSE en PME. Et lorsque c'est le cas, un seul des volets de la RSE est généralement étudié. Cette approche est assez limitative car elle évacue le problème fondamental de leur interdépendance stratégique.

La recherche proposée s'attachera donc à mieux cerner la portée effective d'une action collective dans une approche globale et contextualisée de la RSE, intégrant les dimensions économique, environnementale, sociale et sociétale.

3. La démarche collective innovante de RSE proposée à la PME : élaboration de notre problématique

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous souhaitons observer en quoi consiste la démarche collective innovante de RSE proposée par un réseau professionnel et comment celle-ci peut être intégrée par les dirigeants de PME, membres de ce réseau.

L'ambition de cette recherche est double : nous souhaitons tout d'abord apporter une contribution théorique au processus de diffusion et d'appropriation de la démarche collective innovante de RSE proposée par un réseau professionnel. Ensuite, nous avons l'objectif d'en présenter les enjeux managériaux.

Nous nous appuyons sur la littérature existante traitant des problématiques d'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, en mobilisant à la fois les apports de la théorie de

la diffusion d'une démarche innovante au sein d'un réseau, de la perspective appropriative des outils et dispositifs de gestion et de la théorie de l'acteur-réseau.

Notre analyse se situe dans la continuité des études portant sur les leviers de diffusion de la RSE en PME réalisées jusqu'ici (Schneider-Maunoury, 2000 ; Berger-Douce, 2005 ; Auberger et Quairel, 2005 ; Berger-Douce, 2006 ; 2008), tout en accordant un poids plus important à l'action collective et à la manière dont les acteurs s'approprient cette démarche. En effet, l'appropriation des pratiques par les entreprises revêtirait ainsi différentes formes en fonction du contexte dans lequel l'intégration de ces pratiques se réalise, plus ou moins propice à l'émergence de dynamiques collectives (Aggeri et Pezet, 2005). Selon les travaux de l'approche sociologique de la traduction des chercheurs du Centre Sociologique de l'Innovation (Akrich *et al.*, 1988), cette diversité des modes d'appropriation pourra être d'autant mieux appréhendée que l'on quittera le niveau organisationnel pour s'intéresser aux acteurs qui permettent que la démarche innovante se diffuse ainsi qu'aux différentes stratégies qu'ils mettent en œuvre au sein du réseau pour se l'approprier. La RSE apparaît dès lors comme un compromis social dynamique dont l'élaboration implique une traduction selon des modalités qu'il convient d'élucider, qui le rendent appropriable et légitime aux yeux d'un ensemble de parties prenantes.

Sur le plan pratique, pour les acteurs clés de démarches collectives (acteurs consulaires, réseaux professionnels), ce travail doctoral pourrait apporter des éléments de réponses sur les actions à mener afin de favoriser l'intégration de pratiques RSE dans les PME participantes à de telles démarches. L'intérêt de cette recherche réside alors dans l'analyse de la co-conception orientée usage de solutions RSE, permettant de prendre en compte les processus de diffusion et d'appropriation du phénomène étudié.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à une question de recherche introductive concernant les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME. Les éléments de réponse sont apportés à la suite de l'analyse des résultats de l'étude exploratoire qualitative et quantitative et nous ont conduits à formuler la problématique de notre travail doctoral :

En quoi la démarche collective innovante proposée par un réseau professionnel constitue-t-elle un vecteur d'intégration des principes de RSE et comment peut-elle être intégrée par les dirigeants de PME, membre de ce réseau ?

Cette problématique soulève au moins trois questions de recherche principales :

1. Quels sont les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante de RSE proposée par un réseau professionnel ?
2. Quelles sont les logiques d'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE par les adhérents d'un réseau professionnel ?
3. Quels sont les apports de la co-conception d'une démarche collective innovante de RSE orientée usage ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mis en œuvre une méthodologie par étude de cas. L'étude approfondie d'une démarche collective innovante de RSE, qui succède à une étude exploratoire qualitative et quantitative, fournit des éléments d'analyse intéressants.

4. Présentation du déroulement de la thèse

Notre thèse est constituée de deux parties. Dans la première partie, nous abordons les cadres d'analyse du management de la RSE par les dirigeants de PME (chapitre 1), ainsi que les apports de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel (chapitre 2). Dans la seconde partie, nous étudions la diffusion et l'appropriation d'une action collective innovante, à savoir la démarche de performance globale proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants à ses adhérents. Nous tentons enfin de proposer une clé de lecture de passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE véhiculés par ladite démarche, en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau.

De nombreux auteurs ont travaillé sur la disparité des comportements des entreprises en matière de la RSE. Ces derniers oscillent en effet entre l'absence de réponse (la négation des externalités négatives) et l'attitude proactive. Or, bien que les études s'intéressent à la réalité des pratiques responsables dans les PME et tentent de décrire, voire d'expliquer les leviers de diffusion de démarches de RSE dans la stratégie des entreprises, elles sont souvent insuffisantes pour appréhender le cheminement d'engagement des dirigeants. Bien que la théorie des parties prenantes se soit progressivement imposée comme un courant théorique majeur pour aborder la question de la RSE, d'autres courants ont adopté un point de vue différent sur ce phénomène. L'approche néo-institutionnelle en est une illustration car elle cherche à élargir le périmètre d'observation de l'objet d'étude, en tenant compte de

l'encastrement institutionnel de la PME. Ces différentes perspectives théoriques sont présentées au sein du chapitre 1.

Au cours de ces dix dernières années, les démarches collectives dédiées aux enjeux sociétaux se sont multipliées auprès des PME (Berger-Douce, 2006, 2008). Elles prennent généralement la forme de campagnes d'information, de sensibilisation et/ou de formation professionnelle et sont souvent proposées par les chambres consulaires, les agences régionales comme les DIRECCTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)[3] ou encore par les dirigeants eux-mêmes réunis au sein d'un réseau professionnel. L'intérêt de la démarche collective est double : elle permet d'une part de mobiliser plusieurs acteurs vers un objectif commun, ici la prise en compte de la RSE au niveau stratégique et d'autre part de dynamiser le tissu économique local, celui-ci se traduisant le plus souvent, pour les collectivités territoriales, par des retombées économiques positives provenant d'investissements financiers ou d'implantations d'entreprises. Compte tenu de l'encastrement de la PME dans son environnement (Granovetter, 1985 ; Johannisson *et al.*, 1994), le rôle que peut jouer toute action collective doit alors être mieux étudié afin de cerner les processus d'engagement des dirigeants de PME dans des démarches de RSE.
Les recherches portant sur les groupements de PME sont moins nombreuses que celles sur le management de la RSE et comportent des limites quant aux définitions relatives à ce type d'organisations. Comme le souligne Peillon (2005), il n'existe pas de définition claire et précise du groupement de PME. C'est au cœur de la littérature sur les réseaux sociaux que nous avons trouvé un certain nombre de définitions permettant de mieux caractériser cet objet de recherche. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons mobilisé plusieurs théories qui n'ont pas encore été toutes croisées dans les recherches en RSE afin d'appréhender l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, sans toutefois poursuivre l'objectif de confirmer ou infirmer une théorie en particulier. Chercher à mieux cerner les dynamiques de diffusion et d'appropriation des principes de RSE par les PME participantes à une action collective proposée par un groupement de PME permettrait donc d'apporter des

[3] Depuis 2009, Les DIRECCTE se sont organisées en regroupant les anciennes DRTEFP, DDTEFP, parties régionales des DRCCRF, parties développement industriel et métrologie des DRIRE, DRCE, DRCA, DRT et CRIE. Elles ont pour mission d'accompagner le développement des entreprises et de favoriser leur compétitivité, l'emploi et les compétences, tout en veillant au respect des règlementations du travail et en assurant la loyauté des marchés et la sécurité des consommateurs (Site internet : www.drire.gouv.fr)

éclairages pour améliorer les actions proposées aux dirigeants de PME. Ces réflexions sont plus largement développées et analysées au sein du chapitre 2.

Ce travail doctoral a pu être effectué grâce à l'obtention d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine. La relation entre le chercheur et le terrain est par conséquent bien spécifique, dans la mesure où ce dernier est déjà délimité au début du processus doctoral. La méthodologie de recherche, qui découle d'une logique abductive, est explicitée dans le chapitre 3 et donne lieu un premier guide d'entretien et un questionnaire qui ont servi d'outils pour mener notre étude exploratoire qualitative et quantitative.

Dans le chapitre 4, nous présentons les résultats obtenus à l'issue de l'étude exploratoire, avant de nous appuyer sur de nouvelles connaissances aussi bien théoriques qu'empiriques pour construire une seconde grille de lecture, orientée vers les apports de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel. Ce quatrième chapitre est donc une étape intermédiaire fondamentale de l'étude de la démarche de performance globale proposée par la section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants.

Dans le chapitre 5, nous détaillons l'élaboration et l'opérationnalisation de notre seconde grille de lecture qui s'appuie sur la théorie de la diffusion de l'innovation, l'approche appropriative des outils et dispositifs de gestion ainsi que sur la théorie de l'acteur-réseau. Puis, nous justifions l'utilisation de la méthode de cas pour répondre à notre problématique. Enfin, nous présentons le Centre des Jeunes Dirigeants ainsi que ses différentes actions orientées vers la performance globale des entreprises.

L'étude de cas principale, présentée au sein du chapitre 6, tente de montrer les mécanismes de diffusion de la démarche de performance globale proposée par la section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants, ainsi que les logiques d'appropriation différenciées de cette démarche. Par appropriation, nous entendons la prise de conscience qui conduit à la mise en place de démarches responsables dans l'entreprise de chaque dirigeant, adhérant au CJD. Afin de mener notre étude, nous nous référons aux perspectives appropriatives développées par De Vaujany *et al.* (2005). Les trajectoires d'appropriation de la démarche de performance globale sont analysées au sein du chapitre 6. Nous tentons enfin de proposer un cadre intégrateur,

prenant en compte les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation, en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau des chercheurs du Centre Sociologique de l'Innovation (Akrich *et al.*, 1988) et analysons la co-conception orientée usage de la démarche de performance globale au sein de ce réseau professionnel.

Les principaux résultats de la thèse font état du nouveau rôle du groupement d'entreprises en matière de RSE. Celui-ci peut, en proposant des démarches collectives à ses adhérents, jouer un rôle de catalyseur dans l'intégration de démarches responsables par les dirigeants de PME. La contribution de la démarche collective innovante à l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel est discutée au sein du chapitre 7.

En synthèse, à la question « quoi » portant sur l'objet de recherche, il apparaît clairement que les démarches collectives innovantes de RSE constituent le point central de notre recherche. De la même manière, pour répondre à la question « pourquoi », nous cherchons à montrer que les démarches collectives proposées actuellement aux dirigeants de PME semblent être à redéfinir et devraient prendre en compte les utilisateurs dans la conception. Enfin, le « comment » de la recherche est la description de la co-conception du phénomène à partir d'une grille de lecture spécifique. Il s'agit en effet d'étudier les boucles de co-conception et les trajectoires d'usage d'une démarche collective innovante de RSE grâce à l'étude de la démarche de performance globale de la section du Tours du Centre des Jeunes Dirigeants, afin d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE.

Schéma n° 1- 1 : Présentation du plan de la thèse

INTRODUCTION GENERALE

ELABORATION D'UN CADRE D'ANALYSE

PARTIE 1 : L'étude de l'engagement responsable des PME et les apports de la démarche collective innovante au sein de la littérature. Elaboration du cadre d'analyse

En quoi la démarche collective proposée par un réseau professionnel constitue-t-elle un vecteur d'intégration des principes de RSE et comment peut-elle être intégrée par les dirigeants de PME, membres de ce réseau ?

CHAPITRE 1
LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2
LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

MOBILISATION DU CADRE D'ANALYSE

PARTIE 2 : L'analyse des apports d'une démarche collective innovante de RSE dans l'intégration des principes de RSE par les adhérents d'un groupement professionnel. Etude empirique, analyse et présentation des résultats.

CHAPITRE 3
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4
MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE E LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

CHAPITRE 5
MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 6
ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 7
L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

CONCLUSION GENERALE
Contributions théoriques et managériales – Limites et perspectives de recherche

PARTIE 1 : L'ETUDE DE L'ENGAGEMENT RESPONSABLE DES PME ET LES APPORTS DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE : ELABORATION DU CADRE D'ANALYSE

En étudiant le rôle de la démarche collective innovante et son influence sur l'engagement responsable des PME, notre recherche se situe à la rencontre de plusieurs champs théoriques. Les champs d'étude de la RSE, de la PME, ainsi que la démarche collective innovante sont présentés dans notre revue de littérature afin de mieux cerner notre objet de recherche. C'est à la fois l'analyse de chacun de ces champs théoriques et leur articulation qui nous intéressent ici.

Au-delà de l'exercice d'élaboration d'une revue de littérature, les recherches antérieures nous aident d'une part, à mieux appréhender notre objet de recherche et d'autre part, à construire une première grille de lecture. Ainsi, l'approfondissement des différents courants de recherche sur la RSE appliquée à la PME fait émerger une question de recherche introductive sur les déterminants de l'engagement responsable des PME.

A la suite d'une itération entre le terrain et la théorie, nous avons élaboré une seconde grille de lecture qui intègre la notion de démarche collective innovante proposée par un réseau professionnel. La revue de littérature de ces trois champs nous suggère de les articuler afin d'élaborer notre problématique. En effet, peu de recherches se sont intéressées au rôle de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'une organisation réticulaire.

Dans un premier temps, nous nous intéressons donc à la RSE. Nous cherchons à définir ce concept, en analysant les critères qui permettent de le caractériser. Puis nous présentons les spécificités de la PME selon plusieurs perspectives. Nous analysons d'une part le rôle fondamental du dirigeant de PME dans la stratégie de l'entreprise et d'autre part l'encastrement territorial de la PME. Dans l'intérêt de préciser notre objet de recherche, nous nous intéressons ensuite au management de la RSE par les PME, en considérant les déterminants et les actions responsables mises en œuvre, ainsi que le degré d'engagement des dirigeants de PME. Enfin, nous nous focalisons sur la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle, récurrentes dans la littérature sur la RSE, pour tenter d'expliquer ce phénomène.

Dans un deuxième temps, nous tentons de définir la démarche collective innovante proposée par le réseau professionnel, ainsi que ses apports pour les PME. Après avoir caractérisé la démarche collective, le chapitre 2 aborde les actions collectives mises en œuvre par les acteurs promouvant la RSE en région Centre. Enfin, nous appréhendons le phénomène

d'intégration des principes de RSE au travers de la démarche collective innovante, en mobilisant trois approches théoriques qui concernent la diffusion d'une innovation, l'appropriation des outils et dispositifs de gestion, ainsi que celle de l'acteur-réseau.

CHAPITRE 1 : LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

1.1. La responsabilité sociale des entreprises : un champ de recherche socio-économique appliqué à la PME

1.2. Les principaux cadres théoriques mobilisés en RSE

Conclusion du chapitre 1

Synthèse

CHAPITRE 2 : LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4 : MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

CHAPITRE 5 : MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 7 : L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

CHAPITRE 1. LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

Depuis les années 1990, de profondes mutations se sont opérées dans la sphère économique, transformant le monde de l'entreprise ainsi que ses relations avec l'environnement. Une augmentation des exigences de la part des parties prenantes oblige les organisations à effectuer des changements notables dans leur processus stratégique. Afin de répondre à ce nouveau mode de pression, ces dernières sont de plus en plus nombreuses à mettre en œuvre des démarches responsables. Ainsi, depuis 2002, les entreprises cotées et soumises au droit français doivent informer le public sur les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités selon les termes de l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) adoptée en 2001. Elles doivent en effet préciser dans un rapport d'activités un certain nombre d'indicateurs définis par un décret d'application publié en février 2002.

La responsabilité sociale est liée à l'application du développement durable par les entreprises. Ce concept intègre trois dimensions : la dimension environnementale, la dimension sociale et la dimension environnementale. Il prend également en compte la nécessité de respecter chacune des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, organisations non gouvernementales…) et de participer de manière active à la vie de la société civile. Les entreprises ont intérêt à développer leur responsabilité sociale et environnementale pour accroître leur performance globale, réduire à terme les risques industriels et écologiques liés à leurs activités et renforcer ainsi leur compétitivité.

Bien que les PME ne soient pas encore obligées légalement de communiquer et d'établir un rapport de développement durable, ce n'est pas pour autant qu'elles doivent être exclues de la prise de conscience qui se fait à l'échelle mondiale. Comme elles constituent 90 % du tissu économique, on attend des PME qu'elles participent à ce processus de responsabilisation. Pour rester compétitives, répondre aux attentes des clients, faire évoluer leur structure pour faire face à la concurrence et mobiliser les ressources adaptées en conséquence, les PME doivent désormais faire preuve d'une ouverture aux nouveaux outils de gestion. Ceci d'autant plus qu'elles sont maintenant confrontées, au même titre que les grandes entreprises, aux enjeux d'une régulation internationale qui inclue tous les secteurs d'activités.

A partir de l'étude de la littérature sur la RSE, des cadres d'analyses spécifiques à la PME sont présentés et nous discutons de la question de la pertinence de ceux-ci pour traiter l'engagement responsable des PME.

1.1. La responsabilité sociale des entreprises : un champ de recherche socio-économique appliqué à la PME

La responsabilité sociale des entreprises constitue un objet de recherche privilégié en sciences de gestion dans la mesure où ce champ de réflexion est de plus en plus répandu, aussi bien dans la sphère socio-économique que scientifique. Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pourtant pas un concept récent. Développée dans les années 1950 par des auteurs anglo-saxons, et notamment par Bowen en 1953, la RSE revêt actuellement des enjeux différents, tant d'un point de vue législatif que managérial, aussi bien dans les grandes que les petites et moyennes entreprises, qui doivent de plus en plus répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

Bien que les PME ne soient pas encore concernées par la loi NRE, ce n'est pas pour autant qu'elles sont exclues de ces préoccupations internationales. Plusieurs institutions[4] ont d'ailleurs souligné la contribution primordiale des PME dans le développement d'une économie mondiale responsable. Selon la volonté de la Commission européenne (2001), le concept, les pratiques et les instruments de la RSE se doivent d'être adaptés à la situation spécifique des PME, qui représentent la vaste majorité des entreprises européennes. La coopération des PME avec l'ensemble des parties prenantes prend alors tout son sens dans la formation de ces démarches. Elles sont désormais considérées, à l'instar des grandes entreprises, comme partie intégrante de la société globalisée.

Bien que de grandes étapes aient été franchies ces dernières années pour tenter d'imposer le concept de responsabilité sociale au sein même de la société, il ressort de tous ces arguments que la RSE reste encore un concept difficile à définir. L'objectif de ce chapitre est, dans un premier temps, de mieux comprendre ce concept avant de l'appliquer au monde des PME. A partir de l'étude de la littérature sur la RSE, des cadres d'analyse sont présentés. Puis, nous

[4] La Commission européenne (2001), *Livret vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE* ; l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (2002), *Corporate Social Responsability : Implications for Small and Medium Enterprises in developing countries* ; l'Observatoire des PME européennes (2002), *European SMEs and social and environmental responsability*.

discutons de la question de la pertinence de ceux-ci pour appréhender le management responsable des PME.

1.1.1. Vers une définition de la responsabilité sociale des entreprises

Aujourd'hui, les entreprises s'impliquent de plus en plus volontairement dans des démarches environnementales, sociales et sociétales pour répondre aux pressions et aux attentes des parties prenantes. Cette prise de conscience peut être comprise comme une réponse à la réflexion qui prédominait dans les années 1990 sur la gestion des entreprises. A cette époque, les actionnaires et les gestionnaires avaient une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise. L'objectif était de se focaliser sur la maximisation des profits au détriment des attentes des autres parties prenantes. Aujourd'hui, la RSE a étendu le champ de réflexion à d'autres acteurs et se traduit par des démarches autres que l'activité principale de l'entreprise. Cela signifie que la responsabilité d'une entreprise ne se limite plus à ses actionnaires et à ses administrateurs, mais qu'elle s'étend à d'autres parties directement ou indirectement associées à l'entreprise, notamment les salariés, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, la communauté locale, les associations environnementales et autres organisations non gouvernementales (ONG). Bessire et Mesure (2009 : 38) définissent l'entreprise comme *« une communauté de sujets libres et responsables, parties prenantes à un projet qui a pour finalité la création d'un mieux »*. Cette conception de l'entreprise *« invite à reconnaître la dimension intrinsèquement politique de toute entreprise, à théoriser de manière autre la gouvernance et finalement à reprendre la question de la démocratie en entreprise »* (ibid. : 30). Le fait d'engager le dialogue avec les parties prenantes et d'assumer une responsabilité sociale induit des attentes et des engagements mutuels. Par conséquent, l'entreprise doit prendre l'initiative de mettre en œuvre des moyens qui soient en cohérence avec les attentes des acteurs de la société, ces attentes s'orientant vers une démarche responsable. Autrement dit, une entreprise ne peut plus être aujourd'hui performante sur les plans économique, social, environnemental et sociétal si elle ne mesure pas les besoins et les attentes de ses parties prenantes. La concertation et le dialogue avec ces dernières constituent dès lors un élément essentiel dans la définition de la RSE. *« L'entreprise responsable »* est une notion établie par la Commission des Communautés européennes (2001) qui affirme que *« les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable et qu'elles peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en*

garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale » (Commission européenne, 2001 : 29).

Dans cette partie, les principales étapes historiques de la responsabilisation des entreprises sont présentées. Les critères de définition de cette notion sont ensuite discutés afin de mettre en évidence les contours possibles du concept de RSE. L'objectif de la présentation de ce concept n'est pas de répertorier de façon exhaustive les définitions existantes mais de faire ressortir les traits caractéristiques des travaux inhérents à la RSE, en mettant en exergue la pertinence des critères de définition.

1.1.1.1. De multiples définitions de la RSE

Il existe plusieurs notions cherchant toutes à recouvrir le même phénomène, qualifié en anglais de *« corporate social responsibility »*. Cette prolifération peut prêter à confusion, à plus forte raison lorsque cette terminologie correspond à des concepts différents. Afin de distinguer le concept de RSE de celui du développement durable, il est communément admis de décliner le concept de RSE à la gestion des organisations, et plus particulièrement au niveau stratégique de celles-ci. Les entreprises, tout comme les autres organisations, doivent désormais intégrer les retombées environnementales, sociales et sociétales dans la gestion de leurs activités.

L'analogie entre le concept de développement durable et celui de la RSE s'est affirmée lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement humain de Stockholm (1972) et s'est réellement cristallisée lors du sommet de Rio en 1992. Un projet qui concernait au départ uniquement le volet environnemental et qui est aujourd'hui devenu célèbre sous la formulation suivante : *« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »* (Brundtland, 1987), implique désormais tous les acteurs de la société, y compris les entreprises. Compte tenu de l'impact de leurs activités économiques sur l'environnement, elles doivent mettre en place des conditions de croissance qui ne portent pas préjudice aux générations futures. La composante environnementale s'est ainsi imposée de manière significative dans la conscience publique : au niveau individuel, le constat du changement climatique est désormais accepté ; au niveau des entreprises, un nombre croissant de lois, de normes et de labels sont intégrés pour répondre à une demande de responsabilisation ; au niveau politique enfin, la création en juin 2007 du ministère français de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer atteste bien cet engagement collectif.

Cependant, le concept de RSE ne doit pas être réduit au seul volet environnemental. Il s'agit avant tout d'une dynamique qui prend en compte l'économique, l'environnemental, le social et le sociétal.

C'est en 2001 que la Commission des Communautés européennes définit le concept de RSE dans son Livre Vert : *« Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. (...). Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influer sur sa réussite (...). Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités »* (CE, 2001 : 5). Cette définition montre alors que la RSE n'est pas une alternative aux activités centrales de l'entreprise, elle s'applique à la gestion même de toute entreprise.

Malgré la diversité des approches s'intéressant à la RSE, il existe un large consensus sur ses principales caractéristiques. Paraphrasant cette définition, la Commission interdépartementale du développement durable, dont le siège est à Bruxelles, propose en 2005 sa définition de la RSE : la responsabilité sociale des entreprises est *« un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus »* (CIDD, 2005 : 6). En faisant un parallèle entre cette définition et celle de la Commission des Communautés européennes, nous pouvons admettre que l'intégration volontaire d'une gestion responsable est un élément primordial dans la compréhension de la RSE.

La traduction de la notion anglaise *« corporate social responsibility »* par le terme français « responsabilité sociale des entreprises » fréquemment utilisé, nécessite quelques précisions. Alors que le terme « responsabilité sociale des entreprises » peut être opposé aux aspects économiques et environnementaux, la notion de « responsabilité sociétale des entreprises » met plus l'accent sur les aspects du développement durable puisqu'elle intègre tous les aspects de la société sous le seul terme « sociétal ». C'est la raison pour laquelle un grand nombre de parties prenantes optent pour le terme « responsabilité sociétale des entreprises » car il a le mérite d'inclure les termes de la triple performance des entreprises. Le terme anglais

« social » devrait alors se traduire par « sociétal », bénéficiant ainsi d'une dimension environnementale (à savoir, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises). Cependant, Igalens (2005) précise que le terme « social » implique que l'entreprise engage sa responsabilité en tant qu'entité sociale envers la société et les différents acteurs qui la composent et non au regard du seul volet social de ses activités. Ainsi, le qualificatif « social » doit être compris comme se rapportant à une réalité plus vaste que celle que recouvre l'utilisation habituelle. Le tableau n° 1- 1 présente les principales définitions théoriques de la RSE depuis les travaux de Bowen en 1953.

Tableau n° 1- 1 : Définitions de la RSE

Auteur	Définitions théoriques de la RSE
Bowen (1953)	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »
Mc Guire (1963)	« L'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations »
Davis (1973)	« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. […] Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire »
Carroll (1979)	« la RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »
Jones (1980)	« l'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux »
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel »

Source : Déjean et Gond, 2003

Ce qui apparaît à l'issue de ces définitions de la RSE, c'est avant tout l'importance accordée à l'engagement de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société. Les critères de définition mentionnés dans les travaux précédemment évoqués sont maintenant discutés.

1.1.1.2. La pertinence des critères de définition

L'intérêt de cette partie est de s'interroger sur le choix des critères caractérisant la RSE, ceux-ci pouvant être considérés dans la littérature comme un révélateur de l'objet de recherche. En effet, les critères de définition orientent l'analyse de la RSE et font parfois ressortir des éléments différents en fonction du cadre théorique mobilisé.

1.1.1.2.1. Le dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise : un enjeu majeur de la RSE

Au début des années 1990, la tendance en France était de parler de la création de valeur pour l'actionnaire mais les écrits académiques sur les parties prenantes (« stakeholders ») ont connu un essor dans la littérature anglo-saxonne. L'objectif était d'opposer le terme « stokeholder » (actionnaire) à celui de « stakeholder » (partie prenante) pour démontrer que d'autres partenaires ont aussi un intérêt à participer au processus décisionnel de l'entreprise. Désormais, la responsabilité sociale des entreprises passe par l'obligation de rendre des comptes aux différents acteurs économiques, tout en satisfaisant leurs besoins, que ces acteurs soient impliqués, de manière directe ou indirecte, dans le pilotage stratégique de l'entreprise.
Un des critères majeurs de consensus entre les entreprises et les parties prenantes réside essentiellement dans la transparence de la gouvernance de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise peut être définie comme *« l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant, au point que l'on a pu définir la gouvernance comme « le management du management »* (Pérez, 2003). Paulet (2003) complète cette définition en précisant que la gouvernance est caractérisée par tous les processus, règlementations et institutions qui impactent directement ou indirectement la gestion et le contrôle d'une organisation. Le concept de gouvernance permet également d'expliciter la répartition et les modes d'exercice du pouvoir au sein d'une organisation. Cette dernière est alors appréhendée comme un espace dans lequel les intérêts contradictoires des gestionnaires et des parties prenantes se rencontrent et avec lesquels elle doit composer afin d'atteindre ses objectifs (Saulquin, 2008).
La transparence de la gouvernance de l'entreprise se concrétise, le plus souvent, par la communication d'informations relatives à la gestion des activités. Plus une entreprise consultera ses parties prenantes, plus elle créera une atmosphère de confiance entre les différents acteurs, vecteur de durabilité de l'entreprise (Sharma, 2001). Celle-ci doit

également avoir la capacité de transmettre sa vision et ses valeurs. Cet échange aura lieu par la mise en place de normes de management et de qualité qui permettront de réduire les conflits d'intérêts avec les acteurs internes et externes. La stratégie doit désormais prendre en compte des facteurs qui jusqu'à présent étaient laissés pour compte. L'élaboration de normes et directives environnementales (ISO 14000, EMAS) en est un exemple assez flagrant. Ce sont les *« stratégies basées sur un avantage concurrentiel durable (...) qui créent le plus de valeur pour l'actionnaire »* (Martinet et Reynaud, 2001).

Cette responsabilité sociale est également liée aux pressions des investisseurs militant pour une surveillance du système économique qui doit satisfaire les attentes du public. Ces investisseurs souhaitent que les moyens de production soient utilisés pour accroître le système économique total et pas seulement les marges de l'entreprise et les intérêts des actionnaires. En prenant en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise, les entreprises doivent penser leur stratégie dans une perspective d'évolution à plus long terme. Désormais, il ne s'agit plus seulement de créer de la valeur pour s'assurer que les actionnaires continueront à investir dans l'entreprise. Les entreprises doivent également *« penser en termes de responsabilité sociale et innover pour favoriser l'équité sociale et la solidarité à l'intérieur de l'entreprise »* (Meier, 2008 : 97). Cette prise de conscience atteste de manière significative du rôle croissant des parties prenantes dans le processus de RSE et permet de mieux appréhender les déterminants de l'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises dites responsables qui, pour ce faire, mettent en œuvre des dispositifs adéquats.

Le dialogue avec les parties prenantes permet également à l'entreprise d'identifier les attentes de leurs partenaires et ainsi de les anticiper. Cette démarche crée des opportunités pour l'entreprise qui est ainsi mieux armée pour prévenir les risques et réduire les conflits. L'identification des opportunités et menaces résulte, pour partie, des travaux de Carroll et Buchholtz (2000) qui distinguent cinq étapes permettant de gérer efficacement les parties prenantes :

- Identification des parties prenantes de l'entreprise,
- Identification des intérêts des parties prenantes et du pouvoir qu'elles détiennent,
- Analyse des opportunités et défis qu'elles présentent pour l'entreprise,
- Analyse des responsabilités de l'entreprise envers les parties prenantes,
- Mise en place d'un plan stratégique pour bénéficier des opportunités et éviter les menaces.

L'analyse des attentes des parties prenantes doit permettre à l'entreprise d'acquérir de nouvelles connaissances afin d'améliorer ses compétences opérationnelles de manière durable et augmenter ainsi sa performance globale (Sharma, 2001). Des études ont montré que les entreprises qui intègrent la RSE dans leur stratégie bénéficient d'un avantage concurrentiel[5]. En effet, ces entreprises présentent plus d'attrait pour les salariés, lesquels sont davantage motivés à travailler pour l'entreprise en question. Par cette implication, la productivité de l'entreprise peut alors en être améliorée. De plus, les consommateurs examinent de manière croissante la prise en compte des principes de RSE par les entreprises. Dès lors, la consultation des acteurs internes et externes permet aux entreprises de réagir plus rapidement aux attentes du marché. La RSE contribue également à développer la capacité d'innovation. Tous ces éléments ont des conséquences positives, à moyen et à long terme, sur la position concurrentielle de l'entreprise. En effet, une étude menée en 2004 par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) montre que la RSE présente pour les entreprises un triple intérêt : elle peut être un outil de marketing, un outil stratégique favorisant l'amélioration des performances et un outil permettant à l'entreprise d'accéder à l'univers de référence « responsable » des investisseurs.

1.1.1.2.2. Contribution de la RSE à la performance globale des entreprises

La performance d'entreprise est un concept qui occupe une place importante dans les travaux en sciences de gestion. Depuis les années 1980, plusieurs chercheurs se sont intéressés à cette notion et ont tenté de la définir (Bescos et *al*., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999). La performance peut alors être considérée comme l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Concept flou et polysémique (Bourguignon, 1995), la performance prend tout son sens lorsqu'elle est envisagée de façon instrumentale. Dans une vision fermée de l'organisation, caractérisée par des droits de propriétés formels, la performance se mesure généralement par rapport aux objectifs des actionnaires et renvoie donc à une perspective économique de la performance. C'est ainsi que, selon Lorino (1996), « *...Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques […] et ce qui contribue à améliorer le couple valeur / coût* ». La performance se focalise ainsi sur le résultat affiché, mais elle porte également un jugement de valeur sur le

[5] The Work Foundation and The Virtuous Circle (2004), *« Achieving high performance-CSR at the heart of business »*.

résultat final, qu'il soit positif ou négatif, ainsi que sur l'action qui a permis sa réalisation (Saulquin et Schier, 2010).

L'élargissement du champ de la responsabilité de l'entreprise modifie cet équilibre. En effet, dans les dernières années, cette notion est de plus en plus traitée dans les travaux académiques pour analyser la mise en place de stratégies responsables par les entreprises (Capron et Quairel, 2005) et évaluer les conséquences environnementales, sociales et sociétales de leurs activités. La performance devient alors globale en raison de la multitude des attentes de la part des parties prenantes (Saulquin et Schier, 2010). Allouche *et al.* (2004 : 2391) affirment qu'adopter un comportement de RSE, *« c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi des autres partenaires »*. Ainsi, la performance de l'entreprise *« ne se mesure plus seulement en terme de performance financière, mais aussi en termes de performance sociale et environnementale »* (Martinet et Reynaud, 2001). Ceci revient à considérer *« la performance de l'entreprise aussi bien selon l'angle économique et financier, que selon le respect de l'ensemble de ses partenaires et de l'environnement naturel qu'ils partagent »*. (Férone *et al*., 2001 : 271). La performance globale, définie comme *« l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »* (Baret *et al.*, 2006 : 136), reste néanmoins un concept multidimensionnel difficilement mesurable. En effet, les techniques d'évaluation mobilisées de nos jours par les entreprises pour mesurer les retombées positives de leur engagement responsable n'apportent pas toujours de réponses satisfaisantes. De ce fait, toutes les entreprises ne savent pas encore où porter leurs efforts d'amélioration. Afin qu'elles puissent apprécier les progrès accomplis, il faudrait démontrer que des performances sociétales occasionnent des performances financières. C'est la raison pour laquelle de nombreuses études empiriques cherchent à établir une corrélation entre ces deux domaines. Plus spécifiquement, les résultats des études mesurant la contribution de certaines pratiques de GRH, identifiées comme des « *best practices* », notamment en matière de formation, de sélection, d'évaluation et d'intéressement des salariés à une meilleure performance de la firme divergent selon les auteurs (Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; d'Arcimoles, 1997 ; Charreaux, Desbrières, 1998 ; Guthrie, 2001 ; d'Arcimoles et Trébucq, 2003 ; Poulain-Rehm, 2006 ; Hollandts et Guedri, 2008). Compte tenu de la grande diversité des méthodologies employées et des résultats obtenus, aucun consensus n'a pu, à ce jour, être dégagé. Ainsi, sur 51 études analysant la contribution de la RSE à la performance financière des entreprises sur une période de 25 années, 20 ont montré une corrélation positive, 22 une corrélation négative et 9 sont restées sans conclusion (Griffin et Mahon, 1997). Ce simple

constat ne permet pas d'affirmer qu'il existe une causalité systématique entre la RSE et la performance financière d'une entreprise. Ces recherchent sont difficilement comparables en raison des modes de mesure trop hétérogènes, tant pour la performance sociale que financière et en raison des fondements théoriques trop disparates. A la suite de ces travaux, Orlitzky *et al.* (2003) ont cherché à dégager une synthèse des interactions observées. Il apparaît que la relation entre RSE et performance financière est positive dans une grande variété de contextes et de secteurs, lorsque différents effets modérateurs (taille de l'entreprise, budget alloué à la RSE, etc.) ont été éliminés. Il ressort également de ces études qu'il n'y a pas de corrélation directe, sur le court terme, entre la RSE et la valeur boursière de l'entreprise. Par conséquent, pour ne pas remettre en cause la priorité de l'objectif de rentabilité, la plupart des discours institutionnels sur la RSE évoquent une perspective de profit à long terme. Les entreprises prennent néanmoins conscience que le succès commercial et les bénéfices ne résulteront pas uniquement d'une maximisation des profits à court terme, mais nécessiteront au contraire un comportement qui, pour être orienté vers la rentabilité, n'en est pas moins responsable.

L'analyse de la littérature réalisée jusqu'ici permet ainsi de déterminer les principales caractéristiques de la RSE :

- le caractère volontaire de la démarche signifie que les entreprises mettent en œuvre, d'elles-mêmes, des démarches de RSE au-delà de leurs obligations réglementaires et légales,
- le caractère durable de l'engagement,
- le caractère transparent signifie que l'entreprise doit informer les acteurs qui l'entourent en communiquant des données relatives à sa gestion et à son fonctionnement,
- l'aptitude à impliquer toutes les parties prenantes dans l'entreprise et à prendre en compte les attentes de chacun.

Nous tentons maintenant de les appliquer au contexte de la PME.

1.1.2. La PME : un objet complexe

De par la place importante que la PME occupe dans le tissu industriel, elle ne peut pas être exclue des analyses et débats concernant la RSE. En effet, les PME représentent près de 90 % du tissu économique français en nombre d'entreprises. Elles sont le principal pourvoyeur d'emplois, constituent un enjeu de compétitivité important et justifient de ce fait les études qui leur sont consacrées. Par ailleurs, au cours des dernières années, les gouvernements français successifs ont accordé un intérêt croissant aux PME et à la création d'entreprise. La loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999 a renforcé la valorisation de la recherche

publique par la création d'entreprises, favorisant ainsi le transfert de connaissances scientifiques vers le monde professionnel.

Le regroupement en 2005 de l'Agence Nationale de Valorisation de la Recherche (ANVAR), de la Banque du Développement et des PME (BDPME) et de l'Agence des PME au sein de la nouvelle entité OSEO démontre la volonté de l'Etat français de soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises afin de maintenir et développer l'entrepreneuriat, l'innovation, la compétitivité, le maintien et la création d'emplois, essentiels au bon fonctionnement économique. A cet effet, Oséo (2009) montre que les entreprises récemment impliquées dans les pôles de compétitivité sont essentiellement (près de 90 %) des PME : 4.680 fin 2007 contre 3.420 fin 2006. Ainsi, en 2007, 85 % des entreprises impliquées dans les pôles étaient des PME contre 83% en 2006.

1.1.2.1. Les PME face à la crise économique et financière internationale

Amorcée en 2007, la crise financière et économique mondiale a frappé très durement tous les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) dès l'automne 2008. Le nombre de défaillances d'entreprises en 2008 s'élève à 49.000, soit une augmentation de 13 % par rapport à l'année précédente. Les secteurs de la construction, du commerce et, à un degré moindre, des services aux entreprises et aux particuliers ont été les plus touchés par cette hausse. Les dirigeants de PME ont constaté une baisse de 7 % en moyenne de leur chiffre d'affaires en 2009, soit un recul nominal trois fois plus important que lors de la récession de 1993 (Oséo, 2009). La brusque diminution de l'activité a donc contraint les PME à diminuer leurs effectifs. Les suppressions de postes sont plus fréquentes dans les secteurs de l'industrie et des transports. Dans la plupart des pays, les pouvoirs publics sont intervenus pour aider les PME à faire face à la crise. L'analyse réalisée par l'OCDE en 2009 montre que, dans de nombreux pays, les plans d'actions et les mesures qui les accompagnent s'appliquent plus particulièrement aux problèmes de financement des PME. Les mécanismes de garanties publics, ainsi que l'emprunt direct auprès des organismes publics font partie des mesures largement utilisées par les pays interrogés.

En France, le gouvernement a mis en œuvre des mesures destinées aux entreprises, et plus particulièrement aux PME. En effet, le plan de relance de l'économie française mis en place fin 2008 consacre un volet entier aux PME, permettant à celles-ci d'accéder à des prêts bancaires en partie financés par OSEO Garantie. Ainsi, cinq milliards d'euros ont été

mobilisés pour aider les entreprises à faire face à la crise. Ces mesures économiques attestent que les politiques macroéconomiques s'orientent de plus en plus vers l'entrepreneuriat.
Nous proposons maintenant de présenter les spécificités de la PME, en abordant le rôle fondamental du dirigeant dans la prise de décisions stratégiques ainsi que l'encastrement territorial de la PME. Enfin, nous nous intéressons aux déterminants du management responsable des dirigeants de PME.

1.1.2.2. Vers une définition de la PME

Selon la définition de la Commission européenne (2003), sont considérées comme moyennes entreprises les entreprises qui occupent moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. Une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. Une micro entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.
Cette définition, bien que précise, est souvent critiquée par le monde académique. De nombreux auteurs s'accordent pour dire que la définition de la PME ne peut se limiter à un simple découpage statistique (Julien, 1994 ; Torrès, 1999 ; Levratto, 2004) et refusent l'idée selon laquelle la grande entreprise et la PME seraient distinctes seulement en raison d'un critère de taille. Certains auteurs comme Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) ou encore Lapointe et Gendron (2004) semblent s'accorder sur la pertinence d'une démarche particulière de RSE dans l'univers des PME par référence aux spécificités de ces organisations. Il faut alors se concentrer sur les caractéristiques qui sont propres à la PME, comme l'a précisé Julien (1997) : *« La PME est une entité propre où les fonctions sont toutes intégrées ou du moins fortement reliées et où le propriétaire-dirigeant en contrôle la plupart des aspects, et pour quelques-unes, y participe directement »*. Le concept de PME peut alors se décliner en cinq critères (Julien, 1994, Julien et Marchesnay, 1996 ; Torrès, 1999) :
- le rôle fondamental du propriétaire-dirigeant : celui-ci irrigue la totalité du fonctionnement tant interne qu'externe de l'entreprise (Marchesnay et Fourcade, 1997), engendrant une forte personnalisation de la gestion des PME,
- des systèmes d'information internes et externes peu complexes et souvent informels (Mintzberg, 1982, 1990),

- une faible décomposition des tâches tant au niveau stratégique qu'opérationnel,
- une stratégie souvent implicite, à court-terme et fondée sur la vision du dirigeant,
- une organisation caractérisée par la proximité, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans les relations avec les clients, fournisseurs et autres partenaires (Torrès, 1999). Le dirigeant joue alors un rôle majeur dans la mobilisation de réseaux d'influence (Uzzi, 1996).

Enfin, ce type d'entreprise présente une insertion territoriale forte. Comme l'ont montré plusieurs études empiriques (Fourcade et Torrès, 2003), l'organisation et la qualité du milieu économique local constituent des facteurs de réussite du développement et de la performance des PME. Lorsque tous les acteurs territoriaux s'engagent dans un processus de coopération durable, une dynamique se crée et renforce l'attractivité des entreprises (Capiez, 2007). Il est alors possible de résumer les principales caractéristiques de la PME en un mode de fonctionnement souvent intuitif, fortement marqué par le rôle déterminant du propriétaire-dirigeant et par la proximité, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans les relations avec les parties prenantes externes (Julien ,1994 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Torrès, 1999). Dans ce cadre, l'intégration de la RSE en PME va donc fortement dépendre des représentations que s'en fait le dirigeant. Ainsi la conviction du dirigeant (Paradas, 2006) et la recherche d'une légitimité (Marchesnay, 2009), associées à la difficulté de trouver des compétences fondamentales pour le développement de son activité (Mathieu et Reynaud, 2005) peuvent constituer des leviers d'engagement responsable déterminants en PME. Cet engagement peut passer par une gestion plus humaine, privilégiant les conditions de vie de l'entreprise et/ou par un positionnement différenciateur, en cherchant à mieux tirer parti des ressources disponibles. Les comportements responsables en PME recouvrent ainsi des réalités très variées.

Ces critères tant quantitatifs que qualitatifs sont présents dans la majorité des recherches en PME et s'inspirent de la thèse de la spécificité considérée comme *« le paradigme qui domine et structure la réflexion de la communauté scientifique en PME »* (Torrès, 1997). Selon Torrès, la validité des travaux sur la petite entreprise, et notamment ceux consacrés aux outils de gestion spécifiques est à mettre en relation avec le paradigme de la spécificité. En outre, Marchesnay (1993) souligne que la recherche en PME permet de faire apparaître *« concrètement et visiblement aux yeux de l'observateur ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension »*. Le phénomène observé peut donc être plus facilement appréhendable par l'observateur. Néanmoins, le contexte de globalisation économique impose désormais des changements organisationnels pour les grandes entreprises mais également pour les PME. Ces dernières doivent s'adapter pour répondre aux

opportunités et contraintes de la mondialisation. Celles-ci sont en effet soumises à des pressions environnementales fortes, issues du contexte global, comme par exemple la concurrence ou les réglementations nationales, voire internationales. Les PME adoptent alors de nouvelles formes organisationnelles (alliance, coopération…), celles-ci s'apparentant aux formes organisationnelles de la grande entreprise. Torrès (1997) s'interroge alors sur le bien-fondé de la thèse de la spécificité de la PME et en vient même à affirmer que la forme réticulaire de plus en plus présente dans les relations entre PME et autres organisations pourrait dénaturer les caractéristiques spécifiques de la PME. Ces « contextes dénaturants » (Torrès, 1997) ont alors comme conséquence de modifier les frontières de la PME. Leyronas et Torrès (1996 : 15) défendent la thèse de la dénaturation en faisant référence au phénomène de globalisation : *« Les effets de la globalisation combinés à ceux du réseau conduisent la PME à mettre en œuvre des modes d'organisation et à adopter des comportements qui s'éloignent considérablement de la conception traditionnelle de la PME. Il est alors possible d'émettre l'idée d'une dénaturation croissante de la PME au fur et à mesure que l'entreprise de petite taille se rapproche de la forme globale de réseau »*. Les effets de la mise en place de démarches responsables semblent se rapprocher des effets de la croissance. L'organisation doit donc faire face à des changements, ceux-ci caractérisant un phénomène discontinu de développement. Au fur et à mesure que les organisations grandissent, *« elles passent par des périodes de transition structurelle, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degré »* Mintzberg (1982 : 222-223). Cependant, certaines entreprises peuvent continuer à fonctionner comme des petites entreprises « spécifiques », dans la mesure où le dirigeant souhaite conserver un fonctionnement traditionnel marqué par une forte personnalisation des relations. Ainsi, Guilhon et Weill (1996), dans une enquête menée auprès de quinze entreprises engagées dans une démarche qualité, suggèrent que la dénaturation n'est pas systématique. Rapprocher la mise en œuvre d'un modèle d'assurance de la qualité de la logique de croissance nous conduit alors, comme l'indique Sammut (1995), à mettre davantage l'accent sur le rôle du dirigeant et l'encastrement de la PME au niveau local.

1.1.2.3. Les spécificités de la PME

Les deux caractéristiques suivantes, à savoir le rôle central du dirigeant et l'insertion de la PME sur le territoire local, sont maintenant développées. Celles-ci vont nous permettre de mieux cerner notre objet de recherche et faire émerger notre problématique.

1.1.2.3.1. Le dirigeant comme point nodal du système de gestion de la PME

Les déterminants associés au profil du dirigeant sont essentiels dans une étude explorant l'intégration des principes de RSE par des dirigeants de PME. Différentes typologies de l'entrepreneur ont été construites (Lorrain et Dussault, 1988 ; Bruyat, 1993 ; Julien, 1994 ; Verstraete, 1999 ; Deschamps, 2000). Elles reposent généralement sur les objectifs du dirigeant de PME (Carland *et al*., 1984 ; Julien et Marchesnay, 1988), sur les logiques organisationnelles (centralisation/délégation, supervision/contrôle, coordination/leadership) (Churchill et Lewis, 1983 ; Vargas, 1984) ou encore sur l'expérience du dirigeant, le degré de propriété et la nature familiale de la PME (Bauer, 1993 ; Daily et Dollinger, 1992, 1993). Ces critères reposent tous sur l'idée selon laquelle le dirigeant détermine fortement les modalités de la gestion de son entreprise. L'intégration de la RSE n'échappe donc pas à cette observation.

Le dirigeant de la PME est un personnage capital, *« son statut, sa trajectoire sociale et professionnelle jouent un rôle décisif »* (Levratto, 2003 : 5 ; Boutary et Durand, 2008) dans la gestion de la PME. En outre, il est de plus en plus reconnu que *« si la PME ne peut pas être approchée comme une grande entreprise en miniature, c'est justement en raison de l'omniprésence, de l'omnipotence et de l'égotrophie dudit dirigeant »* (Allali, 2002 : 12). Contrairement aux grandes entreprises, le contexte de la prise de décision dans les PME présente deux caractéristiques principales. La première est liée à l'autonomie importante et au sentiment de solitude décisionnelle ressenti par le responsable de PME (Baillette, 2003). La seconde est relative aux conséquences rapides des décisions prises sur la situation personnelle du dirigeant d'une part, et sur celle de l'entreprise d'autre part.

Les auteurs spécialisés dans l'étude des petites et moyennes entreprises soulignent généralement la place centrale occupée par le dirigeant (Marchesnay, 1982 ; d'Amboise et Muldowney, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Duchéneaut, 1995, 1996). L'ampleur de son pouvoir décisionnel s'avère être d'autant plus importante que la taille de l'entreprise est petite. Parmi les caractéristiques fondamentales de cet acteur, Julien et Marchesnay (1988) et

Torrès (1998) retiennent comme critère fondamental la centralisation, voire la personnalisation de la gestion. Quel que soit le changement envisagé dans les petites structures, il ne peut avoir lieu sans l'adhésion et la conviction du dirigeant, qui est souvent l'apporteur de capitaux et le gestionnaire de l'entreprise. Ces responsabilités enferment souvent le dirigeant dans une condition de solitude qui modifie les logiques de gouvernance (Solymossy et Masters, 2002 ; Cerrada et Janssen, 2006). Les faits montrent d'ailleurs que les conséquences des décisions prises sont souvent plus importantes dans les PME où les actions engagées peuvent avoir des répercussions immédiates et majeures. Le dirigeant de PME dispose en effet d'un droit à l'erreur très limité, dans la mesure où presque toutes les décisions ont une importance stratégique (Mahé de Boislandelle, 1994, 1996). En effet, selon Bayad et Garand (1998), la vision du dirigeant modèle la stratégie de l'organisation. Les décisions seraient en effet guidées par la façon de percevoir du dirigeant, c'est-à-dire par *« son style d'apprentissage (ses stratégies cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé »* (Bayad et Garand, 1998 : 11). Le profil du dirigeant constituerait alors un élément permettant de mieux appréhender la configuration des structures et leurs orientations stratégiques. Selon une étude menée par Bayad *et al.* en 2006, le profil du dirigeant et de l'organisation détermineraient la réussite du processus d'adoption des outils de gestion. C'est pourquoi le rôle du dirigeant de PME apparaît comme central dans le management de la RSE. En effet, les convictions et les représentations qu'ont les dirigeants de PME vont faire que ceux-ci vont décider ou non d'intégrer des démarches de RSE. Les travaux de Paradas (2007, 2008) proposant d'analyser le rôle de la vision, des convictions et des représentations des dirigeants sur le phénomène d'intégration de démarches de RSE ouvrent des perspectives intéressantes. Ainsi, en se focalisant sur le dirigeant, il est alors possible d'affirmer que l'explication de l'intégration ou du refus de la démarche de RSE par les PME tiendrait plus à la compréhension qu'en a le dirigeant qu'à la démarche elle-même. Nous pensons en effet que la représentation du dirigeant de PME joue un rôle central dans l'intégration de démarches de RSE au niveau stratégique et qu'elle peut être stimulée par l'adhésion du dirigeant à un réseau professionnel. Ainsi, selon Filion (1991) et Baillette (1997), le fait d'appartenir à un réseau social, comme c'est le cas pour beaucoup de dirigeants de PME, peut constituer un moyen d'accéder à certaines informations, de bénéficier d'expériences, d'intégrer des outils de RSE et adopter ainsi un management responsable.

1.1.2.3.2. L'encastrement territorial de la PME

Le raisonnement sur les relations entre entreprises et territoires n'est pas nouveau (Dupuy, 1985). Maintenir et développer ce raisonnement permet d'approfondir la connaissance des intérêts individuels, organisationnels et institutionnels communs, qui apparaissent plus facilement lorsque les relations, fondées sur le partage, la confiance et le long terme, se manifestent par l'appropriation des spécificités des territoires.
Bien que la littérature sur les réseaux soit abondante, les caractéristiques des réseaux d'entreprises sont mal connues (Capiez, 2007). Qu'il s'agisse du nombre ou de l'importance des partenaires, des services demandés ou rendus, de l'intensité des relations, il n'existe aucune définition universellement acceptée du réseau. Cependant, un certain consensus semble s'opérer autour du caractère fortement relationnel de ce concept (Allali, 2007).

Des critères de définition communs

La notion de réseau peut être abordée d'après deux conceptions opposées. Alors que Williamson (1975, 1991) définit le réseau comme une forme hybride entre marché et hiérarchie, Powell (1990) montre qu'il est un mode d'échange possédant sa logique propre fondée sur la réciprocité, la collaboration, la complémentarité, la réputation et la communication. Nous privilégions cette deuxième conception pour appréhender les réseaux des PME, considérés par Donckels et Lambrecht (1997) comme des systèmes organisés de relations dont l'entrepreneur est l'acteur clé. La théorie des réseaux sociaux (autour des apports de Granovetter notamment), ainsi que le courant du néo-institutionnalisme sociologique (Powell et DiMaggio, 1991) ont fait l'objet d'une mobilisation croissante en sciences de gestion pour rendre compte des jeux d'acteurs, des processus sociaux et ainsi mieux cerner le rôle déterminant des réseaux pour les entreprises. Le réseau joue non seulement un rôle déterminant dans l'accès aux ressources nécessaires pour promouvoir le développement des entreprises mais joue également un rôle de médiateur non négligeable pour susciter des comportements d'isomorphisme. On comprend alors que le réseau ainsi analysé, puisse être représenté comme source de confiance, de sécurité et de flexibilité (Capiez, 2007). Se fondant sur une définition de Jay (1964), Aldrich et Whetten (1981 : 387) définissent le réseau comme la *« totalité des unités connectées par un certain type de relations et construites sur la base des liens entre toutes les organisations de la population étudiée »*. Dans la même veine, Nelson (1988) et Szarka (1990) définissent le réseau comme

un type spécifique de relations liant un ensemble défini de personnes, d'objets et d'événements.

La coordination des relations entre les entreprises elles-mêmes et avec les organisations territoriales, qui forment un réseau, ne peut se comprendre que dans un cadre donné. L'observateur extérieur qui s'intéresse aux réseaux d'entreprises délimite souvent son champ d'analyse à un espace objectif, celui du territoire géographique et administratif, comme par exemple un département français. Le territoire, au sens de proximité géographique, peut être défini comme *« une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion, d'aménagement et d'auto-production »* (Bailly *et al*., 1995, cité par Mendez et Mercier, 2006 : 254). A l'intérieur de cet espace, le réseau peut être défini comme *« une collection d'acteurs qui poursuit des relations d'échanges répétés et durables les uns avec les autres et qui, en même temps, n'a pas d'autorité organisationnelle légitime pour arbitrer et résoudre les disputes qui peuvent se produire pendant l'échange »* (Podolny et Page, 1998 : 59). Selon Adler et Kwon (2002) ainsi que Baret *et al.* (2006), les réseaux sociaux permettent d'échanger des ressources sans qu'il y ait nécessairement de contrats établis. Ce mode de coopération se caractérise par une grande flexibilité, ce qui facilite l'adaptation des entreprises aux changements environnementaux. De plus, il permet la mobilisation de ressources complexes et difficiles à spécifier comme le soutien social et/ou affectif. En cela, ce mode de coopération peut être considéré comme supérieur à un contrat.

Si l'on considère le point de vue d'un chef d'entreprise inséré dans un réseau, le territoire constitue un outil structurant de perception de l'environnement qui permet au dirigeant d'apprécier les distances en matière d'espace et de temps afin d'améliorer sa prise de décision (Le Boulch, 2001, 2004). Nous retiendrons qu'un réseau est *« l'articulation de différentes unités géographiquement éclatées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée dans l'objectif de répondre à des besoins communs, via une collaboration entre partenaires, des comportements et de moyens de liaison, une stratégie et un management différents de ceux déployés dans une seule et même unité »* (Boulanger, 1995). Ainsi, selon Carluer (2005), il est important de souligner que les différentes formes de réseaux engendrent toutes à leur manière des adaptations et des changements permanents caractérisés par une logique d'interaction, une dynamique d'apprentissage et un ancrage territorial (Maillat, 1995 ; Oinas et Malecki, 1999 ; Carluer, 1999 ; Loilier et Tellier, 2001). L'interaction au sein d'une organisation réticulaire peut alors être définie comme la faculté des acteurs de nouer des relations qui engendrent des externalités spécifiques et qui favorisent la réactivité et les

complémentarités. La dynamique d'apprentissage se manifeste quant à elle par la capacité à innover et à s'adapter à la nouveauté. Enfin, s'opposant au « nomadisme » (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Oerlemans *et al.*, 2000), l'ancrage territorial peut déboucher sur un « encastrement relationnel » (Grossetti, 2001 ; Huault, 2002). Ainsi, le réseau constitue un creuset où les savoirs et les compétences des acteurs interagissent pour construire un avenir commun fondé sur des valeurs partagées, une utilité économique et sociale et un accès à des connaissances étendues (Bertezene, 2006).

Economiquement, le réseau apparaît comme un ensemble de moyens (infrastructure et échange d'informations) permettant aux acteurs d'établir des relations spécifiques, créatrices de valeur par les synergies dégagées, sur un territoire donné. Plusieurs courants de recherche tentent de démontrer leur intérêt. La coopération au sein d'un réseau peut être considérée comme une logique de réduction des coûts de transaction (on peut par exemple penser à des investissements de prospection commerciale communs) qui peut s'opérer notamment par la mise en œuvre de mécanismes efficaces de gouvernance. Dans ce cas, l'idée du réseau est de mieux rentabiliser les investissements indispensables au développement économique souvent trop importants pour être supportés par une entreprise isolée. D'autres travaux (Ravix, 1996 ; Amans *et al.*, 2006) mettent en évidence l'intérêt d'une structure en réseau pour une meilleure répartition des tâches (division du travail) et une organisation du travail plus optimale. L'idée est alors de ne pas faire plusieurs fois la même chose de façon parallèle, de s'échanger les bonnes pratiques et de créer ainsi une organisation économiquement plus intéressante. Enfin, une troisième approche s'intéresse au réseau comme lieu permettant de mettre des connaissances et des compétences en commun. Il s'agit alors de mutualiser les savoirs internes de chaque entreprise pour ensuite pouvoir améliorer les processus de décision dans les organisations impliquées. Dyer et Singh (1998) considèrent que les réseaux permettent aux entreprises d'améliorer leur compétitivité au travers d'un investissement dans des actifs spécifiquement relationnels, de l'échange de savoir-faire et de l'apprentissage conjoint, de la combinaison de ressources complémentaires rares, ainsi que du renforcement stratégique. Selon Zhao et Aram (1995), les réseaux posséderaient également les caractéristiques suivantes : l'atténuation de l'incertitude, la légitimation, l'échange d'information, la coordination et l'accélération du transfert du savoir-faire et de la technologie. Pour ces auteurs, le réseau est un *« ensemble d'acteurs rassemblés pour partager des informations/connaissances utiles avec les autres membres, pour atteindre une compréhension mutuelle et pour développer une base solide en vue d'une confiance pouvant*

mener ultérieurement à réaliser les buts individuels et collectifs des acteurs sur une base collaborative ». Cette dernière approche est pertinente dans le cadre de recherches en PME, puisqu'il est admis que ces entreprises ont souvent des ressources moins importantes que les grandes entreprises, ce qui peut expliquer l'intérêt de la mise en commun (Julien et Marchesnay, 1996 ; Saporta, 1997). Dans leurs travaux, Donckels et Lambrecht (1997) démontrent que les dirigeants d'entreprises orientées vers la croissance ont des réseaux plus larges que les autres, d'où le lien direct entre les réseaux et la performance de l'entreprise. La mise en réseau, de par l'accent qu'elle met sur l'informel et l'opportunisme est alors considérée comme un processus idéal pour s'adapter aux changements sociétaux.

Réseaux et territoires : quelles externalités spatiales ?

La glocalisation accentue la concentration des entreprises sur un même territoire et la diminution du rôle de l'Etat (Carluer, 2005) en faveur des collectivités territoriales. Désormais, ce dernier a davantage une mission d'accompagnement qu'un rôle d'acteur. Il doit attirer et aider les entreprises dans leur implantation, voire empêcher leur délocalisation. Le fait de sélectionner un espace d'activités régional plutôt qu'un autre renforce cette nécessaire coopération entre collectivités territoriales et acteurs économiques car elle constitue un enjeu majeur dans le choix de la localisation des entreprises.

Le concept de territoire occupe une place importante dans une analyse des PME, privilégiant l'explication des performances en fonction des compétences disponibles et mobilisables (Nekka et Dokou, 2004). Les auteurs considèrent que chaque entreprise dispose de ressources spécifiques qui lui confèrent un avantage dans la mise en œuvre de sa stratégie. Les relations interentreprises permettent de bénéficier d'externalités positives, qui se nouent d'autant plus facilement que ces entreprises sont localisées sur un même territoire, la proximité géographique favorisant la multiplication des contacts. Cela peut se constater pour les grandes entreprises et les laboratoires de recherche qui s'installent dans des zones particulièrement innovantes, telles que les pôles de compétitivité mais aussi pour les PME très dynamiques opérant, soit dans un même secteur d'activités et qui se regroupent pour bénéficier de l'appui d'une structure collective, soit dans des secteurs différents et qui tirent alors parti de la complémentarité de leurs activités (Porter et Stern, 2001 ; Beugelsdijk et Cornet, 2002 ; Carluer, 2005). Ainsi, Posner et Schmidt (1984) ; Harte et Owen (1987) soulignent le rôle des acteurs de proximité et leur prise en compte dans la stratégie de l'entreprise. *« En raison de l'ancrage local, les relations de coopération et les arrangements intra-entreprises sont au*

moins aussi importants que les affrontements concurrentiels » (Levratto, 2007 : 4). Donnons l'exemple de la collectivité locale qui exerce une pression sur l'entreprise au travers du pouvoir politique. Cette structure d'appui crée un contrat implicite avec l'entreprise, reposant sur la mise à disposition d'infrastructures, de formations et parfois d'aides fiscales particulières. La collectivité locale attend, en échange, des retombées économiques et sociétales favorables. La relation entre la structure d'aide et les entreprises peut être comparée à celle existant entre le noyau stratégique et la périphérie (Martinet, 1984). Ainsi, l'ensemble des acteurs extérieurs au noyau, formant la périphérie, sont susceptibles de s'approprier les stratégies proposées par ce noyau ou d'influencer la dynamique d'appropriation des stratégies des autres acteurs. En définitive, la spécificité d'un territoire s'exprime alors comme un potentiel sans cesse préservé et enrichi à travers les processus d'innovation et d'apprentissage des acteurs locaux.

Malgré la pluralité des dimensions et des enjeux liés au développement durable et à la responsabilité sociale des PME, ces deux concepts ont en commun le caractère volontaire de la démarche et la nécessité de rendre des comptes aux parties prenantes. L'avis des personnes concernées doit être pris en considération et l'échange de bonnes pratiques avec des acteurs appartenant ou non à la sphère économique peut être d'une grande utilité. Le dialogue et l'apprentissage des actions qui ont connu un succès, aussi bien dans leur mise en œuvre que dans les résultats obtenus, peuvent d'autant plus favoriser le développement d'une gestion durable des activités des entreprises que ces dernières entretiennent des relations de proximité au sein d'organisations réticulaires.

1.1.3. Le management de la RSE par les PME

Ces vingt dernières années se sont caractérisées par la montée en puissance progressive des préoccupations écologiques, sociales et sociétales dans le management stratégique des entreprises (Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava et Hart, 1996 ; Hart, 1997 ; Reynaud, 1997 ; Reynaud et Rollet, 2001 ; Martinet et Reynaud, 2001, 2004 ; Reynaud et *al*., 2006). L'observation de l'intégration des principes de la RSE par les entreprises suggère pourtant quelques nuances importantes. D'une part, le niveau d'engagement durable des firmes se caractérise par une certaine hétérogénéité (Carroll, 1979 ; Rugman et Verbeke, 1998 ; Martinet et Reynaud, 2004). Il oscille en effet entre l'absence de réponse (la négation des externalités négatives) et l'attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998). Et d'autre part,

lorsque cet engagement existe, l'orientation durable peut varier : les entreprises peuvent mettre l'accent sur le pilier de l'écologie, du social et/ou du sociétal (Reynaud et *al*., 2006). Dans le cas des PME, ce constat est encore plus marquant. Les études laissent en effet entrevoir des résultats très hétérogènes quant à la réalité des pratiques responsables dans les PME (Schneider-Maunoury, 2000 ; Observatoire des PME européennes, 2002 ; CROCIS-CCIP, 2003 ; Berger-Douce, 2005 ; Auberger et Quairel, 2005 ; ACFCI, 2006 ; Berger-Douce, 2006, 2008). Un tel contraste des stratégies responsables des PME - des actions globalement peu intégrées à la stratégie versus des PME militantes qui placent la responsabilité au cœur de leur stratégie et des actions soit principalement environnementales, soit essentiellement sociales – suggère alors de s'intéresser aux déterminants de l'engagement responsable des PME.

1.1.3.1. Les déterminants de l'intégration de démarches responsables

En 2002, l'étude menée par la Commission européenne auprès de plus de 7.600 PME montre que la moitié des entreprises interrogées réalisent des actions responsables. Ces résultats sont confirmés par une étude réalisée auprès de plus de 4.400 PME d'Ile de France (CROCIS-CCIP, 2003) : 59% des entreprises interrogées déclarent prendre en compte le développement durable dans leur gestion. Plus encore, une dernière étude menée auprès d'une centaine de PME en Rhône-Alpes met en évidence que 92,5% des PME adoptent une gestion responsable de leurs affaires (ACFCI, 2006).

Dans un rapport adopté en assemblée générale le 18 décembre 2008, la CCI de Paris avance que les motivations les plus fréquemment citées par les dirigeants de PME pour appliquer la RSE dans leur entreprise sont les suivantes :

Tableau n° 1- 2 : Les motivations des dirigeants de PME pour intégrer la RSE

L'engagement citoyen (64,7%)
Le respect de la réglementation environnementale (49, 3%)
Le moyen de valoriser l'image de l'entreprise (44, 1%)
Le moyen de limiter les risques (37, 4%)
Un atout pour l'entreprise sur le plan économique (26,0%)
Une exigence imposée par les clients (11,8%)
Le moyen de motiver les salariés (10,6%)

Source : Rapport de la CCI de Paris (2008)

A la lecture de ce tableau, il apparaît que les deux premières raisons qui incitent les chefs d'entreprise à s'orienter vers des démarches responsables sont l'engagement citoyen (64,7%) et le respect de la réglementation environnementale (49,3%). Ces résultats, bien qu'encourageants, sont à nuancer (Auberger et Quairel, 2005). En effet, la responsabilité des PME se caractérise beaucoup plus par des actions ponctuelles que par une démarche véritablement structurée (Berger-Douce, 2008). Indépendamment de leur bien-fondé, ces déterminants sont relativement déconnectés de la réalité économique, de la raison d'être de l'entreprise. En effet, l'analyse des réponses apportées au questionnaire montre que seuls 26% des entrepreneurs interrogés déclarent que le développement durable peut représenter un atout pour l'entreprise sur le plan économique. De plus, l'étude de l'Observatoire européen (2002) montre que la plupart des PME socialement et écologiquement engagées mènent en fait des actions de mécénat à un niveau local – ce serait donc des actions « hors-business » - ce qui sans être inutile constitue une démarche durable déconnectée des activités de la firme (Auberger et Quairel, 2004). Ce constat confirme les propos de Berger-Douce (2008 : 20) qui précise, au regard des résultats d'une étude menée auprès de PME de la région Rhône-Alpes, qu'il « *il subsiste vraisemblablement un fossé entre le discours et les pratiques* ». Ainsi, la traduction opérationnelle de la responsabilité demeure limitée : peu de PME ont mis en place une démarche responsable structurée (une stratégie) en direction des parties prenantes et/ou adopté des outils d'évaluation normalisés adaptés à leur fonctionnement (par exemple la variante pour les PME de la Global Reporting Initiative).

Pour expliciter la difficulté des PME à prendre en compte le développement durable dans son intégralité, la CCI de Paris a relevé trois principaux motifs (2008) :

- Un « problème » de compréhension, de croyance et d'appropriation. L'offre de formation est encore peu lisible et ne paraît pas toujours bien calibrée aux besoins exprimés par les entreprises. Les outils ou référentiels existants, ayant pour objet d'aider à la mise en place de démarches de progrès et de faciliter la valorisation de cet engagement sont extrêmement nombreux, souvent complexes et/ou coûteux, et peu adaptés aux besoins des PME.
- La difficulté de rapprocher les entreprises autour d'un projet durable commun. En effet, les dispositifs d'appui aux entreprises – information, sensibilisation, accompagnement individuel et collectif – souffrent de carences résultant notamment de l'éparpillement des compétences et de la dimension trop restrictive de certaines approches.
- Des freins liés au marché : l'application de la réglementation environnementale soulève des difficultés, résultant en particulier de sa complexité et de la lourdeur de certaines procédures. Enfin, les leviers financiers sont insuffisamment ciblés, cohérents et/ou accessibles.

Ces résultats complètent les travaux de Cabagnols et Lebas (2006) qui distinguent trois types de facteurs pouvant influencer le comportement responsable des entreprises : la pression, l'incitation et la motivation.

La « pression » est définie par les auteurs comme l'action d'un acteur sur un autre en créant des conditions pour que ceux qui n'adoptent pas de démarche de RSE soient désavantagés. C'est le cas par exemple des pressions réglementaires, des pressions exercées par les associations politiques et/ou de consommateurs qui organisent des campagnes de contre-publicité à l'encontre des entreprises qui n'ont pas un comportement responsable.

Il y a « incitation » lorsque l'action d'un acteur sur un autre se fait en suscitant chez l'acteur-cible un bénéfice à l'adoption d'un comportement responsable. C'est généralement une action qui a des effets positifs sur les gains des entreprises qui appliquent la RSE : essentiellement par l'augmentation la notoriété.

Enfin, lorsque l'engagement d'une démarche de RSE n'émane pas directement d'un calcul de rentabilité mais plutôt de considérations morales de la part des dirigeants, il est alors possible de parler de « motivation ». L'enjeu économique demeure cependant encore le principal enjeu dans la mesure où, quelles que soient la vision, les convictions et les représentations des dirigeants (Paradas, 2007, 2008), ces derniers sont contraints d'assurer la pérennité de leur entreprise.

D'autres études menées sur des échantillons plus restreints suggèrent que certaines PME ont placé la dimension durable au cœur de leur stratégie - elles seraient près d'un millier (Berger-Douce, 2008). Certaines PME pionnières font donc figure de contre-exemples. Elles s'engagent plus activement, structurent malgré les obstacles (manque de ressources, d'incitations, de temps, d'accompagnement…) une démarche stratégique responsable (Schneider-Maunoury, 2000 ; Berger-Douce, 2005, 2006). Nous pouvons alors mettre en évidence certains éléments concrets, qui contribuent à l'intégration de démarches responsables dans les PME. Bien entendu, le projet doit être porté sans équivoque par le chef d'entreprise et donner lieu à des actions concrètes. Selon Bayad et Couteret (2002), la vision du dirigeant peut être largement exprimée et diffusée mais cela ne garantit pas une réelle adhésion de la part des collaborateurs. Pour cela, il faut que les actions mises en œuvre traduisent la vision stratégique du dirigeant et qu'il y ait un vrai partage des objectifs et des valeurs de l'entreprise. L'intégration d'outils supports constitue également un facteur de réussite. Ainsi, la mise en place de procédures et d'une démarche de pré-audit sont à privilégier, tout comme l'idée que l'outil doit s'inscrire dans le plan stratégique de l'entreprise et non l'inverse. Ceci contribue notamment à la concrétisation des actions engagées et à la visibilité progressive des résultats opérationnels.

L'objectif de cette partie était de repérer les principaux déterminants de l'intégration de démarches de RSE par des dirigeants de PME. Nous allons maintenant nous intéresser à l'engagement responsable de ces derniers.

1.1.3.2. L'engagement responsable des dirigeants de PME

L'engagement responsable[6] des PME est traité en deux temps. Il s'agit d'évaluer successivement l'intensité et l'orientation responsables des dirigeants de PME.

1.1.3.2.1. L'intensité de l'engagement responsable

Afin de conceptualiser l'hétérogénéité du degré d'intensité des pratiques responsables des PME, la littérature propose de nombreuses typologies de comportements durables (Carroll, 1979 ; Reynaud et Chandon, 1998 ; Bellini, 2003). Elle souligne ainsi que, si pour certaines entreprises, la RSE est synonyme d'exigences contraignantes et coûteuses, pour d'autres, elle s'assimile à une politique socialement et écologiquement responsable, source d'opportunités et créatrice de valeur (Schneider-Maunoury, 2000 ; Reynaud et Rollet, 2001; Persaix, 2002). Ainsi, tandis que certains adoptent une réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales aux niveaux national et local) leur permettant de s'aligner face aux exigences écologiques et sociales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes dans une logique de choix discrétionnaire.
Pour notre part, nous retenons la classification de Bellini (2003), elle-même inspirée des travaux de Carroll (1979). Celle-ci identifie trois comportements durables dominants : l'éco-défense, l'éco-conformité et l'éco-sensibilité[7]. Chaque comportement se caractérise par des arbitrages en termes d'allocation des ressources entre les dimensions écologique, sociale, sociétale et économique et se traduit par l'adoption d'une logique décisionnelle qui remet plus ou moins fortement en cause la logique dominante (Bellini, 2003).

L'éco-défense consiste à privilégier la recherche exclusive de profit et de rendements économiques immédiats. Ce comportement conduit à penser les investissements écologiques et sociaux comme des coûts inutiles, à limiter, voire antagonistes avec la dimension économique. L'éco-défense consiste donc à maintenir les pratiques actuelles sans intégrer la donnée écologique, sociale ou sociétale (au risque de se trouver hors la loi). Ce comportement

---

[6] Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la nature de l'engagement responsable d'une entreprise dépend de sa culture morale et politique. On distingue *« l'approche anglo-saxonne qui vise plutôt la réparation des effets des activités économiques et l'approche continentale européenne, généralement plus sensible à l'anticipation et à la prévention des risques »* (Capron, 2003 : 19).
[7] Dans ce travail, nous adoptons une acception large du comportement durable. Ainsi, le terme « éco » englobe les aspects écologiques mais également sociaux et sociétaux.

est de moins en moins fréquent car les risques encourus (pécuniaires ou non) en cas d'infractions aux réglementations sont toujours plus importants.

L'éco-conformité consiste à se conformer aux réglementations, respecter les normes sans les dépasser et limiter ainsi les risques d'infraction encourus en cas de non-respect des lois en vigueur. L'éco-conforme cherche à minimiser les risques et les investissements en respectant au minimum les normes légales. L'objectif prioritaire de ce type de comportement réside dans le maintien d'un profit optimal via la préservation de la légitimité des activités de la firme vis-à-vis des parties prenantes. Les efforts responsables sont perçus comme une garantie de minimisation des dommages et des risques générés par l'activité. Au niveau décisionnel, l'entreprise éco-conforme adopte une démarche qui ne remet pas en cause les processus de décision traditionnels. L'ambition de se conformer consiste exclusivement à intégrer des critères nouveaux au processus décisionnel mais en aucun cas à en modifier la logique profonde. Pour ces entreprises, la responsabilité crée des contraintes techniques et organisationnelles, génère des coûts d'adaptation supplémentaires et ne crée pas de valeur.

A l'opposé, l'éco-sensible ne privilégie pas la rentabilité financière immédiate ; les investissements sociaux et écologiques doivent produire des effets à plus long terme. Ces entreprises perçoivent les investissements écologiques et sociaux comme rentables à plus ou moins longue échéance. Le plus souvent, elles vont au-delà des normes imposées par la réglementation. Parallèlement, elles n'attendent parfois pas la promulgation de lois pour intégrer les données environnementales et sociales dans leur management. Les questions de responsabilité sont considérées comme des éléments clés de la pérennité de l'entreprise et sont placées au cœur de sa stratégie. L'objectif est double. D'une part, le développement durable génère des bénéfices qui se situent aux niveaux des coûts (réduction des coûts de production à long terme), de la légitimité (image véhiculée aux parties prenantes, culture de l'entreprise…) et de la différenciation (qualité des produits, labellisation…) (Reynaud et Rollet, 2001 ; Reynaud et Martinet, 2004). D'autre part, l'entreprise agit dans le but d'influencer les autres opérateurs de la filière. Elle tente de peser sur la conduite des affaires pour évoluer dans un environnement qui lui convienne en termes éthique mais également économique. Edicter les règles du jeu et contraindre les concurrents à adopter des pratiques qu'ils maîtrisent moins bien est un des objectifs de la pro-action responsable (Sharma et Vredenburg, 1998). Dans ce type de comportement, l'intégration des questions environnementales et sociales modifie en profondeur le processus de décision. En effet, la volonté d'influencer, en faisant de la responsabilité un enjeu concurrentiel, impose de repenser les logiques qui prévalaient dans l'entreprise. Il est question de repenser en profondeur l'idéologie dominante de la firme. La

caractérisation des comportements responsables permet *in fine* de poser les bases à partir desquelles seront analysées, lors de l'étude exploratoire, l'intensité et l'orientation de l'engagement responsable des PME (Tableau n° 1- 3).

Tableau n° 1- 3 : L'évaluation de l'intensité des actions responsables des PME

Intensité de l'engagement	**Eco-défense (intensité faible)**	**Eco-conformité (intensité moyenne)**	**Eco-sensibilité (intensité forte)**
Caractéristiques et évaluation	**1**- Se situe en-deçà des normes réglementaires **2**- Ne déploie aucune démarche responsable **3**- N'alloue aucune ressource au DD	**1**- Se situe au niveau des normes réglementaires **2**- Déploie une démarche responsable selon un processus non formalisé **3**- Alloue des ressources au DD au même niveau que la moyenne des concurrents	**1**- Se situe au-delà des normes réglementaires **2**- Déploie une démarche responsable structurée selon un processus formalisé **3**- Alloue des ressources au DD à un niveau supérieur à la moyenne des concurrents

Source : Bellini (2003)

Analysons maintenant l'orientation de l'engagement durable des PME.

1.1.3.2.2. L'orientation de l'engagement responsable

De nombreuses études montrent que le volet environnemental apparaît comme le plus attractif pour les PME (Gunningham *et al.*, 1997 ; Spence *et al.*, 1998 ; Berger-Douce, 2008). L'étude menée par Schneider-Maunoury (2000) auprès de 26 PME européennes de moins de 20 salariés montre ainsi que la prise en compte du volet environnemental par les PME contribue à la réduction des coûts de production, au développement commercial et à la création de valeur. L'étude met également en avant que les petites entreprises se lancent d'abord dans la gestion des déchets qui est l'aspect le plus facile à mettre en œuvre. La recherche d'économies d'énergies vient ensuite, souvent lorsque les entreprises procèdent à un déménagement ou à un agrandissement des locaux industriels. De même, l'enquête de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI, 2006) sur la prise en compte du développement durable par les PME souligne que les dirigeants mettent

principalement en œuvre des actions environnementales puis sociales. En matière d'environnement, la gestion des déchets et la réduction de la consommation d'énergie arrivent en tête des actions engagées. Sur le plan social, la mise en œuvre d'un plan de gestion des risques et l'élaboration d'un dispositif de gestion des compétences sont les initiatives les plus fréquemment mentionnées. La parité homme/femme et l'emploi des personnes handicapées sont, quant à eux, peu cités, voire non recherchés. Sur le plan sociétal, les entreprises déclarent impliquer leur entreprise dans des actions citoyennes, comme par exemple le recours à l'embauche locale, la participation à des réseaux ou clubs d'entreprises et l'accueil de stagiaires.

Tableau n° 1- 4 : L'évaluation de l'orientation responsable des PME

Orientation de l'engagement	**Ecologique**	**Sociale**	**Sociétale**
Caractéristiques et évaluation	**1**- Réduction et recyclage des déchets **2**-Economie d'énergies **3**- Prévention de la pollution **4**- Préservation de l'environnement naturel **5**- Transport	**1**- Dialogue social **2**- Gestion des compétences **3**- Equilibre vie privée/vie professionnelle **4**- Diversité au travail	**1**- Développement du tissu économique local **2**- Mécénat **3**- Réinsertion professionnelle **4**- Partenariat formalisé avec les fournisseurs

Dans la même veine, Saulquin et Schier (2005, 2008) illustrent le niveau d'engagement des PME selon le degré de maturité plus ou moins élevé de l'entreprise face à la notion de RSE et la capacité à s'approprier de manière plus ou moins complète cette notion. Pour comprendre les comportements managériaux en matière de RSE, les auteurs avancent l'idée selon laquelle les dirigeants définissent différemment la RSE suivant leur degré d'ouverture (vision managériale fermée ou ouverte de la firme) et leur approche de la performance (approche statique ou dynamique). Ils élaborent ainsi une typologie des perceptions managériales de la RSE qui peut être perçue comme :

- une contrainte supplémentaire de type normatif. Dans ce cas, il existe un risque d'instrumentalisation de la RSE qui ne procure aucun effet de levier managérial. Le manager cherche avant tout à apporter une réponse précise à chaque « critère RSE ».

- un levier d'ouverture de l'entreprise. La RSE est analysée comme un moyen de mieux gérer les relations avec les autres parties prenantes et notamment la communauté. La RSE apparaît alors comme un vecteur de communication opportuniste. Ces démarches s'apparentent à une approche « cosmétique » de la RSE qui permet néanmoins de redéfinir les rapports avec les parties prenantes.
- un levier de dynamique interne. La RSE, en faisant prendre conscience aux différentes parties prenantes de la nécessité de changer certaines pratiques, peut devenir un levier d'innovation. Dans cette optique, l'accent est mis sur les processus et les résultats attendus à moyen terme. La firme cherche à faire évoluer en profondeur ses pratiques et la RSE permet par exemple d'y associer les salariés ou de lancer une procédure de certification par exemple.
- enfin, un levier stratégique où la RSE oblige l'entreprise à procéder à une relecture critique de sa vocation et de son mode de fonctionnement (son business model). Selon Bowen (1953, 1978), la RSE au sens strict ne devrait correspondre qu'à cette dernière vision. Il ne s'agit plus seulement de répondre de manière fragmentée aux « exigences » de la RSE, mais de proposer une vision fédératrice et sociétale de l'entreprise qui va permettre de réconcilier certaines exigences contradictoires. D'un point de vue pratique, la RSE devient un objectif de gestion, une réponse légitime pour les partenaires. Cette typologie de comportements est présentée dans le tableau n° 1- 5.

Tableau n° 1- 5 : Postures managériales face à la RSE

Attitude face à la RSE	**Passive**	**Réactive**	**Active**	**Proactive**
Perception de la RSE	RSE = contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier de dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des parties prenantes	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme en tenant compte des attentes des parties prenantes
Pratiques de RSE	L'entreprise attend que la pression des parties prenantes soit forte pour mener des actions. Exemples : Mise en conformité légale et règlementaire, qualité des produits, gestion des déchets…	L'entreprise ne veut pas que les risques sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemples : Sponsoring et activités caritatives, recrutements locaux…	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemples : Eco-conception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH…	Politiques de RSE définies pour les parties prenantes. Exemples : Co-construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises…
Posture	Mécaniste	Opportuniste et Cosmétique	Processuelle	Engagée

Source : Saulquin et Schier, 2008

Les différents éléments évoqués précédemment concernent les spécificités de la PME et les déterminants de l'intégration de démarches responsables. Dans ce modèle, il apparaît que la satisfaction des parties prenantes reste un facteur déterminant pour le choix et la mise en œuvre des pratiques de RSE. Après avoir présenté les questions de recherche fondamentales sur le management responsable en PME, la grille de lecture sur le sujet, mobilisée lors de l'étude exploratoire, est détaillée ci-après. La théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle constituent dès lors des cadres théoriques pertinents mais présentent néanmoins plusieurs limites. Nous les détaillons au sein de la partie suivante.

1.2. Les principaux cadres théoriques mobilisés en RSE

Avant de développer les principaux paradigmes présentés dans la littérature, notons que l'objectif de cette partie n'est pas de dresser une liste des différents courants théoriques de la littérature mais bien de souligner l'originalité de certains courants de recherche et leur contribution au débat. C'est dans ce cadre que, dans un premier temps, les théories contractuelles et plus particulièrement la théorie des parties prenantes sont décrites. Cette dernière représente une des approches principales dans la littérature sur la RSE car elle se trouve au cœur de l'analyse de l'implication des firmes dans les questions écologiques, sociales et sociétales (Martinet et Reynaud, 2001, 2004 ; Damak-Ayadi et Pesqueux, 2006). Dans un deuxième temps, les limites de cette théorie sont exposées pour ensuite amener une réflexion sur la théorie néo-institutionnelle qui permet également d'appréhender l'intégration des démarches de RSE par les dirigeants de PME, selon une perspective qui permet de prendre en compte la co-influence de l'entreprise et de l'environnement.

1.2.1. La théorie des parties prenantes : un cadre de référence dominant dans la littérature sur la RSE

La théorie des parties prenantes fait partie intégrante du concept de RSE car les dirigeants d'entreprises doivent aujourd'hui plus que jamais se justifier auprès de tous les acteurs qui prennent part de près ou de loin à l'activité de l'entreprise. Encore faut-il délimiter le concept de partie prenante et de nombreux auteurs s'y sont exercés (Clarkson, 1995 ; Mitchell et *al*., 1997 ; Carroll et Buchholtz, 2000) dans un souci de faciliter la compréhension de cette notion. Selon Cazal (2005, 2006), la théorie des parties prenantes ne constitue pas une alternative à la

théorie classique de l'entreprise, *« elle ne fait que l'élargir (en lui adjoignant des connotations éthiques) dans une perspective fondamentalement libérale »* (Cazal, 2006 : 9). Il est à noter que pour plusieurs auteurs, le concept de parties prenantes s'intègre aisément dans la théorie de l'agence (Charreaux, 2003) et que certains auteurs, tels que Hill et Jones (1992) considèrent même la théorie des parties prenantes comme une théorie de l'agence élargie.

1.2.1.1. Les contributions de la théorie de l'agence à la compréhension des relations entre dirigeants et parties prenantes

La théorie de l'agence sert habituellement de cadre de référence au gouvernement d'entreprise et plus particulièrement aux relations dirigeants/actionnaires (Mercier, 2001). Une relation d'agence peut être définie comme un *« contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »* (Jensen et Meckling, 1976 : 308). Dans la théorie de l'agence élargie, la relation d'agence s'applique en fait à toute relation entre deux ou plusieurs individus ; ainsi la situation de l'un dépend de la situation de l'autre. Il est alors possible de transposer cette relation de pouvoir aux rapports qu'entretiennent les dirigeants d'entreprise avec leurs parties prenantes. Ainsi, plus celles-ci possèdent d'attributs plus la pression qu'elles exercent sera forte (Mitchell *et al.*, 1997). Les dirigeants doivent répondre à leurs attentes afin d'acquérir et conserver une certaine légitimité. Pour Hill et Jones (1992), les dirigeants (agents) sont les seuls à être en relation avec plusieurs parties prenantes (principal). Les hypothèses de ces deux auteurs sont reprises par Decock-Good (2000) de la manière suivante : (1) l'entreprise a des liens avec plusieurs parties prenantes ; (2) le contrat symbolise leurs relations ; (3) l'entreprise peut être assimilée à un nœud de contrats ; (4) les dirigeants sont les agents contractants de l'entreprise. Les acteurs représentant les parties prenantes vont alors exercer un rôle de surveillance afin d'éviter les comportements opportunistes et veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement de la part des dirigeants (Auberger et Quairel, 2005). Il est donc dans l'intérêt des dirigeants de construire un environnement dans lequel les règles pourront leur être favorables en répondant aux attentes de leurs parties prenantes. Comme l'affirment Gond et Mullenbach-Servayre (2004 : 105), *« la RSE est liée à l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société. L'entreprise se doit de remplir les fonctions sociales que lui*

assignent la société sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose ».

Dès lors, la diversité des stratégies de RSE ne peut être analysée sans prendre en compte l'opportunisme des agents. Coriat et Weinstein (1995 : 55) expliquent *« qu'un comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricheries. L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent […] et donc sur l'existence d'une asymétrie d'information entre les acteurs »*. Certains partenaires de l'entreprise (donneurs d'ordres, concurrents, salariés, consommateurs, banquiers) peuvent manquer d'expertise dans l'évaluation des informations publiées par les entreprises. Par conséquent, il existe une asymétrie d'informations favorable à l'apparition de comportements opportunistes de la part des dirigeants. Dans cette relation, la communication peut être considérée comme un coût de dédouanement supporté par l'agent pour témoigner de sa bonne foi au principal. L'objectif d'une telle stratégie est de convaincre les parties prenantes que l'entreprise s'est véritablement engagée dans une démarche de RSE. Cette quête de contrôle des zones d'incertitudes occupe une place centrale dans l'économie des coûts de transaction. Williamson (1985) pose deux hypothèses comportementales qui sont les fondements de cette théorie. La première, relative aux capacités cognitives des individus, est le principe de rationalité limitée. La seconde, relative au mode de recherche de l'avantage personnel, est l'opportunisme. L'incomplétude des contrats est la principale conséquence de la rationalité limitée des agents. Ces derniers ne peuvent pas anticiper le résultat de leur transaction (Coriat et Weinstein, 1995). En effet, le contrat ne peut contenir l'ensemble des obligations des agents pour toutes les situations éventuelles. Les agents vont donc tenter de réduire l'incertitude liée à la transaction. L'engouement pour les démarches de certification et de normalisation traduit ce désir de réduction de l'incertitude inhérente à la transaction. Le principe de transparence qui sous-tend toute démarche de certification représente donc un moyen de réduire l'incertitude.

1.2.1.2. La théorie des parties prenantes comme grille de lecture de l'identification et de la gestion des parties prenantes par les entreprises

La théorie des parties prenantes est évoquée pour la première fois dans les travaux de Ansoff (1968) mais selon Mercier (2001), son origine remonte aux travaux de Dodd (1932) et Barnard (1938). Ces auteurs ont avancé l'idée selon laquelle l'entreprise doit équilibrer les

intérêts concurrents des différents acteurs afin de maintenir une coopération nécessaire à l'atteinte de ses objectifs. A partir des années 1980, le courant théorique issu de la stratégie d'entreprise et de l'éthique des affaires s'est attaché à la question de savoir vis-à-vis de qui l'entreprise était socialement responsable. Selon Martinet et Reynaud (2001, 2004), l'intégration de démarches de RSE caractérise alors un glissement de paradigme managérial : l'approche de la « *Shareholder Value* », accordant aux actionnaires un rôle prépondérant dans la définition des orientations stratégiques, laisse désormais place à une approche de la « *Stakeholder Value* ». En effet, la multiplication des travaux de recherche sur l'éthique organisationnelle depuis les années 1980 peut être reliée au développement de la responsabilité sociale des organisations. Cette préoccupation n'est pourtant pas un phénomène nouveau puisque dès 1913, certaines entreprises américaines intègrent cette notion dans leur gouvernance, comme par exemple l'entreprise Penney qui élabore un code déontologique (Ballet et De Bry, 2001). Or, ces dernières années, des scandales touchant directement les entreprises - scandales financiers (Enron, Worldcom, Anderson), écologiques (Total), économiques (Nike) - ont accéléré les procédures de normalisation et de législation au niveau national (Loi NRE, 2001) et international (Loi Sarbannes-Oxley, 2002). La théorie des parties prenantes (stakeholder theory) s'est ainsi progressivement imposée comme cadre de référence visant à identifier les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise exerce (ou devrait exercer) ses responsabilités environnementales et sociales et trouver des solutions pour lutter contre certains dysfonctionnements.

Cependant, le concept de parties prenantes s'est véritablement imposé dans les recherches axées sur la RSE avec la publication en 1984 de l'ouvrage de Freeman intitulé : *Strategic Management : A Stakeholder Approach.* En proposant de définir comme partie prenante *« tout individu ou tout groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation »*, Freeman cherche à définir les relations entre les parties prenantes et l'entreprise, ainsi que les objectifs de cette dernière. Cette définition doit être comprise comme l'ensemble des acteurs qui participent à la gestion de l'entreprise. Les travaux de Freeman ont servi de point de départ pour plusieurs auteurs qui se sont donné la mission d'approfondir l'analyse des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. On cite notamment les travaux de Donaldson et Preston (1995) et de Clarkson (1995). A la suite de ces travaux, Mercier (1999) propose une définition plus large que celle de Freeman pour caractériser les parties prenantes et suggère que ces dernières désignent « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». Ainsi, tout individu ou groupe d'individus ayant un intérêt dans et pour

l'organisation doit être considéré comme une partie prenante. Cette approche élargie de la conception de l'environnement de l'entreprise permet d'inclure dans l'analyse stratégique des groupes d'acteurs auparavant négligés dans les travaux en sciences de gestion, tels que les organisations non gouvernementales, les groupes politiques, les associations de consommateurs ou encore les riverains. Ce faisant, elle s'offre comme un moyen de penser l'environnement socio-politique de l'entreprise, au-delà des aspects purement économiques et commerciaux (Martinet, 1984). Gond et Mercier (2005) présentent les principales définitions du concept de parties prenantes (Tableau n° 1- 6).

Tableau n° 1- 6 : Définitions du concept de parties prenantes

Auteurs	**Définitions proposées**
Stanford Research Institute (SRI) (1963)	« les groupes sans le support duquel l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984 : 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997 : 50)
Sturdivant (1979 : 54)	- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983 : 4)	« groupes d'intérêts, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (: 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (: 91) - sens large (: 91) : voir Freeman (1984 : 46)
Freeman (1984 : 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage *et al.* (1991 : 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et […] ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992 : 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993 : 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1995 : 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell *et al.*, 1997 : 856)
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998 : 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000 : 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002 : 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : Gond et Mercier (2005)

Comme le notent Phillips *et al*. (2003), la notion de parties prenantes ne recouvre pas la même signification selon les auteurs. Les différentes définitions traduisent les polémiques concernant les droits attribués aux parties prenantes (voir les principales définitions recensées chronologiquement dans le tableau n° 1- 6). Une vision élargie du concept de parties prenantes semble alors poser problème (Orts et Strudler, 2002 ; Jensen, 2002) : n'importe quel acteur pourrait exiger un intérêt dans une organisation. Hill et Jones (1992) et Clarkson (1995) sont partisans d'une acceptation plus restreinte du concept de parties prenantes. Ainsi, Clarkson (1995) distingue les parties prenantes volontaires (ou primaires) et involontaires (ou secondaires) en fonction de leur relation avec l'entreprise. Aussi, le fait de donner une acceptation large ou restreinte au terme de parties prenantes conduit à une diversité d'approches théoriques. Selon Donaldson et Preston (1995), il convient de distinguer plusieurs variantes de la théorie des parties prenantes. En effet, ce cadre théorique s'est attaché à étudier les fondements normatifs, descriptifs et instrumentaux sur lesquels repose la prise en compte des attentes des parties prenantes autres que les actionnaires. La dimension instrumentale s'intéresse surtout au comportement des dirigeants, les approches descriptive et normative, quant à elles, se concentrent davantage sur l'entreprise. De nombreux auteurs (Hill et Jones, 1992 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Mercier, 2001 ; Margolis et Walsh, 2001, 2003) ont ainsi tenté d'élaborer des typologies de parties prenantes afin d'apporter des connaissances à visée descriptive et instrumentale.

La branche normative de la théorie conduit à introduire une réflexion davantage tournée vers la formulation d'objectifs éthiques dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation. Elle vise à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes des groupes, qui ne sont pas forcément engagés directement avec les entreprises, peuvent être légitimes et doivent être prises en compte dans la gestion des entreprises. Cette approche cherche donc à légitimer les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires (Donaldson et Preston, 1995) et à justifier la prise en compte des parties prenantes dans la gestion des entreprises.

La perspective descriptive s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la prise en compte des demandes des parties prenantes plus ou moins distantes d'une organisation contribue-t-elle à améliorer sa performance ? Cette dimension tend à mesurer l'efficacité de la gestion des parties prenantes par l'entreprise (Margolis et Walsh, 2001, 2003). Selon cette perspective, les parties prenantes sont des acteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs. Par conséquent, le management stratégique des parties prenantes

n'est qu'un moyen pour les dirigeants et les actionnaires d'atteindre leurs intérêts (Clarkson, 1995 ; Hill et Jones, 1992). L'objectif de cette dimension est de proposer aux dirigeants des outils pour appréhender le rôle des parties prenantes et les gérer de façon stratégique (Mercier, 2001). Jones (1995) indique que les firmes qui coopèrent avec leurs parties prenantes, sur la base de la confiance mutuelle, bénéficient d'un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas, dans la mesure où les coûts liés à l'opportunisme ou à sa prévention diminuent.

Enfin la dernière approche, dite instrumentale, s'attache à expliquer les caractéristiques et les comportements spécifiques des entreprises. Elle s'efforce de montrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les dirigeants et managers tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes. L'approche théorique des « parties prenantes » serait déjà ancrée dans le monde de gestion des entreprises et serait donc plus « naturelle » qu'une approche centrée sur les actionnaires car spontanément adoptée par les managers.

Compte tenu de l'objet de notre recherche, nous privilégions cette dernière approche. En d'autres termes, nous nous attachons à comprendre les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME. Cela nous conduit, dans un premier temps, à privilégier les travaux qui cherchent à distinguer les différents types de parties prenantes et à analyser leurs caractéristiques.

Afin de mieux appréhender l'ensemble des parties prenantes d'une PME, il convient de se référer à certaines typologies. Tout d'abord, Carroll et Näsi (1997) opposent les parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel) aux parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, salariés). Par la suite, Clarkson (1995) et Carroll et Buchholtz (2000) opèrent une distinction entre les parties prenantes primaires et secondaires. Les parties prenantes primaires ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise et influencent le processus décisionnel. Les parties prenantes secondaires sont en relation indirecte avec l'entreprise, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral. Elles n'influencent pas la stratégie mais plutôt les activités de l'entreprise. Ainsi, selon la théorie des contrats sociaux intégrés de Donaldson et Dunfee (1999), les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de prendre part à l'amélioration du bien-être de la société (Gond et Mercier, 2005). Ces derniers doivent satisfaire les intérêts des parties prenantes sans transgresser les principes de justice distributive et fonder leur réflexion sur l'existence d'un contrat implicite (ou contrat social)

entre leur entreprise et la société (Mercier, 2001). Le tableau suivant propose une synthèse des principales parties prenantes des PME et la nature de leur(s) intérêt(s).

Tableau n° 1- 7 : Les parties prenantes des PME et leurs intérêts respectifs

Parties prenantes/ Intérêts	**Economique**	**Environnemental**	**Social**
Actionnaires et propriétaires	Résultats financiers	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise	Ethique, maîtrise des risques, anticipation et transparence
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect de la réglementation environnementale	Respect de la réglementation en matière de droit du travail
Banques	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement des salariés afin d'en limiter les coûts
Employés	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation professionnelle, développement, employabilité
Clients	Politiques tarifaires, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat à long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous-traitants	Rémunération équitable, information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences, des conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, Participation à la vie locale Acteur du bassin d'emploi

Source : Adapté du guide SD 21 000 de l'AFNOR (2003)

Cependant, toutes les parties prenantes n'exercent pas des pressions de même importance. Ainsi, Mitchell *et al.* (1997) élaborent une typologie des parties prenantes en fonction du nombre d'attributs qu'elles possèdent. Ce sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ainsi, les

auteurs montrent que plus les parties prenantes possèdent d'attributs, plus les dirigeants d'entreprise prennent en compte les attentes de ces dernières (Tableau n° 1- 8).

Tableau n° 1- 8 : Les types de parties prenantes et leurs attributs

Types/Attributs	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Stakeholder latent			
Dormant	Pouvoir		
Discrétionnaire		Légitimité	
Revendiquant			Urgence
Stakeholder vigilant			
Dominant	Pouvoir	Légitimité	
Dépendant		Légitimité	Urgence
Dangereux	Pouvoir		Urgence
Stakeholder définitif	Pouvoir	Légitimité	Urgence

Le pouvoir traduit la capacité d'influence du processus décisionnel : il est fonction des ressources qu'une partie prenante procure à l'entreprise. La légitimité est reconnue aux acteurs qui sont acceptés dans la société. Le contrat, le droit moral et le risque généré par les entreprises sont les fondements de cette légitimité. Enfin, l'urgence désigne l'immédiateté d'attention requise par les parties prenantes. Le caractère temporel des droits que les parties prenantes peuvent exercer sur l'entreprise définit le délai de réaction de cette dernière, acceptable ou non par les parties intéressées. L'urgence correspond en général à une situation de crise.

Le nombre d'attributs détenus permet d'identifier trois types de parties prenantes. Les « stakeholders latents » ne détiennent qu'un seul attribut. Ce sont ceux qui s'intéressent le moins à l'organisation et auxquels les dirigeants accordent le moins d'importance. Les « stakeholders vigilants » possèdent deux attributs et ont une influence modérée dans la gouvernance de l'organisation. Enfin, les « stakeholders définitifs » possèdent les trois attributs et sont les plus impliqués dans le fonctionnement de l'organisation. Les dirigeants leur accordent donc la plus haute importance. Les combinaisons de ces trois attributs permettent de définir sept sous-ensembles de parties prenantes (Tableau n° 1- 8). Les caractères ainsi définis ne sont cependant ni stables dans le temps, ni absolus et dépendent de la perception des dirigeants. Il est donc illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des parties prenantes potentielles. La rationalité des dirigeants est forcément

limitée par l'urgence des problèmes, par les pressions et par les systèmes d'informations dont ils disposent. L'influence des parties prenantes dépend donc de l'appréciation des dirigeants et de la hiérarchie qu'ils établissent entre les différentes attentes, notamment lorsque celles-ci sont contradictoires. Les imperfections ici soulevées amènent un premier élément de réponse quant aux limites de la théorie des parties prenantes. Ainsi, après avoir été longtemps un courant dominant, cette théorie semble être de plus en plus contestée par la littérature récente.

1.2.1.3. Les limites de la théorie des parties prenantes

Comme il apparaît clairement à l'issue de la revue de littérature qui définit la notion même de partie prenante, la prise en compte de leurs attentes par les dirigeants d'entreprise est présentée comme un élément central de celle-ci. Toutefois, Dupuis (2008) présente plusieurs limites à cette théorie. L'auteur montre certes que la théorie des parties prenantes constitue un socle majeur dans l'intégration des pratiques de RSE mais qu'elle reste une théorie incomplète pour expliquer le phénomène dans son intégralité.

Pour saisir le caractère incomplet de cette théorie, Dupuis (2008) fait référence, dans ces travaux, à l'ouvrage de Coriat et Weinstein (1995). Selon ces auteurs, une théorie complète doit proposer une théorisation de la firme *« sous sa double dimension d'organisation et d'institution »* (Coriat et Weinstein, 1995 : 191) et ressaisir pleinement chacune de ces deux dimensions, tout en les articulant. En effet, *« d'un côté, l'entreprise est un lieu de coordination d'agents et de l'autre, un lieu de gestion des conflits et des intérêts de ces mêmes agents »* (Coriat et Weinstein, 1995 : 41). La première dimension renvoie à l'entreprise comme organisation, la seconde à sa composante institutionnelle. *« La firme serait ainsi définie comme un ensemble de compétences organisationnelles, mais qui présentent cette particularité d'être construites au sein d'une institution particulière où s'affrontent, suivant des règles qui leur sont pour partie imposées, des agents et acteurs sociaux dont les intérêts divergent. A la représentation de la firme comme organisation, i.e. comme pluralité d'agents qui opèrent à travers des modèles d'interaction déterminés par leurs limites cognitives, il convient d'associer une représentation de la firme comme institution, c'est-à-dire comme coalition de groupes qui s'affrontent et coopèrent dans des rapports et selon des règles socialement déterminées. Dans les deux cas, les agents « satisfont », non seulement du fait de leurs limites cognitives qui entravent leurs actions (et interactions) mais aussi du fait des jeux d'intérêts et de compromis qui nécessairement les animent »* (Coriat et Weinstein, 1995 : 143). Or, comme le soulignent ces auteurs, les théories

de la firme qui découlent des approches contractuelles, telles que la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction ou encore la théorie des parties prenantes se focalisent sur la dimension institutionnelle de l'entreprise, qui plus est, en réduisant les rapports sociaux à de simples rapports contractuels qui s'appliquent aux aspects économique, politique et/ou social.

Une deuxième limite est mise en avant dans la littérature. Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la théorie des parties prenantes – dans la lignée des travaux de Freeman (1984) et Carroll (1989) – construit une représentation simplifiée de la RSE, dans la mesure où elle suppose que l'intérêt général se résume à l'addition des intérêts propres de chaque partie prenante : *« la théorie des parties prenantes affirme que la prise en compte et l'agrégation des intérêts particuliers peuvent converger vers un bien commun ; or on sait depuis Condorcet que la somme des préférences particulières ne fonde pas une préférence collective ; sauf à s'en remettre à une conception purement utilitariste. La somme des intérêts des parties prenantes, à supposer que ces intérêts soient convergents, ne peut correspondre à un intérêt général entendu comme intérêt de la société, distinct de l'intérêt de chacun de ses membres »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 : 42). L'intérêt général impliquerait alors une convergence des attentes des différentes parties prenantes qui serait obtenue par l'établissement de contrats respectant les intérêts de chacun. Or, même si la théorie des parties prenantes permet de prendre en considération les attentes de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, elle considère les différentes parties prenantes comme des acteurs indépendants les uns des autres. Enfin, comme le soulignent Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006), ce cadre théorique s'inscrit dans la vieille « utopie agnostique » qui nie l'existence d'antagonismes entre les parties prenantes.

Une troisième limite de ce cadre théorique résulte de sa nature statique. En effet, elle ne permet pas de saisir les processus dynamiques d'appropriation de la RSE et de gouvernance (Beaulieu et Pasquero, 2002 ; Jawahar et McLaughlin, 2001). D'abord centrée sur l'identification des parties prenantes existantes et l'analyse de l'environnement de l'entreprise, la théorie des parties prenantes propose des nombreuses typologies qui, comme nous l'avons vu précédemment, constituent autant d'outils de classification. Les outils proposés permettent d'identifier *a posteriori*, dans une situation donnée, les partenaires et leurs attentes mais ne permettent pas d'appréhender l'éventuelle apparition de nouveaux acteurs. Elle se focalise essentiellement sur les différentes parties prenantes, leurs attentes, leurs rentes et les conflits d'intérêts qui en découlent. Chacune est finalement rémunérée selon sa rareté et sa contribution à la création de valeur. Charreaux et Desbrières (1998) expliquent

que chaque partie prenante ne va s'impliquer que dans la mesure où elle perçoit une partie de la richesse créée. Cette lecture peut induire, selon Baret (2007), un management « écartelé » qui vise à satisfaire des exigences contradictoires, et ce faisant, néglige les interactions constantes entre les différents partenaires de l'entreprise. Pour cet auteur, *« ces derniers font système avec l'entreprise, via d'incessants feedbacks qui interfèrent entre eux. Le risque est alors, d'avoir une vision figée de l'organisation qui ne permet pas de comprendre comment elle s'approprie les objectifs sociétaux »*. Cette théorie semble en définitive insuffisante pour expliquer si et comment les dirigeants d'entreprise tiennent compte des interactions entre les acteurs identifiés dont les attentes sont relatives à la RSE. Bien que ce cadre théorique permette de prendre en considération toutes les catégories de parties prenantes et de les hiérarchiser en fonction du nombre d'attributs qu'elles possèdent, nous avons tenté de montrer dans un travail exploratoire que les dirigeants de PME interrogés ne considèrent pas les parties prenantes comme des ensembles indéterminés dont les attributs (pouvoir, légitimité et urgence) seraient de nature statique. Au contraire, les dirigeants connaissent personnellement les acteurs avec lesquels ils sont en relation et s'adaptent continuellement à leurs attentes (Bonneveux et Soparnot, 2010).

In fine, la théorie des parties prenantes considère la RSE comme une évolution de la gouvernance d'entreprise qui correspond au déclin du modèle actionnarial (shareholder model) au profit d'un modèle partenarial (stakeholder model). La RSE se résumerait alors à une augmentation du nombre de parties prenantes à la gestion de l'entreprise. Cependant, cette théorie ne tient pas compte du fait que le changement institutionnel peut également se traduire par une recomposition des espaces de la gouvernance des entreprises. En effet, les analyses contractuelles, dont fait partie la théorie des parties prenantes, n'intègrent pas le fait que l'action de la RSE passe également et surtout par la construction d'autres lieux de régulation à un niveau inter-organisationnel. Elles oublient que le pilotage stratégique de l'entreprise engage un processus complexe de règles plus larges que les seuls contrats (décentralisés, marchands), lois et règlements.

Le modèle contractuel partenarial de la gouvernance (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Rajan et Zingales, 1998, Baret, 2007) présente l'intérêt d'offrir une articulation avec les théories cognitives. Non qu'elles contestent la perception de l'entreprise comme nœud de contrat (Baret, 2007 : 10), les théories cognitives se concentrent davantage sur les notions d'information et de connaissance. De là, l'organisation se caractérise par sa capacité à apprendre et à générer de la connaissance. Au-delà de son rôle de résolution des conflits et des

jeux de pouvoirs, l'entreprise produit et diffuse des connaissances qui contribuent au processus de création de valeur. Les notions d'apprentissage, de construction des compétences et d'innovation deviennent alors centrales. Le modèle contractuel partenarial de la gouvernance permet donc de dépasser la vision figée du stakeholder model « standard » en essayant d'intégrer la dynamique organisationnelle. Pourtant, tout comme l'ensemble des approches contractuelles, il n'explique pas pour autant les raisons qui permettent de comprendre comment les dirigeants de PME peuvent intégrer les principes de RSE.

Il nous semble donc nécessaire de mobiliser, dans ce chapitre, la théorie néo-institutionnelle afin d'une part, de pallier les limites inhérentes à la théorie des parties prenantes et d'autre part, d'analyser des facteurs, tels que la co-influence de l'organisation et de son environnement, qui sont importants dans notre étude exploratoire et tiennent compte de niveaux qui vont au-delà de l'analyse d'une entreprise isolée. Cette approche nous permet également d'aborder la quête de légitimité des entreprises auprès de ses partenaires.

1.2.2. La théorie sociologique néo-institutionnelle de la légitimité : la RSE en voie d'institutionnalisation

Comme nous l'avons précédemment exposé, la théorie des parties prenantes occupe une place importante dans l'identification de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, de leurs attentes et des enjeux de leur prise en compte dans le pilotage de l'entreprise. L'objectif de cette partie est de présenter en quoi la théorie néo-institutionnelle permet d'analyser les déterminants externes de l'engagement responsable des dirigeants de PME et d'en rappeler les concepts clés qui seront opérationnalisés lors de l'élaboration de notre première grille de lecture, mobilisée pour mener notre travail doctoral.

DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1991), Oliver (1991), Wood (1991), Suchman (1995), Scott (2001), Capron et Quairel-Lanoizelée (2005) ont souligné la pertinence du recours à la théorie néo-institutionnelle comme cadre d'analyse de la RSE. Les pressions exercées par les parties prenantes ne sont pas les seules à pouvoir modifier la stratégie de l'entreprise. Des changements au niveau de la législation et de la réglementation, des développements économiques au sein d'un secteur déterminé, des innovations technologiques peuvent également contribuer à ce que l'entreprise développe une stratégie davantage axée sur la RSE. Cette théorie semble alors adaptée à l'étude des entreprises intégrées dans des

environnements distincts mais complémentaires et aux recherches s'intéressant à la quête de légitimité des organisations.

Le concept de parties prenantes trouve une multitude de justifications et de fondements dans les travaux néo-institutionnels qui mettent en exergue la nécessité pour une organisation de se légitimer dans son environnement. Suchman (1995 : 574) définit la légitimité comme « *l'impression partagée que les actions des organisations sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales* ». La légitimité, entendue dans son sens stratégique, se manifeste au sein d'un environnement institutionnalisé, dans lequel des lois et des normes déterminent les relations entre individus et poussent les entreprises à jouer un rôle défini. Le concept de légitimité révèle que les conditions de l'environnement ne peuvent être distinguées des perceptions qu'en ont les acteurs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Suchman (1995) différencie deux types de légitimité en fonction des pratiques mises en œuvre par l'entreprise : la légitimité pragmatique et la légitimité morale. Le premier type fait référence à la recherche d'une adéquation ponctuelle entre les attentes des parties prenantes et les activités de l'entreprise. Les parties prenantes analysent les pratiques des entreprises afin d'en évaluer les conséquences sur leur bien-être. D'après Wood (1991 : 695), c'est « *la société [qui] accorde la légitimité et le pouvoir aux entreprises. A long terme, celles qui n'utilisent pas ce pouvoir d'une manière considérée comme responsable par la société tendront à le perdre* ». Le second type repose sur l'évaluation de l'activité d'une entreprise. Cette évaluation repose sur l'appréciation objective de l'activité, à savoir sa contribution au bien-être social. La légitimité morale peut ainsi se traduire par l'évaluation des produits de l'entreprise et de leurs impacts sur l'environnement.

Par ailleurs, Oliver (1991) distingue trois catégories de stratégies de légitimation et d'institutionnalisation : la stratégie de conformité, d'évitement et de manipulation.

La stratégie de conformité peut être définie selon trois contraintes qui conduisent les entreprises à être de plus en plus semblables : les contraintes coercitives, normatives et mimétiques (DiMaggio et Powell, 1983). Les « contraintes coercitives » correspondent aux pressions réglementaires, mais également à celles des marchés financiers. Elles sont assorties de sanctions. Elles contrôlent les comportements et contraignent les actions des groupes ou individus qui ne partagent pas les valeurs imposées par la société. Dans le cas précis de la RSE, la loi NRE est un bon exemple pour illustrer un type de contrainte coercitive. L'effet normatif, souvent porté par des actions environnementales (ONG, associations de consommateurs…) pousse les entreprises à adopter des normes contraignantes et à faire acte

de transparence dans la communication d'informations relatives à leur gouvernance. Deux exemples peuvent être ici développés : le respect des principes fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et le choix des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) comme référentiel dans l'élaboration du rapport de développement durable. La conformité aux normes sociétales, au-delà des prescriptions légales, peut alors être considérée comme une tentative de légitimation. Ainsi, Meyer et Rowan (1977 : 271) affirment que *« la conformité avec les forces institutionnelles environnementales devient un enjeu pour acquérir une légitimité aussi bien interne qu'externe et provoque la diffusion et l'homogénéité des formes organisationnelles au sein des organisations »*. Enfin, dans un contexte de mondialisation et de concurrence auquel les entreprises sont confrontées, des processus mimétiques, encouragés par des lois (processus coercitif), des injonctions de la part des donneurs d'ordres et par l'émergence d'un champ professionnel autour de ces thématiques (processus normatif), expliquent cet engouement pour la RSE.

Confrontées à un contexte en perpétuelle mutation, les entreprises sont conscientes qu'elles doivent non seulement gérer les conséquences environnementales de leurs activités mais également prévoir et contrôler les impacts sociaux et sociétaux pouvant en découler. Ainsi, une étude menée auprès de 800 dirigeants dans sept pays[8] a mis en évidence que la réputation est l'un des enjeux majeurs pour les entreprises. *« La réputation est perçue comme ayant un impact direct sur les ventes, sur le recrutement des collaborateurs de talent, sur la conclusion de partenariats »* (Igalens, 2004 : 161). Le capital-réputation de l'entreprise influence sa responsabilité sociale. La recherche d'une bonne image de marque auprès des consommateurs, et plus généralement auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise, participe à la stratégie générale de l'organisation. Toutes les actions socialement responsables, mises en œuvre par l'entreprise, contribuent à préserver et à accroître ce capital immatériel et, par conséquent, à améliorer la compétitivité de l'entreprise. Avoir une « bonne » réputation augmente la motivation et la fidélité de l'ensemble des publics de l'entreprise. La tentation est grande de donner la meilleure image de soi.

Selon Oliver (1991), une deuxième stratégie de légitimation peut être définie. La stratégie d'évitement consiste pour les entreprises à paraître conformes aux attentes de l'environnement même si leur fonctionnement n'en est pas particulièrement modifié. Elles vont chercher à élaborer, par exemple, des chartes éthiques ou créer une direction du développement durable sans pour autant adopter une stratégie responsable. Ces entreprises élaborent une image de

[8] Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, Italie, Pays-Bas et Royaume-Unis.

conformité pour acquérir et/ou maintenir leur légitimité mais ne répondent pas toujours aux attentes de la société. Pourtant, il ne faut pas oublier que les discours affichés doivent correspondre à la réalité de l'entreprise (Brunsson, 1989), sinon les conséquences peuvent s'avérer dévastatrices pour l'entreprise en question, comme ce fut le cas pour l'entreprise Nike en 1998. La conformité entre les discours et la réelle activité de l'entreprise va devenir de plus en plus importante dans les années à venir. L'entreprise court donc d'énormes risques de perte de crédibilité si elle communique des informations non fiables ou erronées. Communiquer est plus que jamais nécessaire pour répondre aux attentes des parties prenantes. La construction de la confiance passe alors par une transparence des informations communiquées, ainsi que par la mise en place d'outils et de référentiels, permettant de vérifier les informations contenues dans les rapports d'activités et/ou de développement durable.

Enfin, la stratégie de manipulation peut être définie comme une *« tentative d'influencer ou de contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations »* (Oliver, 1991 : 173). Les dirigeants exerçant ce type de stratégie visent à créer une image positive de l'entreprise. La réputation signale la position sociale de l'entreprise aux parties prenantes qui n'ont pas accès à des informations plus spécifiques. Les média alimentent cette asymétrie d'information en permettant aux organisations de façonner le jugement des parties prenantes et contribuent, de cette manière, au processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale des entreprises.

La communication d'informations sociales et environnementales peut être une réponse de l'entreprise aux différentes revendications des parties prenantes. Si le déficit de légitimité naît d'un décalage entre les attentes de la société et les activités de l'organisation, celle-ci peut adopter différentes stratégies pour tenter de récupérer la confiance des parties prenantes.

Pour illustrer les démarches effectuées, les entreprises élaborent une communication institutionnelle de plus en plus complexe et conséquente. Les attentes des parties prenantes devenant plus exigeantes, les entreprises doivent désormais rendre compte du mode de gestion de leurs activités et de l'impact de celles-ci sur l'environnement, le social et le sociétal. Afin d'atteindre ces nouveaux objectifs, il leur devient nécessaire de faire preuve de transparence et d'améliorer le dialogue avec les acteurs socio-économiques (Chauveau *et al.*, 2001). La communication devient l'un des principaux enjeux d'une stratégie de développement durable. Elle doit être crédible et reposer sur des valeurs et des engagements qui peuvent être évalués et contrôlés. En publiant des renseignements sur son mode de fonctionnement, l'entreprise espère gagner en crédibilité auprès du grand public. Publier un rapport de développement durable, c'est diffuser des informations concernant l'entreprise, mais c'est également réduire l'asymétrie d'information avec les parties prenantes. Le service de communication ne peut

plus se contenter d'évoquer l'esprit de la responsabilité. Il doit désormais veiller à la progression de l'entreprise dans sa démarche responsable.

Martinet (1984) précise que la stratégie de légitimation de la firme repose sur l'analyse :

- des aspirations des partenaires sociaux (société, communauté, actionnaires, banques, dirigeants, salariés…),
- de l'espace de pouvoir (quel est le pouvoir potentiel ? quels sont les groupes influents ? quels sont leurs arguments ?...),
- des contraintes et règles du jeu (légales, réglementaires, conventionnelles…).

De nombreux facteurs peuvent alors jouer un rôle. La demande des parties prenantes de tendre vers un comportement responsable peut constituer un facteur favorisant le changement. Parfois, un facteur négatif, provoqué par un comportement « socialement irresponsable » peut constituer un motif pour qu'une entreprise adapte ses produits et activités. Ainsi, une action de boycott ou un scandale rendu public peut nuire à l'image de marque d'une entreprise. Une analyse des risques, effectuée dans une entreprise, peut alors conduire à la protection et au renforcement de la « license to operate » (permis d'exploitation). La RSE devient un instrument pour répondre à ces attentes.

La théorie néo-institutionnelle peut alors être considérée comme un cadre théorique pertinent pour analyser les déterminants externes (législation, pressions des donneurs d'ordres, collaboration avec les collectivités territoriales…) de l'intégration des principes de RSE, aussi bien pour les grandes entreprises que les PME.

1.2.3. Un bilan critique des théories présentées

La classification de Gond et Mercier (2004) des courants théoriques justifiant l'existence des parties prenantes, et *a fortiori* l'existence d'une théorie des parties prenantes, présente l'intérêt d'une part de répertorier les courants qui se sont penchés sur cette notion et d'autre part de les comparer. Le choix des critères de classification met en exergue l'intérêt d'étudier les concepts de pouvoir et de légitimité. Deux principaux courants peuvent alors être considérés. D'une part, les approches contractuelles constituent le paradigme dominant. Elles n'offrent pas une seule et unique conception de la responsabilité des entreprises, mais plutôt un continuum entre deux extrêmes : le *shareholder model* analyse la responsabilité des entreprises en termes de création de profits pour les actionnaires, et le *stakeholder model*, popularisé par Freeman (1984) puis Carroll (1989) qui, dans la perspective du courant

moraliste du *Business Ethics*, préconise la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes. En raison de ses fondements théoriques et de son ancrage dans l'approche contractuelle, il n'est pas étonnant que la théorie des parties prenantes reproduise une vision limitée des relations de l'organisation. Dans celle-ci, les relations contractuelles y épuisent les relations institutionnelles, l'entreprise n'étant appréhendée seulement comme une forme de marché, comme le prétendent Alchian et Demetz (1972). L'entreprise comme institution se définit alors comme un ensemble de relations contractuelles qui visent à gérer les conflits potentiels entre agents et à générer des comportements conformes à l'intérêt de tous, de façon à assurer l'obtention d'un optimum (Dupuis, 2008).

D'autre part, l'approche institutionnelle constitue un courant qui permet de prendre en considération les contraintes externes à l'entreprise, d'étudier les interactions intra-organisationnelles ainsi que la quête de légitimité des entreprises. Si cette dernière est un cadre approprié à la mise en exergue des processus mimétiques observables dans les grands groupes en matière de RSE, elle présente, toute comme la théorie des parties prenantes, des limites pour répondre à notre problématique. En effet, elle ne permet d'expliquer la diffusion et l'appropriation des principes de RSE par les dirigeants de PME. Pour Desreumaux (2004), *« la question de savoir pourquoi certaines idées ou certaines techniques managériales acquièrent une visibilité remarquable pendant que d'autres ne connaissent pas le même succès ou pourquoi certains patterns administratifs se diffusent sans modification d'une organisation à une autre, tandis que d'autres sont à chaque fois réinterprétés et transformés ne trouve pas de réponse dans la version actuelle de la théorie néo-institutionnelle ».* Gond et Mullenbach-Servayre (2004) établissent un bilan critique des fondements théoriques exposés précédemment (Tableau n° 1- 9).

Tableau n° 1- 9 : Bilan critique des principaux fondements théoriques de la RSE

Théories mobilisées	**Approche de la responsabilité sociale**	**Limite majeure**
Théories des parties prenantes	LA RSE est le corollaire d'une bonne gestion, c'est-à-dire d'une gestion stratégique et éthique reconnaissant les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise et évaluant les conséquences de ses actes	La finalité organisationnelle d'une entreprise capitaliste demeure l'accumulation du capital
Théorie du contrat-société	La RSE est liée à l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société. L'entreprise se doit de remplir les fonctions sociales que lui assigne la société sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose	Absence de consensus sur la notion de contrat social entreprise/société La logique de contrôle social inhérente à cette justification supprime tout comportement de RSE volontaire et spontané
Théorie néo-institutionnelle	La RSE consiste à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par l'environnement afin d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté	Le danger est de réduire la RSE à un outil de communication externe au service de l'image de l'entreprise, ce qui la détournerait totalement de sa finalité première

Source : Gond et Mullenbach-Servayre (2004)

Afin de mener notre étude exploratoire, nous avons mobilisé les théories des parties prenantes et néo-institutionnelle. Cependant, les résultats obtenus à la suite de ce travail nous ont amenés à nous intéresser à d'autres cadres théoriques[9]. La démarche collective semble alors être une lecture intéressante de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel. Pour comprendre l'intégration de démarches de RSE par les dirigeants de PME, il peut être pertinent de se tourner également vers des auteurs qui s'intéressent aux processus de diffusion et d'appropriation d'actions collectives au sein de réseaux sociaux. Pour Hatchuel (1996, 2003), l'action collective est un apprentissage croisé : *« il n'y a d'action collective que lorsque les acteurs développent des apprentissages stimulés, perturbés ou nourris par les apprentissages de leurs partenaires »*. Ces développements font l'objet de notre second chapitre qui tente de démontrer, par la mobilisation de la théorie de la diffusion d'une innovation au sein d'un réseau, de l'approche de l'appropriation des outils et dispositifs de gestion et de la théorie de l'acteur-réseau, l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, adhérents à un réseau professionnel.

[9] C'est l'étude exploratoire qui a fait émerger la nécessité de se référer à d'autres cadres théoriques. Le document de thèse ne rend pas compte du processus itératif entre la théorie et le terrain.

Conclusion du chapitre 1

Dans un premier temps, nous avons présenté la responsabilité sociale des entreprises comme champ de recherche socio-économique, puis nous avons abordé les multiples définitions de ce concept pour ensuite en discuter la pertinence des critères. Nous avons ensuite évoqué les questions qui émergent de l'étude des spécificités de la PME. Celles-ci ont été analysées en vue d'appréhender les déterminants de l'engagement des PME en faveur de la RSE. Cette réflexion a mis en évidence les limites du cadre théorique dominant que constitue la théorie des parties prenantes pour traiter notre question de recherche initiale. Ce travail nous a alors amenés à présenter la théorie néo-institutionnelle pour appréhender la co-influence de l'entreprise et de l'environnement et la recherche d'une légitimité vis-à-vis des parties prenantes. Le comportement isomorphe des dirigeants de PME, insérés dans des réseaux professionnels locaux est présenté dans la littérature comme un élément déterminant du management de la RSE par les PME.

Nous pensons alors que d'autres fondements théoriques permettent de mieux appréhender l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME. Il semble donc nécessaire d'analyser notre problématique en étudiant les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation pour tenter de montrer comment l'action collective innovante, proposée par un réseau de PME peut faire évoluer les représentations de ses membres en faveur de la RSE.

Synthèse

Dans ce premier chapitre, les champs d'analyse de la RSE et de la PME ont été définis afin de mieux appréhender le contexte de notre recherche. C'est aussi dans le but de faire ressortir la pertinence de l'étude de l'intégration de démarches de RSE par les dirigeants de PME qu'il semblait important de décrire et d'analyser les études antérieures. C'est dans ce sens que les recherches sur le dirigeant de PME, sur les déterminants de son engagement en faveur de la RSE, ainsi que sur l'encastrement territorial de la PME ont été présentées afin de montrer en quoi l'intégration de démarches de RSE est centrale dans les études concernant les PME.

Il apparaît que la théorie des parties prenantes s'est progressivement imposée comme un courant théorique majeur pour aborder la question de la RSE. Nous avons démontré toutefois que la théorie néo-institutionnelle est également pertinente dans les recherches traitant de la RSE, notamment dans l'étude de la relation du dirigeant de PME avec son environnement. Cependant, ces deux cadres théoriques ne sont pas dénués de limites et ne sont donc pas suffisants pour appréhender le processus d'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME. Pour aller plus loin dans cette réflexion, nous proposons d'étudier le rôle de la démarche collective innovante afin de tenter d'appréhender les aspects dynamiques de l'engagement responsable des dirigeants de PME, en mobilisant trois approches théoriques complémentaires : la théorie de la diffusion d'une innovation, l'approche appropriative des outils et dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau.

CHAPITRE 1 : LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 : LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

2.1. L'action collective : un élément catalyseur de l'intégration de la RSE par les PME

2.2. L'implication des acteurs territoriaux dans les démarches collectives de RSE

2.3. L'intégration des principes de RSE favorisée par l'élaboration commune d'une démarche collective

Conclusion du chapitre 2

Synthèse

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4 : MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

CHAPITRE 5 : MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 7 : L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

CHAPITRE 2. LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

Les mutations économiques au niveau mondial et les conséquences de la crise financière de 2007 sont plus que jamais des occasions pour que l'ensemble des partenaires économiques se remettent en cause, en proposant des réponses qui prennent en compte l'évolution de l'environnement. Dans ce contexte de récession touchant l'ensemble de la planète, les firmes sont amenées à s'interroger sur leurs pratiques afin de concevoir de nouvelles stratégies et préparer ainsi l'après-crise. Comme les PME ne disposent pas toutes des ressources nécessaires pour gérer et anticiper les changements et proposer des innovations, elles doivent pouvoir s'appuyer sur des acteurs[10], des relais ou des services d'accompagnement spécifiques qui proposent des outils d'aide à la prise de décision et à l'action afin d'anticiper les besoins en compétences. En effet, depuis 1994 avec la promulgation de la charte d'Aalborg[11], en France et en Europe, des centaines de collectivités territoriales et organismes publics et privés se sont engagés dans différents réseaux ayant pour objet de promouvoir le développement durable à l'échelle locale, ce qui souligne la nécessité d'une coopération décentralisée. Cette coopération a pour objectif de favoriser les échanges économiques au sein d'un territoire, grâce aux contacts entre les organismes consulaires par exemple, ou encore grâce à la participation des acteurs économiques. Cette charte renforce le rôle des organismes locaux, reconnues depuis le sommet de Rio (1992) comme acteurs incontournables de la mise en place du développement durable et légitime ainsi un espace public local décentralisé. Ces acteurs, qu'ils soient des syndicats professionnels, des chambres consulaires, des groupements professionnels, des observatoires ou des organismes de formation, ont tous pour vocation d'identifier et de développer des pratiques innovantes afin d'assurer la pérennité des entreprises et ainsi dynamiser le tissu économique local. Seuls les territoires et les acteurs les plus dynamiques, c'est-à-dire les milieux innovateurs et les entrepreneurs stratégiques peuvent rester compétitifs. La mobilisation et la valorisation des multiples ressources territoriales, notamment les modes de coordination interentreprises, les dynamiques d'apprentissage ou encore les projets locaux proposés par les acteurs territoriaux peuvent

[10] Le terme « acteur » signifie d'une part les acteurs économiques et d'autre part les institutions de coordination locale qui soutiennent le développement du territoire. Nous dressons plus loin un inventaire plus précis des acteurs considérés dans ce travail doctoral.
[11] La charte d'Aalborg instaure la mise en place d'actions locales 21.

constituer des vecteurs d'une coordination interentreprises[12], permettant à celles-ci de créer ou d'intégrer un réseau qui dépasse leurs frontières physiques (Carluer, 2005). C'est la raison pour laquelle l'encastrement local, autrefois délaissé par les grandes entreprises, est aujourd'hui recherché dans l'optique d'une coopération réticulaire, favorable aux externalités de toute nature (financières, technologiques mais surtout relationnelles et informationnelles). Toute entreprise isolée étant vouée à disparaître dans un monde « glocalisé » (Carluer, 2005), la valorisation des ressources mises à disposition, la capacité d'innovation et les coopérations créatrices de valeur sont devenues aujourd'hui plus que jamais cruciales. Les réseaux de coopération ainsi pensés peuvent garantir l'amélioration de la performance des entreprises et l'assise de leur position à l'échelle nationale et internationale.

Après avoir présenté en quoi la démarche collective peut être appréhendée comme un facteur déterminant de l'intégration des principes des RSE (2.1.), nous présentons les acteurs territoriaux et les actions collectives proposées en région Centre. Un regard particulier est porté sur le rôle du groupement de PME, qui semble être, compte tenu des spécificités de la PME, la meilleure organisation pour proposer des actions collectives aux PME (2.2.). Enfin, nous analysons le processus d'intégration des principes de RSE favorisé par l'élaboration d'une démarche collective commune (2.3.). Notre analyse s'inscrit dans la lignée des développements d'auteurs comme Pasquero (2005), Asselineau et Piré-Lechalard (2008) et Delpuech (2009). Elle invite à appréhender la question de la RSE et de son intégration dans l'entreprise comme une nouvelle manière de gérer ou de manager et revient donc à la considérer sous l'angle de l'innovation. Nous nous intéressons aux mécanismes de diffusion d'une innovation, mais en donnant un poids plus important à l'action collective menée au sein d'un réseau. Le réseau jouerait non seulement un rôle déterminant dans l'accès aux ressources nécessaires pour promouvoir le développement des entreprises mais également un rôle de médiateur non négligeable pour susciter des comportements d'isomorphisme.

Notre étude se propose également de mieux cerner la manière selon laquelle les dirigeants de PME s'approprient une démarche de RSE proposée par un réseau professionnel. Pour ce faire, nous mobilisons un cadrage théorique qui s'appuie sur l'approche de l'appropriation de De Vaujany *et al.* (2005). Enfin, nous proposons une clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE, véhiculés par une démarche collective innovante en

[12] Nekka et Dokou (2004 : 49) qualifient ce mode de coordination interentreprises de *« plasticité des territoires »*.

mobilisant la théorie de l'acteur-réseau, afin d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE.

2.1. L'action collective : un élément catalyseur de l'intégration de la RSE par les PME

La logique de réseaux peut être considérée comme une logique multi-partenariale qui dépend de la nature des relations à l'intérieur de ceux-ci (Amans *et al.*, 2006). Les réseaux sociaux susciteraient la confiance essentielle à la coopération et se comporteraient comme de véritables diffuseurs de ressources, favorisant les processus d'innovation (Podolny et Page, 1998 ; Hansen, 1999 ; Tsai, 1998, 2001). Le réseau peut alors être appréhendé comme un capital à part entière, comme un facteur clé de succès, générateur d'un avantage concurrentiel (Coleman, 1988 ; Adler et Kwon, 2002). Certaines études montrent comment des informations relatives au savoir-faire des acteurs, diffusées dans les réseaux sociaux par l'intermédiaire de démarches collectives, intensifient l'apprentissage organisationnel en permettant une plus grande collaboration (Van Wijk, 2003). L'attention est alors portée sur la nature des relations entre individus (échange d'expériences, confiance, entre-aide, etc.) qui constituent le capital social des organisations. L'importance du capital social a été soulignée par de nombreux auteurs, notamment par Bourdieu (1980), Coleman (1990), Burt (1992), Walker *et al.*, (1997). Selon Coleman (1990), le capital social peut être défini en fonction de certaines caractéristiques de la structure sociale qui favorisent les actions des individus. A la suite de ces travaux, Leana et Van Buren (1999) proposent la notion de capital social organisationnel. Pour ces auteurs, le capital social dans une organisation se manifeste par la présence d'objectifs et de valeurs communs, l'implication des collaborateurs ainsi que par la confiance qui s'instaure entre les membres. Deux perspectives peuvent être envisagées pour mettre en évidence les bénéfices qui se dégagent du développement de ce capital : d'une part, la coopération et l'atteinte des objectifs partagés et d'autre part, la mutualisation de connaissances et la création d'un capital intellectuel. Cette conception, qui se rapporte au contexte de l'entreprise, pourrait également s'appliquer à une organisation réticulaire, dans laquelle le capital social serait considéré comme un bien collectif qui permettrait aux membres du réseau de progresser. Suire (2004) propose, pour plus de clarté, de délimiter le capital social d'un dirigeant de PME à l'ensemble des ressources informationnelles qu'il peut tirer de ses interactions réticulaires. Il est alors possible de déterminer deux sources d'informations pour un chef d'entreprise. L'une est publique, disponible pour tous et

transmises par les collectivités territoriales, les cabinets de conseils et/ou les revues spécialisées. L'autre est privée et propre aux systèmes d'interactions singuliers de l'entrepreneur, tels que les réseaux d'affaires ou encore les relations personnelles. Le capital social est alors une ressource immatérielle, « enrichie » en interne par un processus d'apprentissage collectif qui aboutit à l'instauration de règles tacites ayant pour fonction de sélectionner, de hiérarchiser les informations recueillies et d'offrir ainsi à chaque acteur du territoire un espace de réflexion (Nekka et Dokou, 2004).

2.1.1. La démarche collective : un concept polymorphe

De nombreux auteurs ont travaillé sur la disparité des comportements des entreprises pour un engagement durable (Carroll, 1979 ; Rugman et Verbeke, 1998 ; Martinet et Reynaud, 2004). Ils oscillent en effet entre l'absence de réponse (la négation des externalités négatives) et l'attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998). D'autre part, lorsque cet engagement existe, l'orientation durable peut varier : les entreprises peuvent mettre l'accent sur le pilier de l'écologie, du social et du sociétal. Or, bien que les études s'intéressent à la réalité des pratiques responsables dans les PME et tentent de décrire voire d'expliquer les leviers d'intégration de démarches de RSE dans la stratégie des entreprises (Schneider-Maunoury, 2000 ; Observatoire des PME européennes, 2002 ; CROCIS-CCIP, 2003 ; Berger-Douce, 2005 ; Auberger et Quairel, 2005 ; ACFCI-CCI, 2006 ; Berger-Douce, 2006, 2008), elles sont souvent insuffisantes pour appréhender le cheminement d'engagement des dirigeants.

Le contexte de prise de décision dans les PME est souvent donné comme une des raisons principales expliquant l'hétérogénéité du niveau d'engagement responsable. Le dirigeant de PME jouit généralement d'une autonomie décisionnelle forte, souvent caractérisée par un sentiment de solitude important (Baillette, 2003). Du fait de l'omniprésence qui caractérise le dirigeant de PME (Allali, 2002 ; Torrès, 2003), ce dernier n'a pas toujours le temps de rechercher des informations qui ne sont pas directement en relation avec le fonctionnement quotidien de son entreprise. Par ailleurs, la présence d'une multitude d'acteurs promouvant le développement durable auprès des acteurs économiques rend la prise d'informations plus difficile.

Pour rompre l'isolement des dirigeants de PME, la démarche collective s'avère être une solution pour agir sur la prise de décision des dirigeants de PME et les inciter à devenir responsables. De nos jours, le concept de réseau social est de plus en plus étudié par les chercheurs en gestion. Il permet en effet de mettre en avant l'encastrement de démarches

collectives dans un réseau de relations sociales, en concevant l'idée selon laquelle l'individu n'agit plus de manière isolée. Les travaux de Julien et Marchesnay, 1996 ; Saporta, 1997 ; Donckels et Lambrecht, 1997 ; Baillette, 2003 ; Torrès, 2003 ; Allali, 2002, 2007 insistent en effet sur les relations de proximité qui s'instaurent entre dirigeants de PME et organisations réticulaires implantés sur un même territoire. Les dirigeants de PME sont souvent insérés dans des réseaux, notamment locaux qui leur permettent de bénéficier d'informations pertinentes de la part des autres partenaires. Ainsi, comme le souligne Marchesnay (1995), la coopération au sein d'un réseau est devenue un facteur déterminant pour développer la compétitivité des PME. Ces réseaux, qu'ils soient territoriaux ou de pairs proposent de plus en plus d'actions collectives à leurs adhérents. Le développement des travaux de recherche relatifs aux stratégies de réseau, d'alliance ou de stratégies collectives témoigne de l'intérêt scientifique et de l'évolution des pratiques des entreprises, à la fois dans les grandes entreprises, mais aussi, et cela est plus récent, dans les PME.

Les stratégies collectives se définissent comme la mutualisation de ressources et la formulation d'actions conjointes entre plusieurs organisations (Hawley, 1950 ; Gundolf, 2006). Selon Astley et Fombrun (1983), la stratégie collective est un engagement concret formulé par un ensemble de partenaires, dans la mesure où un système est défini par des propriétés indépendantes de celles des parties qui le composent. Alors que la stratégie individuelle émane généralement d'un seul individu, la réalisation d'une stratégie collective *« implique un fonctionnement « démocratique » entre les différents acteurs qui y prennent part, même si de manière informelle, des relations d'influence, voire de pouvoir peuvent exister entre les PME »* (Leyronas et Loup, 2008 : 6). Ces dernières doivent être aptes à définir des objectifs communs et assembler des ressources individuelles et collectives, essentielles à la mise en place de cette stratégie. La stratégie collective signifie pour les participants de constituer un capital qui est qualifié de social par certains auteurs (Anderson et Jack, 2002 ; Julien, 2003).

Si les stratégies collectives sont souvent évoquées (Astley et Fombrun, 1983 ; Astley, 1984 ; Bresser et Harl, 1986 ; Le Roy et Yami, 2007), les stratégies collectives en PME restent encore trop peu étudiées (Leyronas et Loup, 2008). Il est cependant possible de trouver dans la littérature sur les réseaux et les coopérations, des travaux qui concernent la PME, voire la TPE et qui s'intéressent à la question au moins de manière indirecte (Desreumaux, 1979 ; Hlady-Rispal, 1993 ; Puthod, 1995 ; Paturel et Barriol, 1999 ; Leyronas, 1999 ; Peillon, 2005 ; Berger-Douce, 2006 ; Temri et Fort, 2009). Ces différentes études mettent en effet en avant

les avantages et inconvénients de ces stratégies et/ou se concentrent sur les facteurs de compréhension des dynamiques de constitution/évolution et de l'impact des stratégies collectives sur la performance des entreprises. Cependant, ces travaux se focalisent rarement sur la contribution de la démarche collective dans l'intégration des principes de RSE.

Collaborer permet notamment aux dirigeants de PME d'appréhender la gestion de l'entreprise sous un angle nouveau, de renforcer les liens avec leurs parties prenantes (Loup et Paradas, 2006), voire de favoriser la réflexion stratégique et l'acquisition de compétences. La démarche collective facilite en effet l'apprentissage de certaines techniques de management, l'introduction de nouvelles réflexions stratégiques et permet ainsi de pallier les difficultés généralement observées au sein des PME (Paradas, 2005). La participation à un groupe peut également aider les dirigeants à diagnostiquer à temps les difficultés de leurs partenaires (Desreumaux, 1979, cité par Paturel et Barriol, 1999). A ces raisons, Loup (2003) rajoute la légitimation due à l'appartenance à un groupement et l'affirmation de sa propre spécificité du fait de cette appartenance.

Ces stratégies sont alors un moyen pour dépasser les difficultés classiques de la PME (Puthod, 1995), notamment la faible disponibilité des ressources financières et humaines. Leyronas et Loup (2008 : 2) définissent alors la stratégie collective entrepreneuriale (SCE) *« comme la stratégie d'un ensemble de dirigeants développant une action collective nouvelle dans le but de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante »*. Les stratégies collectives entrepreneuriales sont alors déployées par les TPE et PME afin de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel investissement, c'est-à-dire de créer ou d'entretenir un avantage compétitif, ou bien de ne pas se trouver dans une situation concurrentielle préjudiciable (Loup, 2003).

Concernant le volet environnemental de la RSE, Berger-Douce (2004) montre que les démarches collectives qui sont notamment proposées par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) permettent d'intensifier les synergies mutuelles des entreprises, en termes de coûts de formation, mais également de motivation. A la suite de ces différents travaux, nous proposons de compléter cette définition en prenant en compte les trois volets de la RSE, ce qui à notre connaissance n'a pas encore été accompli dans la littérature concernant les démarches collectives. Ainsi, une démarche collective de RSE pourrait être caractérisée comme une action collective entrepreneuriale orientée vers la réflexion stratégique dans l'intention de faire progresser et développer les compétences et connaissances des dirigeants pour atteindre la performance globale.

Nous présentons, dans la partie suivante, les enjeux de la démarche collective de RSE pour le développement socio-économique du territoire.

2.1.2. Les enjeux de la démarche collective de RSE pour le développement socio-économique du territoire

De nombreux travaux se sont efforcés d'analyser les liens de l'entreprise avec son milieu social (Bertrand, 1999 ; Julien, 1996). Ils nous permettent d'établir que l'ancrage territorial et la proximité facilitent le partenariat entre entreprises et collectivités locales poursuivant le même objectif : celui du développement économique régional (Barabel *et al*., 2004). Ainsi, pour pallier le manque de moyens humains et financiers qui caractérise la plupart des PME, de nombreux programmes et aides sont proposés en France par les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) :

- des programmes collectifs visant la prise en compte du développement durable. Ces actions permettent de mutualiser les coûts et de bénéficier d'une dynamique de groupe favorisant les échanges de bonnes pratiques.
- l'organisation de séances d'informations, de sensibilisation et de formations par les CCI ou l'animation de clubs de professionnels sur le thème du développement durable.
- l'appui à la création d'entreprises et au développement économique dans les filières liées au développement durable.
- des diagnostics thématiques (environnement, sécurité, RH…) pour faire le point sur la situation des PME.

Des actions de ce type ont été menées avec succès et participent à la dynamique durable du tissu économique de la région Centre. Le magazine *L'Entreprise*[13] place en effet l'attractivité économique de l'agglomération de Tours au second rang national pour les agglomérations de 200.000 à 500.000 habitants. Réalisé à partir de critères objectifs (population, niveau de revenu moyen des foyers, infrastructures de transport, marché immobilier, fiscalité locale, nombre d'étudiants,…) et des données relatives aux entreprises (nombre d'entreprises pour 1.000 habitants, taux de création, de défaillance, chiffre d'affaires et rentabilité…), ce classement présente une photographie du dynamisme économique des villes et de leur capacité à attirer sur leur territoire de nouvelles entreprises. La coopération entre acteurs

[13] L'Entreprise, octobre 2007, n° 260.

économiques et territoriaux encourage la mise en œuvre d'actions responsables et favorise le développement économique durable de la région.

Selon Dupuis (2008), la coopération entre collectivités territoriales et acteurs économiques serait favorisée par la promotion de démarches collectives qui renforceraient le rôle du territoire comme espace de gouvernance. En effet, les externalités sont souvent des productions communes (Pérez, 2005), provenant des activités des acteurs économiques et sociaux. « *Ceci est encore plus vrai pour les externalités qui n'apparaissaient pas naguère entièrement comme des ressources et qui, suite à l'évolution des rapports économiques, sont évaluées aujourd'hui pleinement comme des biens au sens littéral du terme : externalités de connaissance, patrimoine naturel* » (Dupuis, 2008 : 168). C'est le cas par exemple des démarches Agenda 21 en France qui sont le fait de réseaux inter-organisationnels d'acteurs privés et publics co-construisant une gouvernance territoriale capable de réguler la production de ces externalités.

Depuis la loi Defferre concernant la décentralisation, promulguée en 1982, les enjeux environnementaux occupent une place croissante dans l'espace public français. Ils ont provoqué le développement de mouvements sociaux, de réseaux associatifs et de partis politiques. Les problèmes environnementaux ont progressivement été intégrés, avec une position plus ou moins prioritaire selon les conjonctures, dans les discours et les programmes politiques. Ils ont été à l'origine de dynamiques associatives locales. Sous des formes très diverses, la place de l'environnement dans le champ politique semble connaître un nouvel élan sous la poussée des inquiétudes suscitées par l'émergence de nouveaux enjeux globaux.

Les questions d'environnement ont donc progressivement été intégrées dans l'action publique à tous les échelons. L'action publique environnementale tend même à être présentée comme un champ d'expérimentation de modes de décision et d'intervention innovants, un domaine privilégié de fonctionnement en réseaux et de partenariats, ou encore un thème prioritaire de mobilisation de la responsabilité des citoyens. Cette dernière décennie semble donc avoir été marquée au niveau mondial par l'émergence de nouvelles formes d'expressions et de discours politiques, ainsi que de nouveaux modes de gouvernance et de régulation des enjeux environnementaux. Les organisations internationales, et en premier lieu les Nations Unies ont joué un rôle d'initiateur en matière de développement durable. La Conférence sur l'Environnement et le Développement qui s'est ouverte en juin 1992 à Rio de Janeiro est le point de départ de cette mobilisation internationale. Ce sommet a réuni les représentants de 178 pays et plusieurs milliers d'associations sur le thème du développement durable et de ses

conséquences. Plusieurs textes adoptés lors de ce sommet influencent aujourd'hui les engagements internationaux et les politiques nationales. Mais cette conférence a surtout été marquée par l'adoption de la « Déclaration de Rio sur l'Environnement ». Cette déclaration affirme une volonté commune de modifier les politiques et les pratiques en matière de développement et de respect de l'environnement. Ce texte est accompagné d'un ensemble de propositions concrètes regroupées sous le terme d'Agenda 21. C'est une déclaration qui fixe un programme d'actions pour le 21ème siècle dans des domaines très diversifiés afin de promouvoir un véritable développement durable de la planète. Ce programme invite les pays signataires à se doter de stratégies nationales de développement durable et insiste sur le rôle moteur des collectivités territoriales dans leur mise en œuvre. Dès la déclaration de Rio, les collectivités locales sont identifiées comme des acteurs essentiels, capables de se mobiliser de manière efficace avec les habitants et les acteurs économiques. Elles sont invitées à mettre en place, au niveau local, les actions de développement durable définies dans les politiques nationales. L'Agenda 21 se veut donc être une stratégie impliquant tous les acteurs sur un espace géographique donné.

L'ancrage territorial du développement durable en Europe se concrétise véritablement lors de la Conférence européenne sur les villes durables qui a eu lieu à Aalborg au Danemark en 1994. Organisée par l'International Council for Local Environmental Initiatives[14] (ICLEI) avec l'appui de la Commission européenne et de nombreux réseaux de villes, la conférence réunit 600 représentants de collectivités. La Commission européenne lance à cette occasion la campagne européenne des villes durables, d'où sera issue la Charte d'Aalborg, signée par 80 collectivités. Aujourd'hui, le programme Agenda 21 reste la référence pour la mise en œuvre du développement durable au niveau des territoires. Dans le cadre du chapitre 28 de cet agenda, les collectivités territoriales sont invitées, en s'appuyant sur les partenaires locaux, tels que les entreprises, les habitants et les associations, à mettre en place un Agenda 21 à leur échelle, appelé Agenda 21 local. Autrement dit, c'est un programme d'actions issu d'une dynamique d'élaboration concertée, définissant les objectifs et les moyens de mise en œuvre du développement durable sur le territoire de référence.

Agir pour le développement durable, c'est traiter des chantiers (l'urbanisme, le logement, le transport, etc.), mais c'est aussi une manière de le faire, notamment en associant les représentants de l'Etat ainsi que les citoyens qui ont désormais un rôle à jouer. Une notion primordiale rentre ici en jeu : la gouvernance participative. En effet, selon les principes de la

[14] Conseil international pour les initiatives écologiques locales.

Conférence de Rio, les décisions en matière d'Agenda 21 doivent faire intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement et traduit ainsi une interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective. Comme le souligne Stoker (1998 : 26), *« la gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principe qu'il est possible d'agir sans se remettre au pouvoir de l'État* ». Cela montre bien que l'élaboration d'un Agenda 21 désigne une manière d'aborder la question du développement durable qui ne donne pas la priorité à l'art de gouverner et aux techniques de conduite de l'action mais bien aux relations entre les différents acteurs de la société.

En organisant le territoire comme un lieu de gouvernance, le développement durable cherche ainsi à internaliser la production de ces externalités. L'enjeu est de passer d'une conception d'un territoire perçu comme un simple réservoir de ressources à une conception active où il serait constitué d'une communauté d'acteurs producteurs de ces externalités, dans laquelle s'inscrivent notamment les PME.

Nous présentons maintenant l'implication des acteurs territoriaux dans les démarches collectives de RSE en Région Centre.

2.2. L'implication des acteurs territoriaux dans les démarches collectives de RSE

Comme nous l'avons vu précédemment, le terme de management ou d'entrepreneuriat responsable renvoie à *« l'intégration volontaire par les PME de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et les relations avec leurs parties prenantes »* (Commission européenne, 2004). Saulquin et Schier (2005) apportent à cette définition la notion de co-construction sociale de la performance, la RSE étant *« un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes de ses parties prenantes : la performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes »*. En matière de RSE, beaucoup de travaux ont montré le rôle déterminant de la complémentarité entre les compétences internes des entreprises et les dispositifs de coordination mis en œuvre au plan local (Bertrand, 1999 ; Julien, 1996, Fort *et al.*, 2005).

Le tissu économique local étant constitué principalement de TPE et de PME, les acteurs publics ont bien compris la nécessité de travailler ensemble avec les acteurs économiques dans un souci de développer et dynamiser les territoires, en proposant un accompagnement favorisant l'innovation et la préservation de la qualité de vie et de l'environnement. Pour

assurer la sous-traitance des grands groupes ou la vente à l'export, les PME devront rapidement intégrer dans leur stratégie le développement durable. Comment les accompagner au niveau de la région ? Comment prendre en compte les difficultés des PME à formaliser cette démarche ? Doit-on travailler à l'élaboration de pratiques communes à prendre en compte *a minima* ? Doit-on les compléter par des pratiques responsables propres au fonctionnement de chaque filière ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous présentons dans la section suivante les actions menées par les principaux acteurs territoriaux promouvant le développement durable auprès des acteurs économiques. Nous analysons ensuite les apports de l'adhésion à un groupement de PME dans l'intégration des principes de RSE par les adhérents.

2.2.1. Les actions menées au niveau territorial

Dans les pays d'Europe du Nord, il semble que les démarches responsables soient déjà bien engagées, particulièrement au niveau des grandes entreprises qui, du fait de posséder très souvent une structure maison mère – filiales, jouent un rôle notable en termes de communication et d'exemplarité auprès des PME. Les entreprises ne sont pas les seuls acteurs à promouvoir le développement durable. Les collectivités territoriales sont également au cœur de ces préoccupations, de par leurs compétences et rôles qu'elles incarnent en termes d'aménagement du territoire, de gouvernance et de démocratie participative. Capiez et Rousseau (2005) propose un inventaire des acteurs du réseau territorial (Encadré n° 2- 1).

Encadré n° 2- 1 : Les acteurs du réseau territorial

1. Les institutions publiques : Fonds structurels européens : FSE, FEDER, FEOGA[15] Services extérieurs à l'Etat : DDE, DRIRE, DRCE, ISEOR[16] Conseils Régionaux et Directions Economiques Régionales Conseils Généraux et Comités d'Expansion Communes
2. Les organisations consulaires : CCI locales et CRCI Chambres des métiers locales et régionales Chambres d'agricultures
3. Les groupements d'entreprises Clubs ex : Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)
4. Les organisations patronales/ syndicats professionnels MEDEF, CGPME[17] UIMM, FFB[18]
5. Les entreprises (concurrents, clients, fournisseurs)
6. Le grand public

Adapté de Capiez et Rousseau (2005)

Dans ce mouvement de responsabilisation, entreprises et collectivités territoriales coopèrent pour mener une expérience commune : mobiliser les acteurs internes et externes des entreprises par la concertation et l'adhésion afin d'intégrer des démarches responsables. A ce titre, un certain nombre de lois et de mesures françaises ont été votées et sont appliquées à un niveau local depuis 1995 (Encadré n° 2- 2).

[15] FSE : Fonds Social Européen ; FEDER : Fonds Européen de Développement Régional ; FEOGA : Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole

[16] DDE : Direction Départementale de l'Equipement ; DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement ; DRCE : Direction Régionale du Commerce Extérieur ; ISEOR : Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations.

[17] MEDEF : Mouvement des Entreprises de France ; CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises.

[18] UIMM : Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie ; FFB : Fédération Française du Bâtiment.

Encadré n° 2- 2 : Les politiques appliquées par les acteurs territoriaux

Entrée en vigueur	Vocation de la loi
1995	Loi d'orientation sur l'aménagement et le développement des territoires incitant les agglomérations à élaborer des projets de développement dans le cadre du programme « Action 21 » de Rio
2000	Loi de solidarité et de renouvellement urbain donnant des outils de planification Loi Chevènement (1999)[19] et loi de démocratie participative
2003-2008	Plan sur cinq ans organisé par le ministère français du l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du territoire pour réduire les impacts négatifs de l'activité sur l'environnement
2005	Intégration de la Charte de l'environnement dans le préambule de la Constitution française
2006	Pacte national pour l'environnement impliquant l'ensemble des parties prenantes territoriales : citoyens, entreprises, Etat et collectivités locales
2007-2013	Les contrats de plan Etat-Régions (CPER) intègrent au niveau régional les engagements pris dans le cadre du protocole de Kyoto. Le CPER de la région Centre a intégré la prise en compte de la formation Bilan Carbone

Ce tableau illustre la prise de conscience qui se développe en faveur du respect de l'environnement et de la démocratie participative sur un territoire donné.

2.2.2. Les actions menées en région Centre

Nous présentons dans cette partie les actions en faveur de la RSE menées au niveau régional par plusieurs collectivités territoriales.

La région Centre est la cinquième région industrielle française avec 64.000 entreprises, dont 12.900 œuvrent dans le secteur de l'industrie, 22.900 dans celui des services et 28.200 dans le secteur commercial. En Indre-et-Loire, pas moins de 17.400 entreprises sont inscrites au Registre du commerce et des sociétés et représentent 35% de commerces, 45% de services et 20% d'industries. Les entreprises artisanales emploient plus de 85.000 salariés au niveau régional et constituent par conséquent un acteur essentiel dans le dynamisme du territoire.
En 2007, le Conseil économique et social de la région Centre[20] (CESR) a réalisé une étude auprès d'entreprises et de collectivités territoriales pour recenser les actions engagées, prendre

[19] La loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, dite loi Chevènement, est l'une des principales lois consacrées à l'intercommunalité en France.
Elle a consacré le rôle des Etablissements publics de coopération intercommunales (EPCI) à fiscalité propre à travers trois niveaux :
- les communautés de communes,
- les communautés d'agglomération,
- les communautés urbaines, pour lesquelles le seuil minimum de population est relevé à 500 000 habitants.
Certaines structures antérieures telles que les communautés de ville, les districts et les syndicats d'agglomération nouvelle sont appelés à se fondre dans ces trois types d'EPCI.

la mesure des motivations, identifier les freins et les moteurs afin de mieux cerner les axes de progrès. L'objectif de cette étude est de présenter des actions collectives proposées aux acteurs économiques par les acteurs territoriaux, tels que la région Centre, les organisations professionnelles et interprofessionnelles ainsi que les chambres consulaires.

La « Charte Régionale de Développement Durable », adoptée fin 2003, fixe un certain nombre d'objectifs, notamment la formation pour tous, la lutte contre l'effet de serre, la gestion de l'eau et des ressources, la maîtrise des consommations d'énergies, la sensibilisation à la culture du risque ou encore la prise en compte des critères de développement durable comme éléments de la stratégie des entreprises. Trois ans après, le Conseil régional du Centre a élaboré un Schéma Régional de Développement Economique et Social (SRDES) pour favoriser l'emploi et le développement économique. En assemblée plénière en décembre 2005, la Région a défini les principes d'instruction et d'octroi des aides aux entreprises articulés autour de douze objectifs dont les principaux sont les suivants : soutenir l'emploi durable et non précaire, promouvoir l'égalité des chances, les technologies propres, concourir à l'amélioration des conditions de travail, susciter et favoriser l'innovation, soutenir les créations et les transmissions-reprises d'entreprises, et consolider les structures financières. Sur les douze objectifs, ceux qui concernent le volet social et environnemental sont privilégiés. Les aides économiques sont accompagnées de contreparties sociales, comme par exemple le recrutement du personnel en CDI, la mise en place d'un plan de formation, notamment pour les bas niveaux de qualification, et d'actions environnementales, telles que la réduction de la consommation d'eau (-20%). En 2007, une centaine d'entreprises ont bénéficié d'aides de la part de la Région.

Parallèlement, la Direction Régionale de l'Environnement (DIREN) est responsable de l'animation de certaines actions relatives au développement durable. En 2007, elle a soutenu financièrement (à hauteur de 100.000 euros) plusieurs projets, notamment les agendas 21 de Bourges et d'Orléans, le contrat de Pays « Loire Nature » et la Charte de l'environnement d'Eure-et-Loir.

La Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) propose, quant à elle, des actions et formations aux entreprises en lien avec le développement

[20] Le CESR, en tant que deuxième chambre de la Région après le Conseil régional du Centre, exerce une mission consultative par l'élaboration d'avis, d'analyses et de propositions. Il s'efforce ainsi de donner aux acteurs et décideurs régionaux, au premier rang desquels le Conseil régional, une aide réelle à la décision et une expertise sur les grands dossiers de la région. Cette assemblée a vocation à faire entendre la voix de la société civile ; elle est un lieu de dialogue et constitue un vrai relais entre les citoyens et les élus.

durable. Notons par exemple le Règlement REACH, acronyme anglais pour *« Registration, Evaluation and Authorization for Chemicals »* afin de prévenir les risques sanitaires et environnementaux liés à l'utilisation de certaines substances chimiques.
La DRIRE soutient chaque année une trentaine d'actions collectives auxquelles les PME peuvent participer. Il s'agit principalement d'accompagner les entreprises en les formant aux technologies propres, comme par exemple la formation Bilan Carbone©. Ainsi, quelles que soient l'origine et les caractéristiques des PME, les dirigeants ont des liens plus ou moins réguliers et importants avec les collectivités territoriales ou leur environnement professionnel. L'un des éléments forts de cet environnement est très certainement le monde patronal lui-même (Duchéneaut, 1996). Les lieux de rencontre sont divers mais finalement assez limités. Le chef d'entreprise peut être en contact avec d'autres dirigeants dans quatre grands types d'institutions : les fédérations, les syndicats professionnels ou interprofessionnels, les associations ou clubs de réflexion ainsi que les Chambres de Commerce et d'Industrie[21].

Les chefs de PME sont conscients qu'un accompagnement dans la mise en place de ces démarches constitue un atout. De plus en plus de groupements d'entreprises proposent alors à leurs adhérents des groupes de travail et de réflexion. Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) a élaboré un outil d'autodiagnostic, le guide de la Performance Globale© permettant de piloter l'entreprise en prenant en compte l'économique, l'environnemental, le social et le sociétal, tout en respectant l'ensemble des parties prenantes. D'autres réseaux d'entreprises ont également mis en place des outils pour les PME : le bilan sociétal du CJDES ou encore le guide CSR Europe-Alliances du réseau Alliances.

2.2.3. Le groupement de PME : un cadre privilégié pour favoriser la réflexion sur la RSE

A la fois créatrices du dynamisme économique local, *« fixatrices des populations et fécondatrices des autres activités »* (Rousseau, 2004 : 170), les PME sont aussi fragilisées par la mondialisation et doivent par conséquent se montrer solidaires (Koenig, 1997 ; Joffre, 2001 ; Torrès, 2004 ; Carluer, 2005). Il est alors primordial d'envisager le maintien, voire le développement de leur compétitivité par une culture commune de projets au sein de leurs réseaux. Dans les régions de tradition industrielle, les collectivités territoriales doivent favoriser les coopérations entre les entreprises (Perry, 1999) et proposer des structures de type

[21] Les organismes promouvant la RSE auprès des entreprises sont présentés dans l'annexe 1, document 4.

district industriel, autrement dit des structures qui permettent *« un développement horizontal par association de petites industries complémentaires, sorte de réseau qui présente les avantages de l'organisation des grands groupes tout en conservant les avantages de flexibilité, de réactivité et de climat humain des petites entreprises »* (Rousseau, 2004 : 9). L'appartenance à un groupement de PME peut favoriser les échanges et l'instauration de contacts interpersonnels mais également faire émerger un sentiment de coopération entre les membres qui se considéraient jusqu'alors comme des concurrents. La littérature sur les réseaux sociaux, et plus particulièrement sur le groupement économique constitue un champ d'analyse qui permet de penser les relations de coopération entre les organisations, relations de plus en plus présentes aujourd'hui (Baret *et al.*, 2006). Or, malgré *« une large prise de conscience du rôle que jouent les réseaux sociaux dans le façonnement de la stratégie des PME, peu de travaux de recherche ont porté sur ce sujet dont l'importance n'est plus à démontrer »* (Allali, 2002 : 2).

Dans cette partie, notre objectif est tout d'abord de présenter les caractéristiques du groupement de PME. Nous apporterons ensuite une lecture interprétative de l'apport des réseaux dans l'activité relationnelle et la prise de décision du dirigeant de PME.

2.2.3.1. Les caractéristiques du groupement de PME

Le réseau social est ici appréhendé du point de vue du dirigeant de l'entreprise qui s'insère dans un réseau, d'abord en décrivant ses relations avec les autres acteurs et en analysant le rôle du réseau sur le comportement stratégique du dirigeant, puis en vérifiant si l'insertion dans le réseau facilite l'intégration de démarches de RSE par ses adhérents. La notion de territoire, définie précédemment, prend alors tout son sens dans l'analyse du comportement responsable du dirigeant de PME.

2.2.3.1.1. Le groupement de PME : un concept singulier et polyforme

Malgré une large prise de conscience du rôle joué par les réseaux dans l'accompagnement des PME, peu de travaux se sont intéressés à cet objet de recherche dont l'intérêt pratique n'est plus à démontrer (Allali, 2007). En effet, à l'opposé de la théorie économique classique qui considère la firme comme une unité individuelle isolée, livrée à elle-même et confrontée à une

concurrence effrénée, chercheurs et praticiens s'accordent aujourd'hui à reconnaître que les entreprises sortent de leur isolement. Des relations de coopération et d'entente formelles et informelles les lient avec d'autres organismes et individus et constituent des réseaux plus ou moins solidaires et complexes.

Il est d'autant plus essentiel d'étudier ces formes réticulaires qu'il est généralement difficile de comprendre le fonctionnement des PME, surtout celles dans lesquelles le dirigeant est très présent, sans intégrer cette dimension qui dépasse, voire déploie les frontières physiques de l'entreprise. Ces dernières devenant si permissives, si floues qu'on ne sait plus avec exactitude où s'arrête le patrimoine de la PME et où commence celui du réseau (ou des réseaux) auquel (auxquels) elle appartient. Contrairement aux grandes entreprises qui disposent de moyens importants, les PME sont souvent limitées en ressources (financières, humaines, temps…) et peuvent, de ce fait, se retrouver rapidement dans une situation difficile. C'est pourquoi il est utile pour le dirigeants de PME de développer ses contacts, et en particulier ses sources personnelles d'informations à l'extérieur de l'entreprise (Mintzberg, 1984 ; Carroll et Téo, 1996) pour s'informer de l'évolution de l'environnement.

Pacitto et Tordjman (1999) ont démontré que le mode d'apprentissage privilégié des PME est l'interaction à travers l'insertion dans des réseaux d'acteurs. Il ressort que la capacité du dirigeant à s'approprier et à intégrer de nouveaux savoirs est fondamentale dans tout processus d'innovation. Ainsi, ce dernier apparaît comme *« un processus d'apprentissage où les capacités internes et externes de l'entreprise se combinent dans des interactions avec son environnement »* (Nicolas et Hy, 2000). La capacité d'innovation des firmes se construit d'une part, à partir de leur aptitude à acquérir de l'information dans le cadre d'interactions avec les parties prenantes, notamment grâce à l'insertion dans des réseaux d'acteurs et d'une part, à partir de leur capacité à intégrer et traiter cette information. Ainsi, pour mettre en place des outils de gestion de RSE innovants, les PME doivent être proactives dans la recherche d'informations ou dans la participation à des démarches collectives le plus souvent animées par leurs fédérations professionnelles, associations ou groupements économiques.

Peillon (2005 : 107) définit le groupement de PME comme *« s'agissant simplement de plusieurs PME qui se regroupent afin de mener à bien un projet, tout en restant juridiquement indépendantes »*. Cette définition laisse entrevoir l'extrême diversité du phénomène : le groupement de PME est, tout comme la coopération interentreprises, un phénomène à la fois singulier et multiforme : les formes prises par l'accord, les objectifs visés et les PME concernées varient considérablement selon les cas. Selon Heitz et Douard (2003 : 24), les coopérations interentreprises s'entendent au sens *« de l'interaction plus ou moins étendue*

entre les activités de deux ou plusieurs entreprises juridiquement distinctes ». Bien que de nombreux travaux existent sur la coopération entre les petites entreprises, notamment au sein des districts industriels ou des systèmes productifs locaux, il existe peu de travaux sur les groupements de PME (Peillon, 2005). Ainsi, la définition la plus appropriée pour aborder le groupement de PME est celle du réseau. Heitz et Douard (2003 : 24) caractérisent le réseau dans le sens d'une généralisation plus grande, c'est-à-dire *« en tant qu'objet d'analyse global de l'interaction d'au moins deux entreprises juridiquement distinctes ; il se caractérise par des critères variés, tels que le nombre d'entreprises en interaction, la nature des interrelations, le niveau de contractualisation des engagements, les actifs propres au réseau »*. Donckels et Lambrecht (1997) considèrent les réseaux de PME comme des systèmes organisés de relations dont l'entrepreneur est l'acteur clé et qui permettent de faire le lien entre les entrepreneurs et le monde externe. Allant dans le même sens, Allali (2007 : 1) avance que *« les réseaux sociaux permettent aux PME entrepreneuriales de compenser la faiblesse de leurs potentialités en leur donnant accès à des ressources complémentaires de toutes natures, en leur fournissant des compétences, informations et conseils nécessaires et en leur servant souvent de marché pour leurs produits et services »*. Ils permettent également aux PME d'augmenter leur compétitivité à travers le développement « d'actifs relationnels », le partage de connaissances critiques, l'acquisition de ressources et de connaissances complémentaires, ainsi que la mise en place de mécanismes efficaces de gouvernance (Dyer et Singh, 1998). Les PME se regroupent alors pour tirer parti d'une taille collective plus grande dans un souci de faciliter la division du travail, voire d'accroître leur activité respective. Ainsi, *« le réseau peut être un mode d'organisation permettant de combiner des compétences diverses. On peut même considérer qu'une des raisons d'être du réseau est la complémentarité des compétences et donc la spécialisation des activités entre les différents membres »* (Torrès, 1997 : 14). Si les entreprises décident de former un réseau, c'est également pour atteindre un poids suffisant, en termes d'adhérents afin d'exercer une influence sur les instances territoriales et faire ainsi connaître plus facilement leurs attentes.

Afin de définir le concept de réseau, Allali (2002) différencie les réseaux sociaux des réseaux interfirmes et décrit les premiers en raison de l'importance accordée aux relations sociales entre l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant de l'entreprise et ses partenaires, homologues, connaissances et membres de sa famille. Le dirigeant de PME est bien sûr inséré dans une multitude de réseaux dont il tire parti. Dans le cadre de la PME, caractérisée par une forte proximité spatiale et temporelle (Julien, 1996 ; Torrès, 1999), le réseau peut constituer « *un cadre privilégié de réflexion permanent et évolutif pour le dirigeant* » (Fourcade, 2008 : 196).

L'établissement de liens réguliers avec ses homologues peut ainsi lui permettre d'échanger des informations ou des services divers (Filion, 1991). Nous avons constaté lors de notre contrat à la CCI de Touraine que ces liens réguliers existent bien au sein des groupements de PME situés en Indre-et-Loire.

2.2.3.1.2. Les groupements de PME en Indre-et-Loire

La Maison des Associations Economiques (MAE) de Touraine est un service de la CCI de Touraine qui accueille et fédère les activités associatives de plus de 2.200 entreprises. Les associations y bénéficient des services et prestations d'une équipe assurant la logistique et l'organisation de leurs actions et manifestations. Les groupements d'entreprises en Indre-et-Loire sont regroupés en fonction de la vocation qu'ils défendent. La Maison des Associations Economiques de Touraine a défini six vocations pour promouvoir le tissu économique local en Touraine (Tableau n° 2- 1).

Tableau n° 2- 1 : Les groupements d'entreprises regroupés par vocation

Vocation des groupements d'entreprises	Les groupements d'entreprises
Promouvoir l'activité de l'entreprise	- ATCE Association Tourangelle des Conseils en Entreprises - ATRC Association Tourangelle de la Relation Client - FUC Fédération des Unions Commerciales d'Indre et Loire - Logis de France de Touraine - Syndicat des Commerçants des Foires et Marchés de Touraine - Touraine Gourmande - Touraine Hôtels - UCAT l'Union Commerciale et Artisanale de Tours
Promouvoir la performance de l'entreprise	- AFAV Association Française de l'Analyse de la Valeur - DCF Dirigeants Commerciaux de France - FNAC Fédération Nationale des Agents Commerciaux - Synergie Qualité Performance
Cultiver le goût d'entreprendre, l'innovation et l'élan créateur	- CJD Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise - Les Créateurs d'Entreprises "Avenir de la Touraine"
Promouvoir la Touraine	- Avenir Transports Electriques en Touraine - Demi-Siècle - Face 37 - MOF La Société des Meilleurs Ouvriers de France
Valoriser le territoire	- Confrérie Gourmande du Nougat de Tours - LVCC Loire Valley-Convention Club - Mécénat Touraine Entreprises - Projets pour la Touraine - Confrérie des Rillettes et Rillons de Touraine - Touraine Auto Pôle - Tours Cité de la Soie - Club Low Cost
Favoriser les initiatives et les ressources	- ADELIO Association des Décideurs des 2 Lions - Joué-lès-Tours - ASAV Association des Sites d'Activités de Vouvrillon - Bouge la Touraine - Esvres Saint-Malo Développement - G3 Groupement des Entreprises de Saint-Avertin - GEIDA Groupement des Entreprises Industrielles - Pôle Nord Industries - Tours Nord - SME Sainte-Maure Entreprises - STE Sud Touraine Entreprises - Loches

Source : Maison des Associations Economiques de Touraine (2010)

Les six vocations mises en avant par la Maison des Associations Economiques de Touraine convergent toutes vers une volonté de promouvoir le territoire local et d'en assurer le dynamisme économique.

Parmi l'ensemble des groupements d'entreprises présents en Indre-et-Loire, nous nous intéressons particulièrement à ceux qui proposent à leurs adhérents des démarches collectives à visée stratégique dans le but de les aider dans la gestion de leur entreprise. Nous opérons une distinction entre les réseaux territoriaux et les réseaux de pairs. En effet, le réseau

territorial est considéré comme un réseau dont l'intérêt est de mobiliser plusieurs acteurs vers un objectif commun, celui de dynamiser et valoriser le tissu économique local, celui-ci se traduisant le plus souvent, par des retombées économiques positives provenant d'investissements financiers ou d'implantations d'entreprises. Le tableau n° 2- 2 recense les groupements territoriaux en Indre-et-Loire.

Tableau n° 2- 2 : Groupements territoriaux d'entreprises en Indre-et-Loire

Nom du groupement	**Nom du groupement**	**Situation géographique**
ADELIO	Association des Décideurs des 2 Lions	Joué-lès-Tours
ASAV	Association des Sites d'Activités du Vouvrillon	Vouvray
Bouge Touraine	Bouge Touraine	Tours
Esvres Saint- Malo Développement	Esvres Saint- Malo Développement	Esvres
G3	Groupement des Entreprises de Saint Avertin	Saint Avertin
GEIDA	Groupement des Entreprises du Val d'Amboise	Amboise
Pôle Nord Industries	Pôle Nord Industries	Tours
SME	Saint Maure Entreprises	Sainte Maure
Sud Touraine Entreprises	Sud Touraine Entreprises	Loches

Le réseau de pair est un réseau dans lequel le dirigeant de PME entretient des relations formelles et informelles avec des dirigeants d'autres entreprises (ses pairs) et peut ainsi échanger des informations ou des services divers (Filion, 1991). Les réseaux de pairs en Indre-et-Loire sont présentés dans le tableau n° 2- 3.

Tableau n° 2- 3 : Les réseaux de pairs en Indre-et-Loire

Nom du groupement	**Nom du groupement**	**Situation géographique**
L'APM	Association Progrès du Management	Tours
Le CJD	Centre des Jeunes Dirigeants	Tours
Les créateurs d'entreprise	Avenir de la Touraine	Tours
La JCET	Jeune Chambre Economique de Touraine	Tours
Réseau Entreprendre	Entreprendre Val de Loire	Tours
Synergie	Synergie Qualité Performance	Tours

Dans ce travail doctoral, nous avons choisi de nous focaliser sur les réseaux de pairs situés en Indre-et-Loire dans la mesure où les principales caractéristiques de ce type de groupements sont d'élaborer et partager une véritable réflexion commune, de faire évoluer l'environnement

et de fonctionner selon un mode permettant la formation et l'évolution personnelle de leurs membres. Dans le tableau n° 2- 4, nous comparons les caractéristiques des organisations syndicales et des organisations patronales afin de mettre en avant les particularités des groupements professionnels de pairs.

Tableau n° 2- 4 : Caractéristiques des organisations syndicales et patronales

	Syndicats professionnels ou interprofessionnels			**Organisations patronales – groupements de pairs**				
	MEDEF	**CGPME**	**Syndicats professionnels**	**APM**	**CJD**	**Réseau Entreprendre**	**JCEF**	**EDC**
Représentation syndicale	O	O	O	N	N	N	N	N
Réflexion/ mouvement de pensée				N	O	N	O	O
Recrutement : Adhésion libre (L) Ou cooptation (C)	L	L	L	C	C	C	L	L
Formation et évolution du dirigeant				O	O	O	O	O
Action externe : faire évoluer l'environnement	O	O	O	N	O	N	O	O
Identité forte des clubs locaux				O	O	O	O	O
Public prioritaire	GE/PME	PME	GE/PME	PME	PME	PME	PME	GE/PME

Adapté de Duchéneaut (1996)

Légende :

L = Adhésion libre
C = Cooptation
O = Oui
N = Non
GE = Grande Entreprise
PME = Petite et Moyenne Entreprise

On voit apparaître des spécificités très nettes qui distinguent d'une part les organisations syndicales et d'autre part, les organismes patronales (Tableau n° 2- 4). Le monde patronal met en effet en œuvre d'autres organisations, non syndicales, qui n'ont pas vocation à gérer des organismes paritaires ou à défendre les intérêts d'une profession. Ces organismes portent des appellations diverses (instituts, centres, associations, cercles, clubs…) et peuvent être classés selon sept critères (Duchéneaut, 1996) :

- L'élaboration et le partage d'une véritable réflexion commune, dans le contexte philosophique ou éthique d'un mouvement de pensée,
- Le recrutement « libre » (simple adhésion par paiement d'une cotisation) ou par cooptation,
- L'ouverture plus ou moins importante par la publication de résultats de travaux ou de recommandations dans divers domaines touchant aux entreprises ou à leurs dirigeants,
- Le mode de formation et la vocation d'évolution personnelle de ses membres (sessions obligatoires ou non),
- L'action externe (faire évoluer ou animer l'environnement),
- L'identité forte ou non des clubs locaux,
- Le public de dirigeants auxquels ils s'adressent prioritairement.

Ces derniers, ayant chacun une identité forte, constituent bien souvent eux-mêmes un type.

La description de ces différents groupements professionnels, disponible en annexe 1, document n° 5, nous conduit à présenter les apports de l'adhésion du dirigeant à un groupement de PME.

2.2.3.2. Les apports de l'adhésion du dirigeant à un groupement de PME

Activité délicate dans toutes les entreprises, la prise de décision se révèle particulièrement risquée dans les PME où les actions engagées peuvent très rapidement nuire à la pérennité de l'entreprise et souvent mettre en danger le patrimoine du dirigeant. De plus, le manque de moyens financiers et humains qui caractérisent ce type d'entreprises limite les possibilités d'accès aux sources d'informations mobilisées par les dirigeants d'entreprise. Aujourd'hui, les pouvoirs publics encouragent fortement la coopération interentreprises car les activités relationnelles créées et entretenues à l'intérieur d'un réseau de PME apparaissent alors comme une opportunité afin d'intégrer des pratiques de RSE. Pour Auberger et Quairel (2005), Berger-Douce (2006) et Bonneveux et Saulquin (2009), le réseau devient même un catalyseur de démarches de RSE en PME.

2.2.3.2.1. L'importance du groupement de PME dans la prise de décision du dirigeant de PME

Considérant à l'instar de Donckels et Lambrecht (1997) que le dirigeant est un acteur clé à la charnière de la PME et de l'environnement et en accord avec les théories sur les réseaux sociaux, il nous semble intéressant d'analyser l'influence du réseau sur le comportement et la prise de décision du dirigeant de PME afin de mieux appréhender les raisons le conduisant à adopter des démarches responsables. Dans ce cadre, l'intégration de la RSE en PME va donc fortement dépendre des représentations que s'en fait le dirigeant. Ainsi la conviction du dirigeant (Paradas, 2006), la recherche de légitimité (Marchesnay, 2009) associées à la difficulté de trouver des compétences fondamentales pour le développement de son activité (Mathieu et Reynaud, 2005) peuvent constituer des leviers d'engagement responsable déterminants en PME. Cet engagement peut passer par une gestion plus humaine, privilégiant les conditions de travail dans l'entreprise et/ou par un positionnement différenciateur en recherchant à mieux tirer parti des ressources disponibles. Les comportements responsables en PME recouvrent ainsi des réalités très variées.

La forte personnalisation conduit en outre le dirigeant à développer des relations interpersonnelles avec les acteurs locaux. La PME fonctionne ainsi en réseau. Qu'il soit social ou professionnel, le réseau représente une source de confiance, de sécurité et de flexibilité (Capiez, 2007). Comme le précise Julien (1996 : 1140), « *plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles* ». Le processus de prise de décision dépend donc de l'aptitude du dirigeant à acquérir de l'information dans le cadre d'interactions avec les autres membres du réseau et de sa capacité à intégrer et traiter cette information.

2.2.3.2.2. Les apports de l'activité relationnelle

Si les échanges informationnels entre le dirigeant et les membres de son entreprise sont nécessaires pour enrichir son processus décisionnel, ils peuvent se révéler souvent insuffisants. La mondialisation de la concurrence et les phénomènes rapides d'obsolescence des produits et des services conduisent en effet le responsable de PME à rechercher des informations à l'extérieur de l'entreprise. Plusieurs études montrent que le dirigeant de PME consacre un temps relativement conséquent à tisser des liens au sein de son (ses) réseau(x)

professionnel(s) (Fallery, 1983 ; Kurke et Aldrich, 1983). Ces relations permettent de recueillir des informations variées (Granovetter, 1973 ; Aldrich et Zimmer, 1986) dont l'apport peut être considéré comme « stratégique » étant donné la richesse des ressources obtenues (Falemo, 1989). Le réseau social ainsi créé peut alors constituer un élément majeur dans l'évolution de la vision du dirigeant dont le rôle consiste précisément à développer cette dernière pour orienter son entreprise (Filion, 1991).

Ces organisations peuvent alors être considérées comme des lieux de rencontre et de socialisation susceptibles de servir les intérêts professionnels de leurs adhérents. Les associations ou clubs rassemblant essentiellement des dirigeants de PME sont ainsi cités en exemple en tant que catalyseurs des échanges entre les décideurs (Filion, 1991 ; Chappoz, 1995 ; Duchéneaut, 1996 ; Baillette, 2003). Ce type de relations peut également contribuer à créer une aide mutuelle et une collaboration entre les membres et par conséquent atténuer le sentiment de solitude qui caractérise le dirigeant de PME (Filion, 1991). En effet, les dirigeants y réalisent régulièrement des expériences comparables et y partagent des difficultés de même nature relatives à la gestion de leur entreprise. Par ailleurs, du fait de leur statut professionnel similaire, les dirigeants y entretiennent peu de rapports hiérarchiques, la communication entre les membres en est facilitée et peut conduire les dirigeants qui le souhaitent à bénéficier de l'expertise de leurs homologues. Les réseaux facilitent en effet les phénomènes d'imitation des pratiques innovantes et ce faisant, peuvent induire une certaine uniformité dans les comportements (Ozcan, 1995), susceptible d'être déterminante pour l'entreprise (Aldrich et Zimmer, 1986). L'intérêt des réseaux de PME serait alors de proposer à leurs adhérents des outils d'aide à la mise en place de démarches de RSE mais également un suivi favorisant une réelle intégration des principes de RSE dans la stratégie des entreprises.

2.2.3.2.3. Les outils de management responsable élaborés par les dirigeants de PME

Plusieurs études montrent que les PME ont déjà entamé des démarches de responsabilisation, souvent initiées, soit par mimétisme, soit par la mobilisation d'une structure d'appui ayant compris l'enjeu de concilier rentabilité et responsabilité. Tel est le cas des associations et/ou groupements professionnels qui proposent à leurs adhérents des outils d'aide à la mise en place de démarches de RSE.

On recense actuellement cinq référentiels construits à partir d'expériences de chefs d'entreprises :

1. Organisé en 100 questions, le Guide de la performance globale du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) permet d'établir un diagnostic, de définir des axes d'amélioration et d'établir un plan d'action adapté aux enjeux stratégiques des entreprises ;
2. le Bilan sociétal du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES) est un questionnaire comportant 9 grands thèmes et plus de 450 questions ;
3. Le Guide SME Key a été élaboré par le réseau Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe). La traduction française, ainsi que son adaptation au secteur des PME ont été réalisées par Alliances en 2002, association dont l'objectif est d'accompagner les entreprises dans l'amélioration de leur performance en respectant davantage l'homme et l'environnement. Ce guide comporte près de 300 questions, prévues pour aider les entreprises ;
4. Premier document publié par l'AFNOR en 2003, le Guide SD 21000 a été réalisé dans le but d'élaborer des recommandations pour la prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management des entreprises (de toutes tailles), administrations et organisations diverses ;
5. Véritable outil d'évaluation du développement durable avec reconnaissance externe, AFAQ 1000 NR est applicable par toutes les entreprises. L'évaluation AFAQ 1000 NR permet de mesurer les performances de l'entreprise face aux défis de la préservation de l'environnement, de l'équité sociale et de l'efficacité économique.

Ces différents outils de management de la RSE destinés aux entreprises, et plus particulièrement aux PME sont avant tout le résultat d'un travail mené par des dirigeants organisés en réseau, ayant les mêmes préoccupations d'innover et d'améliorer la performance de leur entreprise, tout en respectant les valeurs sociales et environnementales du travail. Comme le souligne Moisdon (1997), un outil de gestion est avant tout un support de l'action collective. En effet, cet auteur défend la thèse que l'on assiste à « *l'émergence d'une philosophie de l'action organisée qui lie de façon continue la construction de l'instrumentation à celle de l'organisation elle-même* » (Moisdon, 1997 : 9). Il nous invite à étudier les outils de gestion comme support de l'action collective. Pour cela, il explique que « *l'élaboration d'un outil de gestion consiste à aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper les évolutions possibles* » (ibid. : 10). La finalité à long terme de ces référentiels est de permettre aux dirigeants de prendre des décisions, de s'approprier les principes de RSE et surtout de faire accepter à leurs collaborateurs les changements structurels, organisationnels et/ou fonctionnels qui peuvent être provoqués par un changement de stratégie. L'avenir des PME

dépend alors autant des décisions prises par le dirigeant que de l'environnement dans lequel l'organisation s'inscrit (Eden et Banville, 1994). Cela pourrait expliquer le paradoxe selon lequel, même si des outils adaptés existent et si des organismes proposent des informations ciblées, cela n'est pas souvent reconnu et utilisé par les responsables de PME. Toute la difficulté pour le prescripteur de l'outil est de parvenir à comprendre les convictions et représentations du dirigeant de PME.

Après avoir présenté les principaux référentiels d'aide à la mise en œuvre de démarches responsables par les PME, nous tentons maintenant d'expliciter le rôle des groupements de PME dans la diffusion de démarches collectives de RSE et l'appropriation de ces mêmes démarches par les dirigeants de PME, membres de ce type de structure pour tenter d'apporter des réponses à ces interrogations.

2.3. L'intégration des principes de RSE favorisée par l'élaboration commune d'une démarche collective

On comprend que la diffusion de la RSE repose certes sur les représentations que s'en font les dirigeants mais celle-ci ne peut être appréhendée sans tenir compte de l'encastrement de la PME dans son environnement (Granovetter, 1985 ; Johannisson *et al.*, 1994) et des réseaux d'acteurs qui sous-tendent les démarches collectives promouvant la RSE. Dans ces conditions, l'analyse de la diffusion de la RSE en PME doit dépasser le cadre strict de l'entreprise pour s'appuyer sur des approches prenant mieux en compte le rôle des réseaux.

Il est fondamental pour notre objectif de compréhension du processus de diffusion des principes de RSE de rappeler que nous considérons, à l'instar de Pasquero (2005), Asselineau et Piré-Lechalard (2008) et Delpuech (2009), la RSE comme une innovation managériale dans la mesure elle invite à s'interroger sur de nouvelles manières d'appréhender l'entreprise et ses pratiques managériales. Il nous semble alors intéressant de nous tourner, dans un premier temps, vers les approches de la diffusion d'une innovation pour cerner les conditions de diffusion des principes de RSE.

2.3.1. La diffusion de la démarche collective de RSE par un réseau professionnel : une lecture interprétative à partir des approches sur l'innovation

Les travaux qui relèvent du paradigme diffusionniste s'appliquent à analyser une innovation technologique au cours de sa diffusion, sans se focaliser sur la conception même de l'objet qu'ils étudient. Les questions de recherche se concentrent sur la manière selon laquelle les innovations se diffusent et sur les types d'individus qui les adoptent, en élaborant des modèles comportementaux et tentent également de mesurer l'impact de leur adoption au travers des changements engendrés dans les pratiques. Dans le modèle diffusionniste, l'adoption est alors perçue comme *« un processus caractérisé par plusieurs phases, depuis la première exposition de l'usager à l'innovation, jusqu'à la confirmation ou le rejet de l'adoption »* (Millerand, 1998 : 9).

L'approche de la diffusion est apparue avec la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (1962). Rogers (1995 : 5) définit la diffusion d'une innovation comme *« le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, dans le temps et parmi les membres d'un système social donné »*. Parce qu'elle reflète la confrontation au marché, l'adoption par les destinataires (clients) et le soutien des acteurs concernés (fournisseurs, distributeurs, prescripteurs, leaders d'opinion, partenaires…), elle détermine le succès ou l'échec d'une technologie ou d'un nouveau produit. Pour ces raisons, les managers doivent comprendre cette phase afin d'accroître les chances de réussite de l'innovation. Bien qu'ayant fait l'objet de plusieurs critiques et de quelques aménagements que nous mentionnons ci-après, les recherches de Rogers ont contribué considérablement à enrichir les connaissances sur la manière selon laquelle une innovation est véhiculée au sein des réseaux sociaux.

L'innovation peut être étudiée à partir de sa nature (innovation de produit/de procédé) ou des changements qu'elle suscite (innovation incrémentale/radicale). Dans les développements précédents, nous avons considéré la RSE comme une nouvelle manière d'appréhender l'entreprise, de repenser ses modes relationnels et ses pratiques managériales, compte tenu des arbitrages entre l'économique, l'environnemental, le social et le sociétal. La RSE s'analyse alors sous l'angle de l'innovation par les changements qu'elle peut susciter. Le langage de la RSE, les pratiques managériales qui en découlent peuvent faire naître des idées nouvelles. Ces idées nouvelles peuvent entraîner des changements pour l'entreprise (nouvelle manière de faire, de gérer et donc nouveaux savoirs et/ou savoir-faire) ou pour l'environnement de celle-ci, en générant un modèle économique singulier (nouvelle manière de faire pour l'environnement). Enfin le changement peut être nouveau, à la fois pour l'entreprise et pour

l'environnement. L'innovation, quelle que soit la manière de la considérer, soulève toujours la question de son adoption et/ou de sa diffusion. Deux approches principales expliquent comment se diffuse l'innovation. Alors que la première met l'accent sur ses caractéristiques intrinsèques, la seconde révèle le rôle joué très en amont du processus par les membres du réseau socio-économique.

Pour ce premier modèle, ce sont les qualités de l'innovation qui vont permettre sa propagation sur le marché. Elles contribuent en effet à imposer l'innovation face aux éventuels projets concurrents. Pour ce faire, elles séduisent au départ un petit nombre d'individus, connus sous le nom d'innovateurs. Ces derniers vont alors jouer un rôle de leader d'opinion et influencer les attitudes et comportements d'autres acteurs. Dans cette perspective, il s'agit d'une part, d'identifier les critères qui permettent d'évaluer les qualités intrinsèques de l'innovation et d'autre part, d'identifier les innovateurs et leur rôle dans la propagation de l'innovation. Concernant les qualités intrinsèques des innovations, Rogers (1962) identifie cinq caractéristiques.

Tout d'abord, l'innovation doit présenter un avantage relatif par rapport au produit ou la technologie qu'elle remplace. Cet avantage peut se matérialiser par le contenu fonctionnel (des améliorations d'utilisation), le gain économique (un coût moindre) ou la dimension symbolique (l'obtention d'un statut social). Le second critère concerne la compatibilité. L'innovation doit en effet être cohérente avec les valeurs, les attentes et les expériences du consommateur. Plus cette compatibilité est grande, plus l'innovation est perçue comme légitime et pourra séduire. Ensuite, la complexité renvoie au degré de difficulté de compréhension et d'utilisation d'une innovation. Toutefois, si l'excès de complexité tend à engendrer le rejet des clients, l'insuffisance de complexité limite l'attrait pour l'innovation. Le quatrième critère concerne l'essayabilité du produit nouveau. Plus celui-ci sera facile à expérimenter, plus il se diffusera aisément. Enfin, l'observabilité traduit la visibilité de résultats de l'innovation. Plus les consommateurs peuvent percevoir les performances de l'innovation, plus celle-ci pourra séduire de futurs adopteurs.

Lorsqu'une innovation se conforme aux critères précédemment identifiés, elle réunit les atouts qui permettent de séduire les consommateurs. Cependant, il convient de distinguer plusieurs catégories de clients pour comprendre ce phénomène.

Rogers (1962) distingue ainsi cinq groupes sociaux selon leur rapidité d'adoption de l'innovation. La vitesse de diffusion va dépendre de l'attrait des individus pour l'innovation. Les innovateurs sont les premiers à adopter l'innovation, ne craignant pas de prendre des risques. Suivent ensuite les premiers imitateurs, les adopteurs précoces, puis un troisième

groupe, la majorité précoce. Ces derniers suivent un processus d'évaluation des avantages de l'innovation plus long mais surtout contribuent à engendrer un effet boule de neige. Ensuite, on trouve la majorité tardive qui subit fortement l'influence des groupes précédents et le groupe des retardataires, composé d'individus conservateurs, peu enclins à la nouveauté, pour qui l'innovation est un facteur de risque. Ce groupe constitue alors une sorte de frontière à laquelle s'arrête généralement la diffusion des innovations.

Ainsi, si les caractéristiques de l'innovation sont conformes aux critères énoncés plus haut, elles vont d'abord séduire les consommateurs avant-gardistes qui jouent un rôle décisif dans le processus de diffusion. En incitant d'autres à les imiter, ils vont alors déclencher un effet boule de neige (les adopteurs précoces les imitent, puis c'est au tour de la majorité précoce et ainsi de suite). Plus les utilisateurs sont nombreux, plus les non-utilisateurs sont incités à acquérir le produit, ce qui contribue à accélérer le processus de diffusion de l'innovation. Ainsi, il est impératif que les innovateurs occupent une position centrale dans le réseau social.

Trois éléments permettent de caractériser le réseau social : la densité, l'intensité et la qualité. Tout d'abord, plus le réseau de l'innovateur est dense, plus la diffusion sera large et rapide. En effet, l'innovateur informera un grand nombre de personnes qui vont ensuite faire de même. Ensuite, le réseau social doit être intense, c'est-à-dire que l'innovateur doit avoir des échanges fréquents avec les membres : cela facilite la circulation des informations. Enfin, le réseau social doit être de qualité. L'innovateur doit entretenir des échanges agréables et amicaux avec ses pairs. Dans le cas inverse, le message qu'il leur diffusera pourrait être mal interprété. Par ce réseau, l'innovateur assure la diffusion des informations et donc la propagation de l'innovation. Si tel est le cas, il déclenche « un effet d'avalanches » (Loilier et Tellier, 1999).

Sur le plan socio-démographique, les innovateurs ont généralement un haut niveau d'éducation et de culture, un niveau de revenu supérieur à la moyenne et un statut social élevé. Au niveau psychologique, ils sont le plus souvent empathiques (capables de se mettre à la place des autres). De même, ils valorisent l'exploration pour les sensations qu'elle procure. Ils ont un goût prononcé pour la nouveauté et le changement. Ils ont ainsi développé un sens aigu de la créativité et de l'abstraction, de même qu'ils ont une forte tolérance au risque et à l'incertitude. Enfin, ils sont volontaires, ambitieux et recherchent l'accomplissement personnel. Au niveau comportemental, ils agissent en leaders : ils prennent position sur des sujets et assument leurs opinions. Ils sont également à l'affût des nouveautés et recherchent activement de l'information sur les innovations. Pour ces différentes raisons, les innovateurs

constituent des relais de communication exceptionnels dans le cadre de la diffusion des innovations.

En synthèse, ce modèle postule que la diffusion doit être une phase postérieure à la conception de l'innovation. En effet, il convient de gérer le processus de développement de façon optimale de sorte que l'innovation possède les caractéristiques de qualité évoquées plus haut (avantage relatif, compatibilité…). Il est ensuite question de bien cibler les innovateurs afin de concentrer les efforts marketing. L'enjeu est triple : leur faire prendre conscience de l'existence de l'innovation, les informer sur ses caractéristiques et les encourager à l'essayer. En incitant les innovateurs à adopter l'innovation, l'entreprise déclenche ainsi une diffusion en cascade. Selon ce modèle, le succès de l'innovation, et par conséquent sa diffusion, vont dépendre essentiellement de la qualité de l'innovation, de sa « performance ».

La principale contribution de ce modèle est d'avoir dépeint l'ensemble du réseau social dans lequel circule une innovation (Flichy, 1995 : 30). Par ailleurs, les travaux qui se sont notamment intéressés aux déterminants de la décision d'adoption ont permis de mettre en exergue le rôle des relations interpersonnelles dans le processus décisionnel, celles-ci occupant une place centrale dans la théorie de Rogers. Cependant, cette approche a fait l'objet de plusieurs critiques. Parmi les plus fréquentes, nous pouvons citer le caractère pro-innovateur de cette théorie. L'innovation est alors considérée comme une bonne chose qui doit se diffuser (Alcouffe 2006 : 227). L'existence de ce biais contraint à ne pas tenir compte des phénomènes d'abandon après l'adoption, ayant pourtant une place importante dans l'analyse (Millerand, 1998). L'usager peut en effet à tout moment se détourner de l'innovation, et pas uniquement pendant le processus de la prise de décision. Or, les idées, les technologies les plus performantes ne sont pas toujours celles qui réussissent à s'imposer. En outre, d'après ce modèle, l'innovation serait censée être déjà achevée pour qu'elle puisse être diffusée. Selon Boullier (1989), Rogers a contribué à transmettre une conception incorrecte de la notion de diffusion. Ainsi, la diffusion d'une innovation adviendrait uniquement une fois l'innovation réalisée et prête à être adoptée. Considérant la RSE par les changements qu'elle suscite, elle n'est pas une innovation prédéfinie. Elle est avant tout un langage managérial qui s'inscrit dans la réflexion. Elle dépend, comme nous l'avons souligné plus haut, des représentations que les acteurs s'en font. Elle va ainsi prendre forme au fur et à mesure que les représentations vont changer, évoluer, se renforcer. Certes, la qualité intrinsèque de l'innovation (valeurs qu'elle véhicule, coût/avantage qui en découlent, etc.) peut expliquer l'engagement des dirigeants mais elle ne peut constituer le seule critère de diffusion. Compte tenu du fort encastrement des dirigeants de PME dans leur environnement, il convient de

mieux prendre en compte le milieu dans lequel prend forme la RSE. Sur ce point, l'approche sociologique, développée par Akrich *et al.* (1988), nous semble plus éclairante.

Pour ce second modèle, issu de la sociologie de l'innovation, le réseau socio-économique est au cœur des mécanismes de diffusion d'une innovation. Ce ne sont donc plus les qualités intrinsèques du nouveau produit qui expliquent son adoption mais bien plus le soutien que lui apportent les acteurs concernés par l'innovation (fabricants de produits liés, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs, acheteurs potentiels, experts, communautés scientifiques, organismes de financement…). C'est par la constitution d'alliés que l'innovation parvient à s'imposer sur le marché car ceux-ci s'en font les promoteurs. Les recherches qui s'inscrivent dans ce courant théorique s'appliquent à étudier les processus d'innovation technique, en mettant davantage l'accent sur les prises de décision et les choix d'ordre technique, social, économique et politique. Pour les tenants de ce courant, le réseau d'acteurs constitue un « système socio-technique » (Akrich, 1993a, 1993b) ou un « cadre socio-technique » (Flichy, 1995). Bien que ceux-ci admettent que la technique possède une certaine autonomie dans les pratiques, ils considèrent que les dispositifs techniques sont des construits sociaux et *« ni des nécessités purement techniques, ni l'imposition de certaines formes socio-politiques ne peuvent expliquer la forme prise par les innovations »* (Akrich, 1993b : 36).

Selon ce modèle, la diffusion de l'innovation provient des confrontations, compromis, négociations et conflits entre différents acteurs concernés par l'innovation. C'est ainsi qu'une innovation se trouve confrontée très tôt à un ensemble d'alliés (ceux qui ont intérêt à sa diffusion) mais également d'ennemis (ceux pour qui la diffusion d'une innovation constitue une menace). La théorie de l'acteur-réseau, qui émane de l'approche sociologique de la traduction, permet alors de décrire l'interdépendance du dispositif technique et du social, notamment au travers des multiples représentations des acteurs, inscrites dans le dispositif technique. L'objet technique est conçu comme *« une suite de compromis entre différents acteurs sociaux porteurs d'un projet inscrit dans leurs propositions techniques »* (Chambat, 1994 : 257).

Nous pouvons alors considérer que la diffusion d'une innovation est plus liée à des facteurs sociaux qu'à des facteurs techniques. Puisque la diffusion sur le marché résulte d'interactions multiples entre divers acteurs concernés, elle sera une réussite lorsqu'elle intéressera un nombre d'acteurs élevés et aura résisté aux critiques des opposants. *A contrario,* elle échouera lorsque le réseau des opposants aura été plus convaincant que celui des défenseurs. Une

question apparaît alors : comment l'entreprise peut-elle se constituer un réseau d'alliés ? Quelles en sont les conséquences en termes de gestion de l'innovation ?

Pour Akrich *et al.* (1988), la constitution et le soutien d'un réseau proviennent des mécanismes d'intéressement. Il s'agit de tisser des liens avec les acteurs susceptibles d'être concernés par l'innovation (fournisseurs, concurrents, fabricants de produits complémentaires, organismes, clients, experts, prescripteurs…). Ces derniers, en fonction de leurs intérêts respectifs, vont infléchir l'innovation en cours et générer des adaptations. L'entreprise peut parfois même modifier ses choix initiaux. Dans cet ordre d'idées, l'élaboration de techniques peut être considérée comme *« l'élaboration d'un scénario constitué d'un programme d'action, de la répartition de ce programme d'action à des entités diverses (« [les] dispositifs techniques qui font l'objet de l'innovation, mais aussi d'autres dispositifs auxquels l'innovation va être associée, [les] utilisateurs bien sûr, mais encore [les] techniques, installateurs, distributeurs) et enfin d'une représentation de l'environnement dans lequel le programme d'action peut ou doit se réaliser » (Akrich, 1993a : 91).* Pour résumer, le processus d'innovation peut être défini comme une succession d'étapes et de transformations, lors desquelles une multitude d'acteurs (humains et non humains) se trouvent interreliés. L'innovation va donc prendre sa forme définitive au fil des interactions sociales entre acteurs. Dès lors, l'innovation pourra leur servir dans le cadre de projets et d'opportunités qui leur sont propres. Pour cette raison, ils lui fourniront le soutien nécessaire à sa diffusion. En d'autres termes, c'est parce que les membres du réseau ont été impliqués très en amont du processus de conception de l'innovation qu'ils la soutiennent. D'une certaine manière, ils en deviennent les sponsors, ce qui accélère la diffusion sur le marché. *« Le travail du sociologue consiste alors à décrire les opérations par lesquelles le scénario de départ, qui se présente essentiellement sous sa forme discursive, va progressivement, par une série d'opérations de traduction qui le transforment lui-même, être approprié, porté par un nombre toujours croissant d'entités, acteurs humains ou dispositifs techniques »* (Akrich, 1993a : 92).

Ainsi, une innovation ne s'impose jamais d'elle-même, de façon intrinsèque, même si comme l'a précisé Rogers (1962,1995), elle doit posséder cinq caractéristiques assurant sa diffusion. Ce n'est pas une condition suffisante pour que la démarche puisse se diffuser. Callon et Latour (Callon, 1986, 1988, 1991 ; Latour, 1991) considèrent la production d'une innovation comme *« la constitution d'une situation de changement ou d'innovation autour de laquelle des acteurs vont finalement se retrouver en convergence dynamique »* (au travers de leur participation à des commissions de réflexion stratégique, par exemple) (Rojot, 2005 : 324).

Cette dernière se fait par l'élaboration d'un réseau. Ainsi, elle ne peut émerger qu'au travers d'un processus actif (prise de responsabilité) où des soutiens se constitueront à partir de l'environnement matériel, politique, scientifique, idéologique dans lequel elle est située.

Partant du constat que *« l'activité économique, tout comme la recherche scientifique mais aussi l'action politique mobilisent de plus en plus une grande variété d'acteurs hétérogènes, qui entrent dans des activités de coopération-concurrence changeantes »* (Callon, 1992 : 55), les sociologues de la traduction conçoivent l'innovation comme un processus qui *« traverse les institutions, tissant des relations compliquées et inattendues entre des sphères d'activités différentes, jouant à la fois sur les relations personnelles, sur le marché, sur le droit, sur la science et sur la technologie »* (Callon, 1999 :14).

Ce modèle induit donc des conséquences majeures sur la gestion de l'innovation. Le découplage entre la conception et la diffusion de l'innovation (prônée par le premier modèle), entre le technique et le social, aboutit à un processus trop linéaire. Ce modèle doit alors être banni car il ne permet pas une diffusion optimale de l'innovation. Selon le modèle sociologique, il faut superposer les phases de conception et de diffusion en introduisant des boucles relationnelles entre les acteurs clés. Ainsi, la réussite de la diffusion sur le marché d'un produit nouveau dépend de l'intégration, dès la phase de conception, d'acteurs influents. Ceux-ci peuvent provenir des sphères scientifique (centres de recherche, laboratoires, universités et écoles), industrielle (fournisseurs de composants, concurrents, fabricants de produits complémentaires…) et/ou de marché (prescripteurs, acheteurs, revendeurs et distributeurs) et politique (organisme et institutions). L'entreprise ne peut évidemment pas interagir avec tous les membres : elle s'appuie sur des porte-parole, des relais. Ainsi émerge un modèle non linéaire de la gestion de l'innovation : le modèle « tourbillonnaire ».

Il s'agit à présent de mieux cerner les processus d'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE proposée aux adhérents d'un réseau professionnel.

2.3.2. L'intégration de la démarche collective innovante de RSE par un réseau professionnel : une lecture interprétative à partir de processus d'appropriation

A l'opposé de la théorie de la diffusion d'une innovation qui s'intéresse au processus de diffusion des dispositifs techniques, l'approche de l'appropriation s'applique à comprendre leur mise en œuvre ou « mise en usage » dans la vie sociale. *« L'étude des usages techniques dans les termes de l'appropriation sociale des technologies renvoie à l'analyse de leur*

formation du point de vue des usagers » (Millerand, 1999 : 2). Cette partie sert d'abord à définir le concept d'appropriation, qui occupe une place importante dans ce travail doctoral. Nous identifions ensuite les principales caractéristiques à prendre en considération dans l'appropriation d'une démarche collective par les membres d'un réseau professionnel.

D'un point du vue étymologique, le terme « appropriation » trouve ses origines dans le mot latin « proprius », notion floue qui confond l'être et l'avoir (Laulan, 1984). En effet, l'appropriation désigne à la fois les qualités propres d'un être ou d'une chose mais en même temps le droit par lequel une chose appartient en propre à un individu. Cette confusion explique l'existence de nombreux contresens qui rendent le concept même d'appropriation complexe. De nos jours, l'appropriation fait généralement référence à deux notions (Mallet, 2006). La première renvoie au principe d'adaptation, à savoir une transformation conduisant à une accommodation[22] à quelque chose (à un outil technologique par exemple). La seconde développe l'idée de l'attribution, le plus souvent de quelque chose et d'en faire sa propriété. Focalisons-nous maintenant sur le suffixe « ation » qui caractérise une action en train de se réaliser. L'appropriation peut alors être considérée comme un processus (Laulan, 1984). Pour un individu, s'approprier un outil signifie alors de s'adapter aux spécificités et aux normes diffusées par l'outil mais également que ce même outil s'adapte aux caractéristiques et comportements de l'individu. Ainsi, il s'agit d'un processus complexe de co-construction entre l'individu et l'outil. Dans cette optique, l'appropriation des outils et dispositifs de gestion représente alors un processus cognitif et comportemental essentiellement individuel. Brillet *et al.* (2010 : 243) complètent cette définition en précisant que l'appropriation est *« un processus par lequel un utilisateur, en interaction avec d'autres individus, reconstruit pour lui-même des schèmes*[23] *d'utilisation d'un outil au cours d'une activité significative pour lui »*. Dès lors, ce processus peut également être social, ce qui soulève deux principales réflexions. Tout d'abord, toute appropriation d'un outil par un individu transforme ce dernier en acteur social. En effet, l'utilisation et la représentation de l'outil de gestion par les individus sont régulées par les comportements et les normes sociales du groupe

[22] L'accommodation est définie comme *« la modification des schèmes cognitifs de l'individu afin de permettre l'incorporation de règles, dispositifs, outils et objets de gestion, ces derniers constituant les éléments de l'apprentissage »* (Dechamp *et al.*, 2006 : 187). Elle est généralement couplée à la notion d'assimilation qui caractérise *« la façon dont l'individu s'approprie en les transformant les règles, dispositifs, outils et objets de gestion, de façon à les rendre compatibles avec ses propres schèmes cognitifs »* (ibid.).

[23] L'instrument est défini par Rabardel (1995) comme un objet qui comprend d'une part, l'artefact et d'autre part, les schèmes d'utilisation, éventuellement sociaux d'un individu. Selon Rabardel, l'appropriation est le processus par lequel l'individu reconstruit pour lui-même les schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui.

d'appartenance (Mallet, 2006). Ensuite, en combinant les termes « appropriation » et « outil de gestion », c'est l'outil de gestion comme construction sociale qui est mis en valeur. L'outil de gestion, à savoir *« tout dispositif formalisé permettant l'action organisée »* (David, 1996) est composé de trois éléments interreliés : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil, 1992). L'outil peut alors être considéré comme *« une production humaine, physiquement construite par des individus travaillant dans un contexte social donné, mais aussi construite socialement par des acteurs à travers les différentes significations qu'ils lui accordent »* (Orlikowski, 1992 cité par Mallet, 2006 : 3). Ainsi, en étudiant l'appropriation d'une démarche collective innovante, nous considérons celle-ci comme la construction sociale progressive d'une innovation. Concevoir deux phases complètement déconnectées dans le cycle de vie de l'outil de gestion, à savoir la conception puis la diffusion comme le présentent les théories de la diffusion (Rogers, 1995) et de l'adoption (Davis, 1989) pourrait induire le chercheur en erreur. L'idée selon laquelle les usages seraient définitifs dès lors que l'innovation s'est stabilisée est alors remise en question par la présence des caractéristiques contextuelles et sociales dans le phénomène d'appropriation. Nous supposons plutôt que l'outil de gestion va évoluer tout au long de son utilisation. Par ailleurs, cela met en exergue l'importance, pour les gestionnaires d'inclure dans leurs réflexions la question de l'abandon de la technologie (Bardini, 1996) afin d'assurer la bonne réalisation des processus d'appropriation.

Comme tout processus d'apprentissage, les processus d'appropriation et de changement sont interconnectés (Bateson, 1995). En effet, l'appropriation d'un outil de gestion peut être envisagée comme un changement pour les individus. Leurs perceptions, leurs connaissances, leurs compétences, et leurs comportements en sont alors affectés. Les outils de gestion, en tant qu'outils de coordination modifient ainsi les rôles et les actions des individus dans l'organisation. Les outils peuvent alors être envisagés comme des vecteurs ou des intermédiaires du changement (Gilbert, 2003). Si l'individu perçoit un certain bénéfice dans l'utilisation de l'outil, l'appropriation de l'objet se réalise rapidement. En revanche, si l'outil n'apporte pas ou peu d'améliorations, des stratégies de contournement, de détournement, voire d'évitement peuvent alors se manifester (Mallet, 2006). Selon Houze (2001 : 4), *« la période d'appropriation est finalement celle qui sépare les deux périodes caractérisées chacune par la stabilité de leurs routines […]. Le processus d'appropriation prend fin lorsque des routines stabilisées incluant ou/non (l'outil) sont formées »*.

La notion d'appropriation a été mobilisée par différents chercheurs de plusieurs disciplines pour étudier le devenir des objets « poussés par l'extérieur » dans les mains des acteurs qui les

mettaient en œuvre. Beaucoup d'études se sont intéressées notamment à l'appropriation de technologies innovantes. On peut citer notamment Plaisent *et al*. (1996), Mayère et Monnoyer (1997), Digout (1997) et Alter (2000). Si certains travaux vont utiliser l'appropriation dans un cadre descriptif (Digout, 1997), d'autres comme Proulx (2002) et De Vaujany *et al.* (2005) vont chercher à mieux explorer cette notion en s'efforçant de la conceptualiser. Il s'agit alors de comprendre ce que deviennent des objets ou des dispositifs dans les mains des acteurs qui les instrumentent. Ces auteurs proposent pour cela de s'intéresser à la dynamique de l'appropriation. Selon De Vaujany (2003 : 33), *« l'appropriation est un processus long qui commence avant même l'étape d'utilisation et continue après la première routinisation de l'utilisation »*. L'appropriation s'inscrit alors dans un processus d'accès, d'utilisation puis de transformation de l'objet.

Pour intégrer des démarches de RSE, les dirigeants vont alors rechercher des informations ou participer à des démarches collectives le plus souvent proposées par leur réseau. Qu'il soit de pair ou territorial, le réseau est souvent présenté comme un catalyseur de démarches de RSE en PME (Auberger et Quairel, 2005 ; Berger-Douce, 2006). Si cette affirmation est communément soulignée, elle reste bien souvent dans ces études, présentée comme une voie de recherche alternative pour dépasser les études jusqu'ici menées en PME qui n'explicitent pas comment cette intégration se concrétise effectivement sous l'action du réseau. Elles invitent en effet à apporter une lecture plus riche du processus d'engagement des PME, en dépassant notamment les analyses centrées sur les obstacles tant internes qu'externes auxquels sont confrontées les PME ou à mieux cerner le rôle des représentations du dirigeant dans ces processus d'engagement, en se focalisant sur les relations qu'il entretient avec son milieu (Paradas, 2006). Il nous semble en outre que la mobilisation de concepts théoriques tels que l'encastrement ou l'isomorphisme institutionnel, est certes nécessaire mais pas suffisante pour appréhender les mécanismes d'intégration de la RSE par les dirigeants participant à une démarche collective. Ils constituent, selon nous, des cadres théoriques éclairants mais servent souvent de socle dans les analyses qui les mobilisent. La plupart des études portant sur la RSE et mobilisant ces concepts ne dérogent pas à la règle. Pour savoir si une action collective peut effectivement enclencher des processus d'intégration de la RSE dans les PME - Selon quels mécanismes ? Quelles dynamiques d'engagement ? - il nous semble donc intéressant de mobiliser des cadres théoriques complémentaires. La perspective appropriative proposée par De Vaujany *et al.* (2005) semble offrir un cadre de réflexion plus riche.

Selon De Vaujany *et al.* (2005), le processus d'appropriation est par nature contingent. Il s'articule autour d'outils, de démarches, de dispositifs, de règles qui peuvent être

« détournés », réinterprétés, voire instrumentés (flexibilité interprétative et instrumentale des outils). Dans une telle conception de l'appropriation, cette dernière se révèle protéiforme dans la mesure où les objets, les outils ou les démarches appropriés peuvent selon les acteurs prendre des statuts particuliers. Dans la lignée des travaux de Proulx (2002), De Vaujany *et al.* (2005) proposent ainsi d'inscrire l'appropriation dans trois trajectoires interdépendantes (rationnelle, socio-politique, psycho-cognitive) détaillées dans le tableau n° 2- 5. Chacune représente un statut particulier de l'objet de gestion.

- « *Dans une approche rationnelle, l'appropriation s'inscrit davantage dans une vision mécaniste de l'organisation, totalement centrée sur la régulation de contrôle. Par conséquent, la régulation n'a pas (ou plutôt s'imagine ne pas avoir) de limites cognitives ou politiques à son action. On se positionne dans un cadre théorique où les problèmes de légitimité, de biais cognitifs, d'affects, etc. sont absents des processus d'appropriation des objets (…)* » (Dechamp *et al*., 2005 : 56-57).

- « *Une perspective socio-politique amène à envisager l'appropriation comme résultant du jeu des acteurs, de leur capacité à saisir des marges d'autonomie, à créer des coalitions. (…) Les outils de gestion, dans cette perspective, sont appropriés, ou plus exactement réappropriés par les acteurs, à des fins de valorisation personnelle, comme argument rhétorique permettant de légitimer leurs décisions et actions, individuelles ou collectives, ou comme support d'influence* » (Dechamp *et al*., 2005 : 56-57).

- La perspective psycho-cognitive amène le chercheur à étudier la manière selon laquelle les acteurs construisent une intelligence de la situation vécue. L'appropriation est alors considérée comme l'acquisition de nouvelles connaissances par des individus, disposés et désireux de les exploiter pour améliorer les processus de décision ou d'influencer d'autres acteurs organisationnels (Miller, 1996).

L'approche de Vaujany *et al*. (2005) nous semble particulièrement appropriée compte tenu de l'objet de notre étude pour plusieurs raisons :

En proposant d'analyser l'appropriation selon trois regards (rationnel, socio-politique et psycho-cognitif), cette approche permet ainsi de prendre en compte à la fois les acteurs concernés par l'appropriation, les relations (souvent complexes) par lesquelles s'opère l'appropriation et les actions proposées (à travers les outils, les objets, les règles et dispositifs) constituant l'objet de l'appropriation. Une telle approche offre ainsi un cadre plus riche pour appréhender les mécanismes de coordination engendrant l'appropriation en tenant compte de la complexité des relations dans lesquelles ils s'inscrivent.

Tableau n° 2- 5 : Les trois dimensions de l'appropriation

	Evocation de l'objet et outils de gestion	**Nature du processus d'appropriation**	**Point de vue analysé**	**Type d'acteur lié à la dimension**
Dimension rationnelle	Vecteur de rationalisation, un outil de travail	Processus à optimiser, à corriger	Comment les objets ou les dispositifs peuvent être optimisés, corrigés	le concepteur/formateur de l'outil, de l'objet, du dispositif
			Comment les outils et la démarche proposés peuvent optimiser le processus global	Les utilisateurs de l'outil, de l'objet, du dispositif
Dimension socio-politique	Un outil de valorisation, de rhétorique ou d'influence	L'appropriation s'inscrit dans un processus relationnel, collectif. Le rôle des relations et des rapports qu'entretiennent les utilisateurs avec l'objet et avec l'organisation dans laquelle ils se trouvent est ici important	Comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir les intérêts des utilisateurs.	L'utilisateur de l'outil, de l'objet, du dispositif
Dimension psycho-cognitive	Un support d'apprentissage. (En quoi l'outil, le dispositif génère de nouveaux savoirs…)	L'appropriation est un processus individuel ou collectif. L'appropriation est vue sous l'angle « des avoirs »		

Source : De Vaujany *et al*., 2005

En outre, cette approche n'a pas seulement été abordée dans le cadre d'études sur l'intégration d'outils de gestion (l'appropriation de NTCI par exemple). Elle a été également mobilisée pour étudier des dispositifs stratégiques dans une perspective appropriative (Dechamp *et al*., 2005). Son utilisation dans des contextes variés nous invite à la mobiliser dans le cadre de la RSE, dans la mesure où celle-ci s'inscrit aussi et avant tout dans une réflexion stratégique.

Berger-Douce (2006) a mobilisé la perspective appropriative proposée ci-dessus pour analyser une action de sensibilisation en management environnemental menée par une chambre consulaire auprès de PME. Comme le souligne l'auteur, l'action menée par la CCI de Valenciennes prend la forme à travers le dispositif mis en place (réunions de groupe, sessions de formation collective, audits croisés, utilisation de grilles d'analyse, etc.), d'une construction collective (*vision organisante*[24] au sens de Swanson et Ramiller, 1997, 2004).

Dans son étude, Berger-Douce (2006) a ainsi tenté de qualifier la démarche de la CCI à partir des différentes perspectives appropriatives décrites plus haut (rationnelle, socio-politique, psycho-cognitive) pour étudier en quoi la démarche proposée pouvait constituer un réel

[24] La vision organisante est définie comme étant une *« communauté d'idées focalisées pour le déploiement des technologies de l'information dans les organisations »* (Swanson et Ramiller, 1997 : 460).

vecteur de diffusion d'une vision organisante. Son analyse montre notamment que le processus d'appropriation de la démarche étudiée s'inscrit plutôt dans une perspective psycho-cognitive pour les PME et socio-politique pour l'acteur clé, à savoir la CCI. Quant à la dimension rationnelle, elle semble secondaire dans son étude. L'intérêt de ces travaux est d'avoir démontré que le cadre conceptuel proposé par De Vaujany *et al.* (2005) peut apporter un éclairage original sur le processus d'appropriation de la RSE en PME.

Nous proposons maintenant de mobiliser la théorie de l'acteur-réseau pour d'une part, analyser la co-conception d'une innovation managériale (David, 1996) relative à un dispositif de gestion collective de RSE et d'autre part, pour tenter de comprendre les mécanismes d'intéressement des acteurs du réseau socio-économique afin que ces derniers deviennent des alliés du projet et s'approprient l'innovation managériale.

2.3.3. Les apports de la théorie de l'acteur-réseau dans la co-conception d'une démarche collective innovante de RSE

L'intégration de la RSE par les dirigeants de PME, adhérents à un réseau professionnel requiert de mobiliser un cadre théorique intégrateur, permettant de prendre en compte aussi bien les mécanismes de diffusion que les logiques d'appropriation qui sont activés au cours de la co-conception d'une démarche collective innovante.

Les travaux sur l'intégration de la RSE s'appuient ou produisent des lectures souvent partielles du phénomène, qui nuisent à sa compréhension d'ensemble. Il est en effet plus aisé d'étudier de manière dissociée la diffusion et l'appropriation d'une innovation que de tenter d'appréhender l'interdépendance et le fonctionnement d'ensemble des réseaux d'acteurs qui la soutiennent. *« La perspective appropriative, si elle amène à repenser le statut des outils de gestion induit également une conception renouvelée de leur valeur ainsi que des modalités de leur conception »* (Grimand, 2006 : 20). La théorie de l'acteur-réseau consiste alors à mettre en avant la dimension sociale de l'innovation technique et à identifier les différents acteurs du réseau et leur rôle respectif dans l'élaboration de l'innovation.

La stabilité du réseau s'obtient dès lors que l'enrôlement des acteurs s'appuie sur des liens forts, qui doivent être maintenus non seulement par un cadre relationnel, mais aussi par des dispositifs socio-techniques dont la présence est essentielle dans l'élaboration de l'innovation. En effet, selon la posture dite de « symétrie généralisée », transposée à la sociologie de l'acteur-réseau (Latour et Lemonnier, 1994), les participants humains et non humains ont la

même importance dans l'analyse des différentes actions d'enrôlement. *« Parmi les outils conceptuels qui concourent à la compréhension des stratégies d'acteurs et peuvent ainsi contribuer à un enrichissement des outils mobilisables, la sociologie de la traduction occupe donc une place importante car elle donne un moindre poids à la rigidité des structures sociales au profit d'une plus grande agence des individus »* (Roux et Rémy 2006 : 6). La théorie de l'acteur-réseau peut être considérée comme est un cadre intégrateur, permettant d'appréhender les logiques d'actions des différents « actants »[25] constituant un réseau. De nombreux domaines de gestion, tels que l'innovation (Callon, 1986 ; Latour, 1992), le changement (Akrich *et al.*, 2006) et le management (Amblard *et al.*, 1996) ont été étudiés à la lumières des principaux concepts de cette théorie. De manière générale, ce cadre théorique permet d'analyser les situations, les actants ainsi que les interactions au travers desquelles les innovations socio-techniques apparaissent, se stabilisent et deviennent de faits établis qui ne sont plus mis en doute. Mobilisée initialement dans le cadre de la production de la science, cette théorie *« soutient l'idée centrale qu'un fait ne s'impose jamais de lui-même, mais qu'il est construit autour d'une « controverse »*[26] qui se résout au terme d'une série d'opérations engagées par les acteurs (Latour et Wooglar, 1979).

La théorie de l'acteur-réseau présente un modèle qui s'intéresse aux formes d'action organisée et aux mécanismes d'élaboration des faits sociaux (Amblard *et al.*, 1996). Elle offre selon nous une contribution originale à la compréhension de l'intégration de démarches de RSE par des dirigeants de PME, membres d'un réseau. L'innovation est alors appréhendée comme un enchaînement d'expérimentations et d'adaptations où une série d'acteurs interagissent au sein du réseau. De fait, la théorie de l'acteur-réseau nous semble apporter un cadre d'analyse pertinent pour analyser l'intégration de démarches de RSE comme une pratique de traduction des acteurs du réseau professionnel. *« Par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force : « vos intérêts sont les nôtres », « fais ce que je veux », « vous ne pouvez réussir sans passer par moi ». Dès qu'un acteur dit « nous », voici qu'il traduit d'autres acteurs en une seule volonté dont il devient l'âme ou le porte-parole. Il se met à agir pour plusieurs et non pour lui seul. Il gagne de la force. Il grandit »* (Callon et Latour, 2006 : 12-13).

[25] Les actants constituent l'ensemble des acteurs humains et non humains qui occupent une place égale dans le processus de co-conception de l'innovation (Bloor, 1976, Latour et Lemonnier, 1994).
[26] Le concept de « controverse » est explicité au sein du chapitre 6, pp. 333-335.

Selon cette approche théorique, ce ne sont plus les seules stratégies mises en œuvre par les utilisateurs qui façonnent l'évolution de l'innovation (modèle du déterminisme social). Au contraire, concepteurs et utilisateurs contribuent successivement à la construction sociale de l'innovation, dans une sorte d'interaction permanente. Dans cette perspective, l'élaboration de l'objet technique se réalise de manière progressive et peut être définie comme une co-conception orientée usage de l'innovation (Pascal, 2006). Ainsi, les usagers, en fonction de leur usage respectif et du contexte dans lequel ce dernier se réalise, apportent par le biais des concepteurs des modifications à l'objet. Dans les différentes phases de conception de l'innovation, la médiation entre les futurs usagers et les concepteurs modèle l'outil dans un processus itératif de co-conception. L'innovation est alors appréhendée comme un processus en boucles, qui se cristallise dans la collaboration des acteurs sociaux mobilisés par et dans l'élaboration même de l'objet. *« L'innovation ne ressemble en rien à un processus linéaire, en une série d'étapes obligées allant par exemple de la recherche fondamentale au développement »* (Akrich *et al.*, 1988 : 5). Au contraire, dans ce modèle dit « tourbillonnaire », *« l'innovation est une interprétation provisoire de l'état de la nature, des possibilités techniques, des stratégies concurrentes du marché et des intérêts, état qui va se trouver modifié rapidement par ce que les autres vont faire de l'innovation proposée »* (Callon et Latour, 1986 : 17). Ainsi, l'innovation évolue constamment en fonction « *des épreuves qu'on lui fait subir, chaque nouvel équilibre se matérialisant alors sous la forme d'un prototype qui teste concrètement la faisabilité du compromis imaginé* » (Pascal, 2006 : 202). Dans cette optique, le premier prototype étant rarement suffisamment concluant, plusieurs phases sont généralement nécessaires (Akrich *et al.*, 1988), conduisant à un processus itératif des boucles de conception.

Ainsi, nous pouvons supposer que l'implication des individus dans la construction d'une innovation apparaît alors comme une des conséquences possibles des mécanismes d'intéressement et d'enrôlement que certains individus sont parvenus à pérenniser.

Conclusion du chapitre 2

L'objectif de ce chapitre était dans un premier temps de préciser les définitions du réseau social, d'étudier les enjeux des démarches collectives territoriales en matière de RSE et de faire apparaître des complémentarités entre ces deux concepts. Puis une présentation du groupement de PME a été effectuée. Celle-ci fait apparaître que le groupement de PME est une forme particulière de réseau social qui influence la prise de décision du dirigeant de PME. Dans un deuxième temps, nous nous sommes focalisés sur le rôle du groupement professionnel dans la diffusion de démarches collectives de RSE. Considérant la RSE comme une nouvelle manière d'appréhender la gestion de l'entreprise, nous avons mobilisé un cadre d'analyse spécifique, fondé sur certaines dimensions de la diffusion de l'innovation. Ainsi, selon le modèle issu de la théorie de l'innovation, le réseau socio-économique est au cœur des mécanismes de diffusion d'une innovation. La RSE s'analyse alors sous l'angle des changements qu'elle peut susciter. La perspective appropriative proposée par De Vaujany *et al.* (2005), associée au rôle des valeurs et de la vision du dirigeant, a ensuite été mobilisée pour appréhender les logiques d'appropriation des principes de RSE au sein d'un réseau professionnel. Enfin, la théorie de l'acteur-réseau a été mobilisée afin de mettre en exergue l'identification des différents acteurs du réseau ainsi que leur rôle respectif dans la co-conception d'une innovation managériale.

Synthèse

Dans ce chapitre, les concepts de réseau et de groupement de PME ont été caractérisés pour préciser en quoi ceux-ci constituent un élément majeur dans l'évolution de la vision du dirigeant sur les pratiques responsables. La littérature sur les réseaux sociaux, s'appuyant sur les complémentarités entre les compétences internes des entreprises et les dispositifs mis en œuvre au plan local, permet de considérer les démarches collectives comme des vecteurs de diffusion de la RSE. Compte tenu de la forte personnalisation de la PME et des relations de proximité qu'elle entretient avec son environnement, les actions collectives visant à promouvoir des démarches responsables semblent offrir un cadre particulièrement propice à la diffusion de la RSE en PME.

La RSE pouvant être considérée comme une démarche innovante dans la mesure où elle permet à l'entreprise de repenser ses modes relationnels et ses pratiques managériales, compte tenu des arbitrages entre l'économique, l'environnemental, le social et le sociétal, il nous a semblé pertinent de mobiliser la théorie de la diffusion de l'innovation, puis l'approche de l'appropriation pour considérer *in fine* la contribution de la co-conception d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : L'ETUDE DE L'ENGAGEMENT RESPONSABLE DES PME ET LES APPORTS DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE AU SEIN DE LA LITTERATURE

L'introduction générale de la thèse a présenté la problématique, les questions de recherche qui en découle et la démarche analytique et empirique de ce travail doctoral. Dans la première partie, nous nous sommes attachés à étudier la littérature relative à notre objet de recherche.
Les chapitres de la revue de la littérature sur le management de la RSE en PME et sur la démarche collective innovante ont mis en avant des problématiques spécifiques liées à notre objet d'étude. Il s'agit d'appréhender la contribution de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

C'est dans cette optique que dans un premier temps, nous avons évoqué les définitions et les caractéristiques de la RSE appliquée à la PME. Les principaux déterminants de l'intégration de démarches responsables ont été présentés afin de situer notre terrain de recherche. Puis, nous avons étudié l'engagement responsable selon les notions d'intensité et d'orientation. Le rôle du dirigeant de PME apparaît comme central dans la littérature depuis les travaux de Julien (1994), Julien et Marchesnay (1996) et Torrès (1999). C'est la raison pour laquelle nous avons précisé les questions de recherche liées à l'ensemble de ces concepts. La théorie des parties prenantes a été présentée car elle constitue un courant majeur dans la littérature sur la RSE. Cependant, les limites de ce courant nous ont amenés à mobiliser un autre cadre d'analyse plus approprié à notre étude. C'est dans ce sens que la théorie néo-institutionnelle a été présentée.

Dans un second temps de cette revue de littérature, nous avons cherché à définir et à mieux cerner la démarche collective innovante. Celle-ci n'a pas été tout de suite intégrée à notre travail mais à la suite des résultats de l'étude exploratoire. Nous avons alors ressenti le besoin de mobiliser d'autres travaux académiques pour analyser cette notion. Comme il existe peu de recherches sur ce concept, nous avons eu recours dans un premier temps aux travaux sur les réseaux sociaux. Il apparaît que ces formes organisationnelles constituent un élément majeur dans l'évolution de la vision stratégique du dirigeant et peuvent être considérées comme un vecteur de diffusion de démarches collectives innovantes de RSE. Il nous a alors semblé nécessaire de combiner trois approches théoriques qui concernent la diffusion d'une l'innovation, l'appropriation des outils et dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau,

afin d'acquérir une vision d'ensemble du processus d'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

Dans un objectif de cohérence de restitution de la recherche, nous avons centralisé, dans cette première partie, l'ensemble de l'analyse de la littérature qui a été effectuée au cours de ce travail doctoral. L'ordre des chapitres et la distinction entre la partie théorique et la partie empirique reste artificielle et ne retrace pas les itérations réalisées au cours de nos recherches. La partie empirique de notre travail est exposée dans la seconde partie de la thèse.

PARTIE 2 : L'ANALYSE DES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE PAR LES DIRIGEANTS DE PME, MEMBRES D'UN GROUPEMENT PROFESSIONNEL

La première partie de notre document de thèse se concentre sur la revue de la littérature qui concerne la RSE en PME et la démarche collective innovante, dans l'objectif de définir et de mieux comprendre notre objet de recherche.

A partir d'une question de recherche introductive sur les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME et des cadres d'analyse mobilisés, nous nous sommes situés par rapport aux courants théoriques en effectuant des choix. Ainsi, bien que la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle soient souvent dominantes dans la littérature qui traite de la responsabilité des entreprises, il nous a semblé pertinent de nous orienter vers d'autres cadres théoriques pour mettre en évidence le rôle de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

Dans la seconde partie de ce document, nous présentons à la fois la méthodologie de notre travail, l'élaboration des deux grilles de lecture, ainsi que l'étude exploratoire et l'étude de cas principale. Enfin, nous discutons nos résultats au sein d'un chapitre qui articule les théories mobilisées dans la première partie et les résultats issus de nos travaux empiriques.

Nous présentons dans le chapitre 3 la méthodologie de notre travail, en précisant notre positionnement par rapport au terrain, ainsi que notre objectif de recherche.

Dans le chapitre 4, nous explicitons l'opérationnalisation de la première grille de lecture. Celle-ci découle en grande partie de l'analyse de la littérature exposée dans le chapitre 1. Cette grille nous a permis de réaliser une étude exploratoire qualitative et quantitative. Nous abordons ensuite l'analyse des données recueillies dans les deux phases de notre travail exploratoire. Enfin, nous en présentons les résultats. Ces derniers nous ont conduits à nous orienter vers d'autres cadres théoriques.

Le chapitre 5 expose la seconde grille de lecture que nous avons élaborée en mobilisant les approches théoriques qui concernent la diffusion d'une innovation, l'appropriation des outils et dispositifs de gestion et la co-conception d'une démarche collective innovante, considérée à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau. C'est cette seconde grille de lecture qui est exploitée pour réaliser l'étude de la démarche de performance globale, proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants. Nous présentons l'analyse et les résultats de l'étude de cas principale au sein du chapitre 6.

Enfin, dans un chapitre de discussion, nous reconsidérons notre problématique à la lumière des résultats de notre travail doctoral sur les apports de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel. Nous revenons sur les cadres théoriques mobilisés, pour en souligner l'intérêt. Puis, nous tentons d'apporter un regard critique sur la contribution d'une démarche collective innovante à l'intégration des principes de RSE, en en présentant les apports et les limites. Nous concluons par un ensemble de recommandations que nous pouvons formuler à l'attention des chercheurs et des professionnels pour une gestion optimisée de la démarche collective innovante de RSE, proposée par un réseau professionnel et favoriser ainsi l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

CHAPITRE 1 : LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 : LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. L'architecture de la recherche

3.2. La stratégie d'accès au terrain

3.3. La méthode d'analyse et de traitement des données

Conclusion du chapitre 3

Synthèse

CHAPITRE 4 : MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

CHAPITRE 5 : MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 7 : L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LES APPORTS DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'intérêt de ce chapitre est de présenter la méthodologie de la recherche, ainsi que les différentes étapes ayant mené à la formulation de la première question de recherche sur les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME en Indre-et-Loire. Tout travail de recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique dont les postulats devront être expliqués afin de situer les résultats par rapport aux théories existantes et afin que ces derniers puissent s'inscrire de manière cumulative aux connaissances théoriques.

Ce travail doctoral a pu être effectué grâce à l'obtention d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine. Ce dispositif subventionne toute entreprise ou organisation de droit français qui engage un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public. Depuis 2005, ce financement est également ouvert aux structures non industrielles, telles que les associations Loi 1901 et les chambres consulaires. Les CIFRE sont en grande partie financées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui en a confié la mise en œuvre à l'Association Nationale de la Recherche Technologique (ANRT). La relation entre le chercheur et le terrain est par conséquent bien spécifique, dans la mesure où ce dernier est déjà délimité au début du processus doctoral.

Dans un souci de cohérence avec la séquentialité de la démarche de recherche, nous présentons avant tout l'architecture de la recherche en précisant notre positionnement par rapport au terrain, ainsi que nos objectifs de recherche. Nous explicitons la posture paradigmatique adoptée, le choix méthodologique, la stratégie d'accès au réel ainsi que le contexte de notre recherche. Nous partageons le point de vue de Pirès (1997 : 115) qui atteste que *« la fonction de la méthodologie n'est pas de dicter des règles absolues de savoir-faire, mais surtout d'aider l'analyste à réfléchir pour adapter le plus possible ses méthodes, les modalités d'échantillonnage et la nature des données à l'objet de sa recherche en construction »*. Nous exposons ensuite le recueil des données empiriques pour enfin aborder la méthode d'analyse des données.

Le guide d'entretien et le questionnaire émanant d'une première grille de lecture issue de la revue de la littérature sont opérationnalisés lors d'une étude exploratoire qui donne lieu à des premiers résultats de recherche. L'analyse des données ainsi que la présentation des résultats de l'étude exploratoire font l'objet du chapitre 4. A l'issue de l'étude exploratoire et à la suite

d'une itération entre la littérature et le terrain, la grille de lecture est révisée et adaptée en fonction des premiers résultats et de l'émergence de certains thèmes. Cette seconde grille de lecture, adoptée pour analyser les apports d'une démarche collective dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau, est présentée au sein du chapitre 5. Elle permet de répondre à notre problématique et aux trois questions de recherche restantes dont les éléments de réponse seront présentés dans le chapitre 6 à la suite de l'analyse des données collectées lors de l'étude de cas principale.

Nous développons dans cette partie les fondements épistémologiques et le positionnement méthodologique de la recherche. Leur présentation nous conduit à évoquer un certain nombre de positionnements possibles et à expliciter nos choix. Nous avons également souhaité présenter les spécificités de notre recherche qui découlent directement de notre présence durant trois années à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine.

3.1. L'architecture de la recherche

La première partie de notre travail de thèse se concentre sur la revue de la littérature relative à la responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises, dans le but de définir et de mieux comprendre notre objet de recherche. A partir de l'étude d'une question de recherche introductive sur les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME d'Indre-et-Loire et des cadres d'analyse mobilisés, nous avons situé notre travail exploratoire par rapport à plusieurs courants théoriques en réalisant des choix. Ainsi, nous avons choisi de mettre en évidence les éléments relatifs à la RSE et la PME, en nous concentrant sur les déterminants, les modalités et les enjeux de l'intégration de la RSE dans ces organisations, mais aussi sur les caractéristiques organisationnelles et personnelles du dirigeant. Nous exposons maintenant l'architecture de notre recherche et sa complexité manifeste afin de mettre en avant l'enrichissement, tant professionnel que personnel d'une telle démarche, ainsi que les difficultés rencontrées.

3.1.1. La posture épistémologique de la recherche

Il s'agit ici de présenter notre posture paradigmatique, telle qu'elle est définie par Mbengue (2001) qui se fonde sur la définition du paradigme de Kuhn (1962)[27] qualifié de *« cadre à l'intérieur duquel se déroule l'activité scientifique à un moment donné »* (Mbengue, 2001 : 46). Pour mener une recherche, le chercheur doit se poser des questions sur la validité et la légitimité de ses résultats. En effet, tout travail de recherche est le résultat d'une certaine vision du monde et poursuit des finalités différentes : expliquer, construire, interpréter, prédire ou prescrire (Girod-Séville et Perret, 1999). Plusieurs positionnements épistémologiques peuvent être envisagés pour mener une recherche en sciences de gestion ; il est donc nécessaire de choisir celui qui est le mieux adapté aux objectifs de la recherche.

Trois grands paradigmes épistémologiques s'imposent généralement au chercheur : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Le positivisme et le constructivisme sont généralement considérés comme des paradigmes épistémologiques opposés (Tashakkori et Teddlie, 1998). Pour les positivistes, la position d'extériorité du chercheur par rapport à son terrain est nécessaire pour valider ses résultats, l'effacement de sa *« subjectivité (...) devant la réalité empirique »* (Crozier et Friedberg, 1981) s'impose alors. A l'opposé, l'ambition des interprétativistes et des constructivistes est de comprendre la réalité d'un phénomène à travers les représentations des acteurs ou de la construire. Dans ces dernières postures épistémologiques, la contextualisation du phénomène étudié est forte. Observons maintenant plus en détail les positions relatives à chaque paradigme.

3.1.1.1. Les principaux positionnements épistémologiques

La philosophie des sciences permet de distinguer deux traditions principales : la phénoménologie et le positivisme (Usunier *et al.*, 1993). Historiquement, le positivisme demeure un paradigme dominant. Néanmoins, nous observons un développement considérable du constructivisme et de l'interprétativisme en sciences de gestion, ces deux derniers paradigmes s'inscrivant dans le courant phénoménologique.

[27] Kuhn (1962) considère qu'il ne peut exister qu'un seul paradigme à la fois dans une science dite 'mature'. Il part du principe que l'existence d'un paradigme unique constitue un indicateur de développement et de maturité scientifique d'une discipline.

A l'origine et à la suite des travaux d'Auguste Comte sur les principes du positivisme scientifique, appelé également positivisme philosophique (1830-1842), les travaux académiques s'inscrivent pour la plupart dans le paradigme positiviste (Royer et Zarlowski, 2003). Le positivisme, qui reste aujourd'hui encore le paradigme dominant dans les sciences de l'organisation, s'impose comme un positionnement réaliste et postule que « *l'idéal serait d'atteindre la loi universelle expliquant la réalité, cette loi révélant la vérité objective* » (Girod-Séville et Perret, 1999 : 22). En effet, le positiviste considère que la réalité a une essence propre et existe de façon extérieure au chercheur, comme le souligne Popper (1991 : 185) : *« La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant »*. Ainsi, la réalité du monde social doit être comprise à partir de données objectives ; l'indépendance entre l'objet de recherche et le chercheur est primordiale. Toute forme de subjectivité est alors considérée comme un élément de perturbation. Dans cette approche paradigmatique, le chercheur élabore son objet d'étude par l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans la théorie ou entre la théorie et les faits observés sur le terrain. Les démarches suivent alors fréquemment une logique hypothético-déductive et conduisent à des connaissances objectives, extérieures à l'individu et indépendantes du contexte des acteurs (Girod-Séville et Perret, 1999). Le chercheur confronte alors une théorie existante avec les observations sur le terrain. Si ces observations sont en adéquation avec la théorie, la théorie est alors acceptée et complétée. Dans l'éventualité où le scientifique a fait des observations non conformes avec la théorie, il est possible de formuler une nouvelle hypothèse et/ou des hypothèses associées qui, si elles ne sont pas infirmées, permettent d'accepter temporairement cette nouvelle théorie.
En réaction au réalisme du positivisme, d'autres postures proposent de s'appuyer sur le relativisme. Il ne s'agit plus d'expliquer la réalité mais de la comprendre ou de la construire. Ce changement de statut de la réalité entraîne des répercussions évidentes sur la démarche de recherche, telles que l'objectivité et l'indépendance du chercheur.

Dans une approche constructiviste, la réalité est construite à partir et d'après les propres expériences du chercheur (Allard-Poesi et Maréchal, 2003). *« Pour les constructivistes, l'interaction est utilisée pour parvenir à expliquer une réalité co-construite par les acteurs terrains et académiques »* (Hlady-Rispal, 2002 : 72). Les observations sont dépendantes des individus qui les font et c'est l'appréhension des phénomènes, qui est au centre de cette perspective (Glaserfeld, 1988). Les travaux constructivistes ne relèvent donc plus du déterminisme, mais plutôt de l'intentionnalisme : ce sont les observateurs qui construisent leur

propre vision de la réalité (Berger et Luckmann, 1966). L'objet de la recherche n'apparaît qu'après la stabilisation d'une représentation ou la construction d'un outil répondant à la problématique. Dans le cadre de cette approche, les logiques inductive et abductive sont privilégiées car elles mettent l'accent sur la transmission des résultats obtenus : il s'agit de construire les connaissances de manière à ce qu'elles soient reproductibles et accessibles à tous (Le Moigne, 1995). Enfin, le constructivisme conçoit tout objet de recherche comme une construction instrumentale et intentionnelle du chercheur afin de mener à terme un projet (Le Moigne, 1990 ; David, 2000).

De même que pour les chercheurs constructivistes, les interprétativistes *« se concentrent sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de leur relation au monde »* (Hlady-Rispal, 2002 : 72). Ces chercheurs adoptent alors une posture phénoménologique de la réalité et avancent l'idée d'une interaction entre l'objet étudié et le sujet. Le chercheur est impliqué dans l'étude et poursuit l'objectif de donner sens aux observations effectuées. L'essentiel dans ce paradigme est de préciser la manière selon laquelle le chercheur se représente le phénomène étudié. Il s'agit de formuler une représentation socialement plausible de la réalité (Lemoigne, 1995). La compréhension d'un phénomène organisationnel se réalise à travers la présentation des différentes interprétations possibles.

Selon les paradigmes constructiviste et interprétativiste, il n'existerait pas une seule réalité, mais une multitude de réalités qui émanent de la construction mentale des individus (Guba et Lincoln, 1994). La différence entre ces deux postures réside dans le rôle du chercheur et de la recherche : dans une posture interprétativiste, il ne s'agit plus de construire un savoir utile pour résoudre des problèmes concrets, mais de comprendre comment les individus se représentent la réalité (Allard-Poesi et Maréchal, 2003). Le tableau n° 3- 1 propose une synthèse des éléments épistémologiques en lien avec les paradigmes positiviste, constructiviste et interprétativiste.

Tableau n° 3- 1 : Questions épistémologiques des trois grands paradigmes épistémologiques

Les paradigmes / **Les questions épistémologiques**	**Le positivisme**	**L'interprétativisme**	**Le constructivisme**
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? **Le chemin de la connaissance scientifique**	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… ? » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… ? » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… ? » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? **Les critères de validité**	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville (2003 : 15)

Dans la présentation des positionnements épistémologiques de la recherche en sciences de gestion, Perret et Séville (2003) structurent les positions épistémologiques autour de quatre éléments principaux : le statut de la connaissance, la nature de la réalité, le chemin de la connaissance scientifique et les critères de validité de la connaissance. Ces quatre éléments participent à la définition des contours des trois paradigmes considérés précédemment. Du fait que notre objectif de recherche est de comprendre le processus d'intégration des principes de RSE véhiculés par une démarche collective innovante proposée par un groupement professionnel à ses adhérents, notre travail se situe dans une perspective interprétative. Le caractère idiosyncrasique de notre recherche est par la suite mis en exergue, tant cet élément nous semble important.

3.1.1.2. La posture épistémologique adoptée

Avant d'exposer notre processus de recherche, il nous semble important de présenter notre posture par rapport au terrain et notre relation à celui-ci même si, comme l'ont souligné Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), le positionnement épistémologique ne résulte pas nécessairement de la méthodologie et du rapport au terrain[28]. La spécificité de notre recherche et notre place au cœur du terrain impliquent une relation d'interdépendance. Sans être obligatoirement influencée par nos choix méthodologiques exposés ci-après, la réalité étudiée constitue un construit social dans lequel le terrain et le chercheur sont connectés. Ce point est particulièrement développé par la suite tant il contribue au caractère propre de notre recherche.

Réaliser un travail doctoral sur les apports de la démarche collective dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel mérite alors de préciser le positionnement épistémologique de la recherche. Nous souhaitons en effet appréhender la perception qu'ont les dirigeants de la RSE et comprendre en quoi cette perception va influencer l'intégration de démarches de RSE. Par conséquent, il semble *a priori* inapproprié d'instrumenter la recherche sur ce concept en considérant la perception de la RSE comme un fait social objectif et indépendant de son point d'observation. En effet, l'intérêt de notre recherche est davantage de comprendre un phénomène particulier que de proposer des éléments permettant de le généraliser à d'autres cas. L'approche compréhensive comporte toujours un ou plusieurs moments de saisie intuitive, à partir d'un effort d'empathie. *« Cet effort conduit, par synthèses progressives, à formuler une synthèse finale, plausible socialement, qui donne une interprétation « en compréhension » de l'ensemble étudié (c'est-à-dire qui met en inter-relation systémique l'ensemble des significations du niveau phénoménal) »* (Paillé et Mucchielli, 2008 : 29). Dans le cadre de notre étude, nous faisons donc le choix d'un positionnement interprétativiste. Ce paradigme épistémologique n'impose pas de manière systématique une démarche de recherche particulière (Royer et Zarlowski, 2003). C'est pourquoi nous allons maintenant décrire la stratégie d'accès au terrain et le

[28] Cette considération soulève la question des rapports entre la posture épistémologique et la méthodologie envisagées. A ce sujet, le point de vue de Mbengue (2001 : 47) est le suivant : *« D'une manière générale, les paradigmes peuvent adopter une ontologie réaliste ou relativiste, une épistémologie d'objectivité et d'indépendance ou de subjectivité et d'interdépendance, et adopter une méthodologie expérimentale, hypothético-déductive et quantitative ou herméneutique, dialectique et qualitative ».*

contexte de la recherche pour ensuite préciser les implications concrètes de ce positionnement spécifique pour notre recherche.

3.1.2. Le design de la recherche

La mise en œuvre d'une méthodologie de recherche découle de la conception d'un design de recherche, qui représente *« la trame permettant d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats »* (Royer et Zarlowski, 2003). Le design assure à la recherche une cohérence dans son déroulement. Il détaille les procédures nécessaires pour obtenir les informations requises afin de structurer et/ou résoudre les problèmes de la recherche. Le design de la recherche comprend généralement les étapes suivantes :

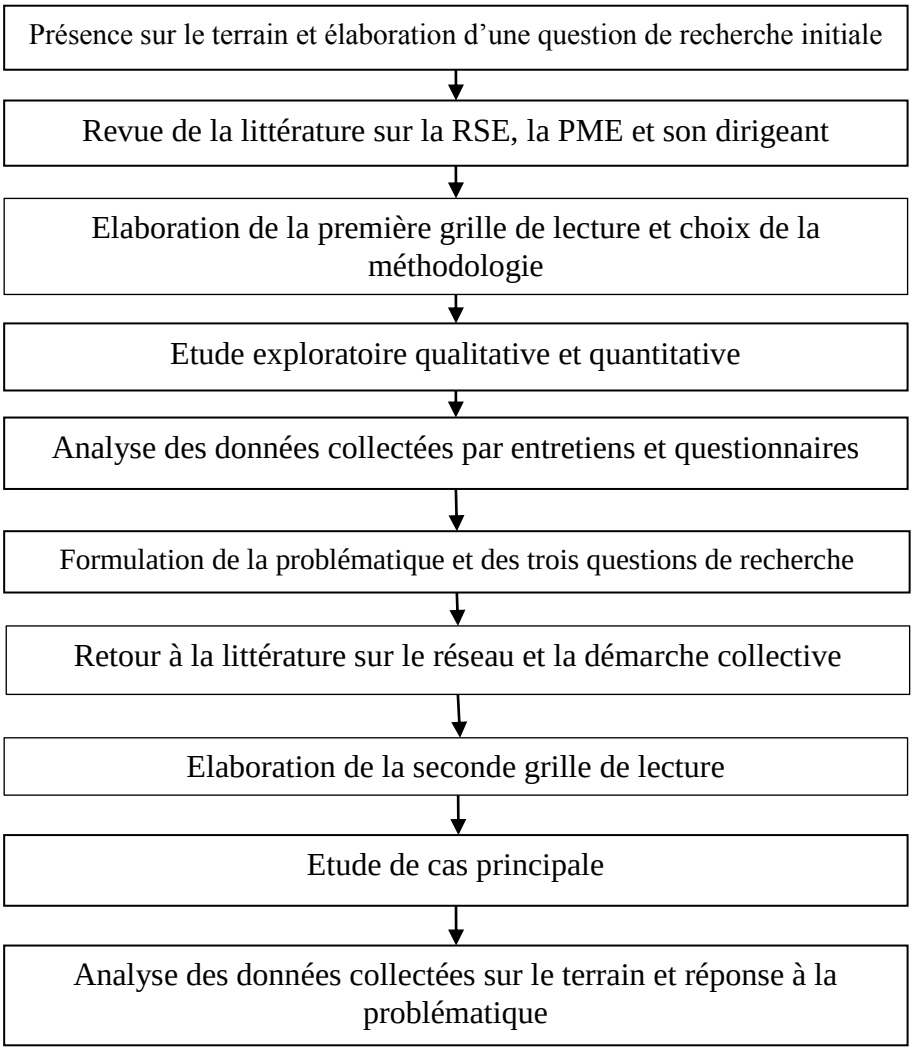
Encadré n° 3- 1 : Les principales étapes du design de recherche

Définition des informations requises,
Conception des phases exploratoires, descriptives et/ou causales,
Spécification des procédures de mesure,
Elaboration d'un mode approprié de collecte de données,
Détermination de l'échantillon (taille et structure),
Etude empirique
Développement d'un plan d'analyse des données[29].

Nous illustrons, à l'aide du schéma suivant, notre design de recherche qui rend compte des allers et retours qui se sont déroulés entre la littérature et le terrain. Cependant, cette schématisation est réductrice de la complexité qu'induit une recherche en convention CIFRE dans la mesure où cette dernière n'implique pas nécessairement un processus linéaire, tel que décrit ci-dessus, en raison de la quasi-constance de la collecte des données durant les trois ans réalisés à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine.

[29] Royer et Zarlowski (2003 : 148, 166) ; Wacheux (1996 : 30) ; Chalmers (1987) in Charreire et Durieux (2003).

Schéma n° 3- 1 : Design méthodologique de la recherche



Le schéma n° 3- 1, présenté ci-dessus met en avant la démarche globale de notre recherche et permet de situer l'étude exploratoire qualitative et quantitative par rapport à l'étude de cas principale. Afin de réaliser l'étude exploratoire et tenter de répondre à une première question de recherche, nous avons élaboré une grille de lecture issue de la revue de la littérature ainsi que de nos premières expériences sur le terrain. A la suite de l'analyse des premières données empiriques, nous avons défini notre problématique et enrichi la grille de lecture qui nous a permis de réaliser l'étude de de cas principale.

Après avoir présenté le déroulement général de la thèse, nous allons maintenant développer les raisons qui nous ont amenés à mettre en œuvre, dans l'étude exploratoire, deux méthodologies, l'une qualitative, l'autre quantitative pour tenter de mieux comprendre le phénomène étudié.

3.1.2.1. Les méthodologies utilisées dans ce travail

Lors d'une étude de terrain qualitative, les matériaux de recherche collectés sont souvent très abondants. La présence sur le terrain permet de préciser cette question de recherche et de donner des éléments de réponse à la problématique soulevée. Cependant, le travail de recherche ne s'arrête pas avec la constitution de ces corpus, tant théoriques qu'empiriques. Il doit aider le chercheur à poursuivre et à mener à terme son analyse. *« L'analyse qualitative n'est pas une invention de la science. Elle est d'abord une faculté de l'esprit cherchant à se relier au monde et à autrui »* (Paillé et Mucchielli, 2008 : 23). Elle constitue une démarche quotidienne pour l'acteur et pour le chercheur, celui-ci ne se limitant pas à la seule conceptualisation des données collectées sur le terrain, mais en enrichissant celles-ci avec la construction de son objet d'étude, la sélection des personnes interrogées et le choix des entreprises étudiées. Ainsi, *« l'analyse qualitative consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant »* (Paillé et Mucchielli, 2008 : 23). De ce fait, l'analyse qualitative est avant tout une recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2008). *« L'analyste essaie de comprendre le monde de l'autre, et de trouver des éléments qui permettent, une fois agencés, de comprendre le thème de l'étude »* (Deschenaux, 2007 : 7).

A partir de ces définitions, il apparaît clairement que notre objectif de compréhension du processus d'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME est en adéquation avec l'approche qualitative. De même, nous nous inscrivons dans une logique de découverte et cherchons à proposer un construit théorique. Cependant, dans la phase exploratoire de notre recherche, nous avons également fait appel à une méthodologie quantitative afin de recenser et décrire les pratiques de RSE mises en place par les entreprises pour ainsi rendre compte du comportement responsable des dirigeants de PME situées en Indre-et-Loire. Notre objectif était d'approfondir les résultats obtenus lors des entretiens exploratoires et ainsi confronter les données empiriques collectées à une plus grande échelle aux concepts théoriques mobilisés. Par conséquent, une enquête par questionnaires nous a semblé être une méthode pertinente car cette méthode permet d'interroger un plus grand nombre d'individus. Le tableau n° 3- 2 présente les principales distinctions entre les approches quantitative et qualitative.

Tableau n° 3- 2 : Distinction entre les approches quantitative et qualitative

Approche quantitative	**Approche qualitative**
L'explication	Le *Verstehen* (compréhension)
L'examen de la théorie	La génération de la théorie
L'universalité	L'idiosyncrasie
La cause	L'interprétation
L'objectivité	La subjectivité
La réduction	L'analyse interprétative

Adapté de Hlady Rispal (2002 : 27)

Selon l'approche quantitative, la science est généralement perçue comme une vérité objective alors que la recherche qualitative la considère telle une expérience vécue et l'assimile dès lors à un phénomène subjectif. Il est admis qu'au cours d'une recherche quantitative, le chercheur commence par définir des objectifs pour ensuite les vérifier sur le terrain.

La recherche qualitative tente, quant à elle, de découvrir des phénomènes qui expliquent le comment et le pourquoi des choses à partir d'observations sur le terrain. Le chercheur se trouve alors dans une démarche d'exploration qui permet d'élaborer une connaissance holistique de la réalité. « *En recherche qualitative, la finalité est de comprendre les significations que les individus donnent à leur propre vie et à leurs expériences. La subjectivité est mise en valeur dans l'interprétation des conduites humaines et sociales. La signification et l'interprétation sont donc élaborées par et dans les interactions sociales où les aspects politiques et sociaux affectent les points de vue des acteurs* » (Anadon et Guillemette, 2007 : 31). Dans cette approche, il est possible de distinguer trois principales démarches qui permettent de définir et délimiter le phénomène à analyser.

La démarche déductive consiste à vérifier de manière empirique une théorie en tentant, à l'aide d'éléments empiriques, de confirmer ou d'infirmer une hypothèse préalablement définie. Ainsi, en partant de certains constats ou de certaines intuitions ou hypothèses, l'analyste recueille, à l'aide d'une méthodologie qualitative, des données pour faire apparaître le sens des propos tenus par les personnes. Toutefois, dans cette approche, le sens peut servir à appuyer une hypothèse, à vérifier certains aspects et même à qualifier des résultats quantitatifs (Allison, 1971 ; Mintzberg, 1976).

Par opposition à l'approche déductive, Glaser et Strauss (1967) ont développé, à partir des années 1960, la *Grounded Theory* ou théorie enracinée, une approche inductive, par laquelle les chercheurs, immergés sur le terrain, élaborent une théorie sur un phénomène tout en conservant systématiquement une relation avec les données du terrain. La démarche inductive consiste à aller du particulier au général. Le chercheur s'appuie alors sur des observations collectées sur le terrain pour proposer une nouvelle hypothèse ou théorie. Le comportement individuel et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en analysant les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions (Hlady-Rispal, 2002). Dans une approche inductive, le chercheur essaie de comprendre le monde de l'autre et de trouver des éléments qui permettent, une fois agencés, de comprendre le thème étudié.

Compte tenu de notre objectif principal, nous avons adopté un positionnement intermédiaire entre l'exploration empirique pure, qui préconise de renoncer à tout *a priori* théorique et les recherches hypothético-déductives, qui consistent à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables sur le terrain. Le chercheur étant très souvent imprégné de connaissances théoriques, comme le souligne Girod (1995 : 90), *« nous ne sommes pas dénués de tout a priori »*, nous avons tiré de la littérature des enseignements qui nous ont aidés dans l'exploitation des données. Dans ce cadre, nous adoptons une démarche de type abductif, aussi appelée « induction non démonstrative ». Nous ne proposons pas d'hypothèse à valider et conservons une certaine « flexibilité théorique » (Eisenhardt, 1989). Ainsi, notre analyse découle de la confrontation de nos questions de recherche avec les données empiriques, tout en laissant la possibilité à des construits ou propositions théoriques d'émerger. Il convient de préciser que les méthodes quantitatives peuvent également s'accommoder de démarches abductives sans pour autant analyser de manière approfondie les cas qu'elles traitent (Curchod, 2003). Nous avons ainsi, dans la phase exploratoire, procéder à une enquête par questionnaires afin de recenser d'une part les pratiques responsables mises en place par les entreprises de l'échantillon et d'autre part, de proposer une classification de comportements responsables, notre objectif n'étant pas, à ce stade de notre recherche, d'étudier de manière détaillée les apports de la démarche collective dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

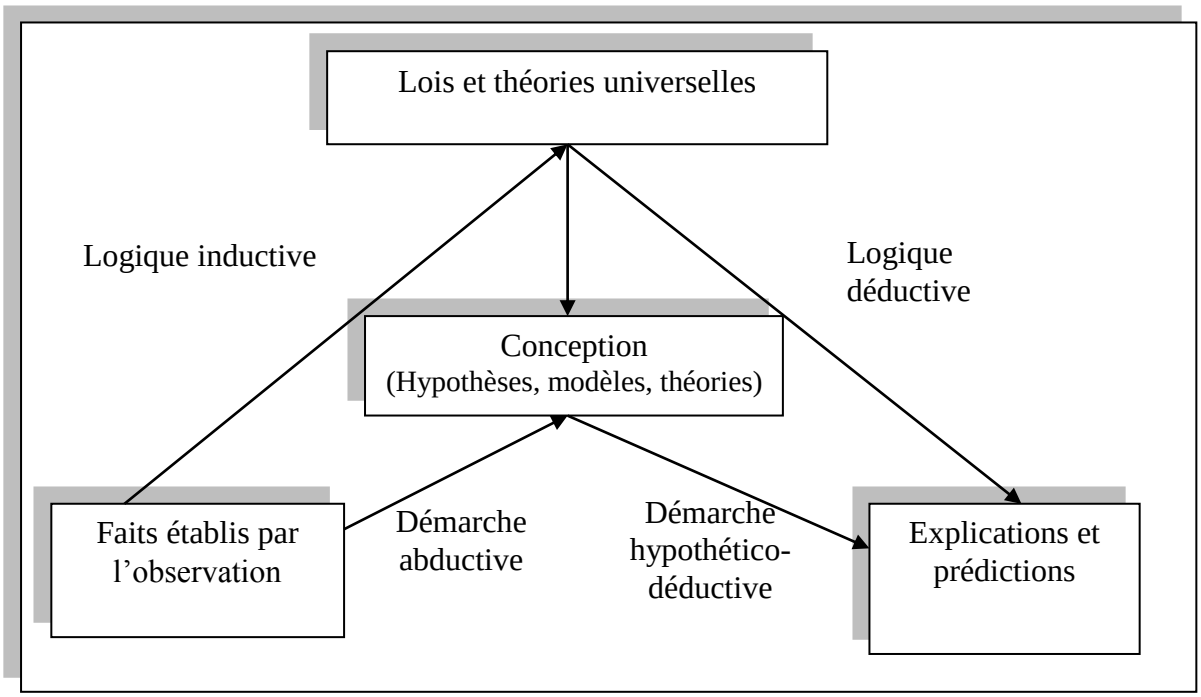
Cependant, afin de mener l'étude principale et approfondir les résultats obtenus lors de l'étude exploratoire, nous avons privilégié une méthodologie qualitative. En effet, comme nous cherchons à expliquer un phénomène difficilement quantifiable, qui émane essentiellement des perceptions des dirigeants de PME, l'enquête par entretiens nous semble correspondre aux objectifs de la recherche.

3.1.2.2. Le choix d'une méthodologie abductive

Notre travail doctoral combine à la fois une méthodologie déductive et inductive dans la mesure où nous nous appuyons sur des données issues de la littérature pour élaborer un premier guide d'entretien et un questionnaire qui ont été, par la suite, complétés par des données obtenues sur le terrain. Ce processus d'allers-retours entre les données théoriques et empiriques, qui se manifeste aussi bien dans la phase exploratoire que lors de l'étude principale, peut être considéré comme un mode de recherche abductif. Koenig, qui a adapté la méthode de l'abduction aux sciences de gestion, en propose la définition suivante : *« l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »* (Koenig, 1993 : 7). L'approche abductive permet alors à un raisonnement d'être considéré comme une compréhension ou une explication, qui, pour être une loi, nécessite des tests. Notre ambition vise à soumettre nos raisonnements à la réalité empirique et éventuellement à les enrichir. En effet, la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises est particulièrement étendue. Il est donc certain que nous n'avons pas tout lu et su déceler tous les raisonnements intéressants. Aussi, nous qualifions notre dispositif d'abductif car il envisage le terrain comme « toujours » susceptible de produire du savoir, de révéler des connaissances qui seront réintégrées à la théorie.

La figure n° 3- 1 illustre de manière distincte les deux approches (inductive et déductive) utilisées pour explorer et tester. Il est cependant important de souligner que ces deux approches sont complémentaires pour produire des connaissances scientifiques. Contrairement aux deux logiques mentionnées précédemment, la démarche abductive n'est pas une démonstration. *« Il s'agit de liens entre les choses qui, par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides »* (Charreire et Durieux, 2003 : 62).

Figure n° 3- 1 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Adapté de Chalmers (1987) in Thiétart (2003 : 63)

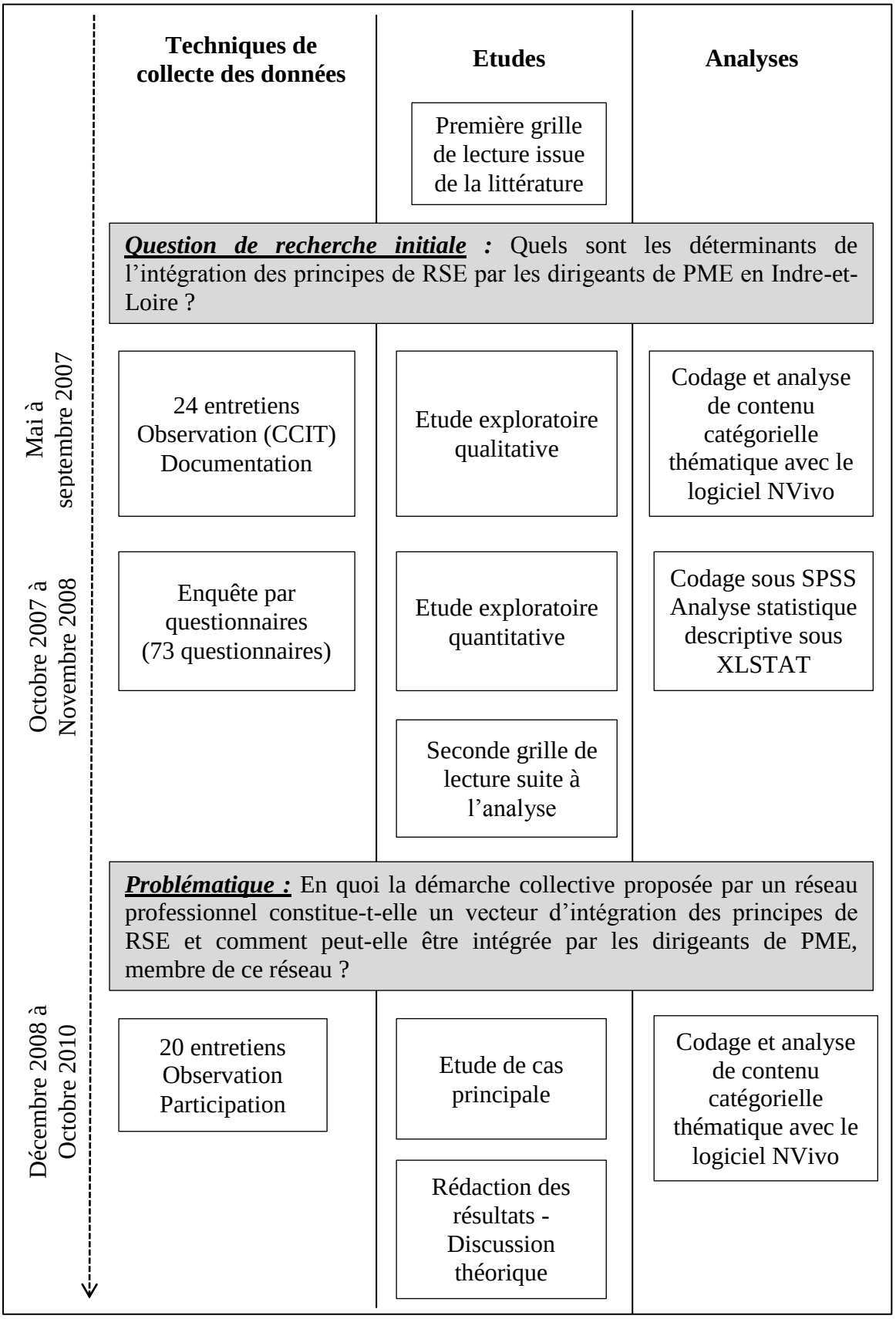
Du fait de l'approche abductive, le premier cadre conceptuel est construit à travers l'analyse de la littérature, notamment à partir des concepts de RSE et de PME, et oriente la démarche sur le terrain. En revanche, c'est de la pratique qu'ont émergé de nouvelles notions qui enrichissent la conceptualisation du phénomène étudié, telles que les concepts de réseau et de démarche collective. Cette démarche nous a permis de préciser, de réorienter et d'affiner nos catégories conceptuelles, en nous concentrant sur les apports de la démarche collective proposée par un réseau dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

Ainsi, nous avons abordé le terrain avec des thèmes d'étude et des questions générales qui se sont affinés et précisés au fur et à mesure du déroulement de la recherche, par une confrontation permanente des faits recueillis aux concepts étudiés. On parlera ici de stratégie hybride dans la constitution de notre schéma d'analyse. Pour reprendre Crozier et Friedberg (1977 : 454), c'est « *une démarche en somme qui se sert de l'expérience vécue des participants pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble* ». Nous nous situons ainsi dans une logique de compréhension d'un phénomène, l'intégration de la RSE par les dirigeants de PME d'Indre-et-Loire, et non dans une logique prédictive.

Hlady-Rispal (2002 : 93) précise qu'il est inutile *« de croire qu'une problématique se définit précisément avant que le chercheur s'immerge dans son terrain. (…) C'est là sans doute une spécificité essentielle de la recherche qualitative. Par rapport au modèle hypothético-déductif, la principale différence pour le chercheur consiste en l'acceptation durant tout le processus d'une reformulation des problèmes. C'est ce que Girin (1987 : 172) appelle « l'opportunisme méthodologique » qui admet que l'on puisse réorienter le travail d'observation en cours de route, en fonction des contraintes spécifiques du terrain »*. Berry (2000 : 89) affirme par ailleurs que *« les lectures profitables se font rarement au début »*. Enfin, Paillé et Mucchielli (2008 : 27) déclarent que *« l'idée selon laquelle, toute recherche devrait normalement être précédée d'une recension exhaustive des écrits et se situer à l'intérieur d'un « cadre théorique » préalable, demande à être reconsidérée »*. Ces auteurs défendent l'importance du sens sur la méthode. L'activité d'analyse qualitative exige des *« référents très divers, actualisés en cours d'analyse à un rythme, à une ampleur et selon des modalités très difficiles à prévoir. C'est le prix à payer pour une analyse vivante qui n'est pas réduite à une reconduction de prénotions et qui ne succombe pas à la tentation du compromis théorique consistant à écarter tout ce qui n'entre pas dans le cadre de départ »* (ibid.).

La progression de notre recherche découle d'un processus itératif entre les différentes étapes de collecte des données, d'enrichissement de la littérature et d'analyse des données : « l*es recherches qualitatives privilégient des canevas très émergents sans programmation rigide* » (Giodano, 2003 : 13). Nous proposons, à l'aide du schéma n° 3- 2, de traduire ce processus.

Schéma n° 3- 2 : La démarche de recherche et les méthodes d'analyse utilisées



Selon Giordano (2003), Allard-Poesi et Maréchal (2003), tout projet de recherche débute par une question de recherche initiale qui va être précisée au fur et à mesure de l'état d'avancement du travail, grâce à la confrontation des éléments théoriques et empiriques. L'élaboration de notre problématique de recherche émane directement d'une telle démarche itérative. Rappelons, en effet, que le questionnement sur la démarche collective a émergé à la suite d'une première phase de collecte de données, débutée au mois de mai 2007. Notre positionnement initial consistait à s'intéresser aux déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME en Indre-et-Loire. Nous avions alors découvert une littérature particulièrement riche sur le management de la RSE en PME. L'intérêt de ce premier travail de revue de la littérature consistait à découvrir les raisons de l'engagement responsable des dirigeants de petites et moyennes entreprises et les questionnements s'y rapportant, tout autant que de produire des documents servant de supports méthodologiques lors de la phase exploratoire. Par conséquent, nous n'étions pas limités à une question de recherche fermée.

L'objet empirique de notre recherche, la démarche collective proposée par le réseau professionnel a, par conséquent, émergé à la suite de l'analyse des résultats de l'étude exploratoire et d'un retour aux travaux théoriques. La question de recherche initiale s'est par conséquent enrichie au fur et à mesure de notre compréhension du contexte et du phénomène étudié, pour se focaliser sur la problématique de la démarche collective, *« les épistémologies familières des méthodes qualitatives admettant généralement une progression simultanée des axes de la recherche, de la production des données et de l'analyse* » (Bryman et Burgess, 1994, *in* Gombault, 2005 : 36).

Le tableau n° 3- 3 illustre de manière synthétique les différentes méthodes de recherche adoptées au cours de notre travail doctoral et en précise les éléments de comparaison et de complémentarité.

Tableau n° 3- 3 : Comparaison et complémentarité des recherches empiriques

	Recherche empirique n°1	Recherche empirique n°2	Recherche empirique n°3
Objet	Analyse exploratoire Analyse de la perception des dirigeants par rapport au développement durable	Analyse exploratoire Enrichissement de l'interprétation avec la volonté de recenser les pratiques responsables mises en place dans les PME d'Indre-et-Loire Validation de la première grille de lecture	Etude principale Analyse des apports de la démarche collective proposée par un réseau dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME Validation de la seconde grille de lecture
Techniques	Entretiens semi-directifs	Questionnaires	Entretiens semi-directifs
Nature du processus de traitement	Qualitative	Quantitative	Qualitative
Caractéristiques	Interprétation riche mais subjective (NVivo)	Analyse statistique descriptive	Interprétation riche mais subjective (NVivo)

Une fois le choix de la méthode de recherche principalement qualitative et abductive précisée, il convient de présenter de manière détaillée la place du chercheur sur le terrain.

3.1.2.3. La place du chercheur sur le terrain

Le statut spécifique du chercheur en tant que salarié d'une entreprise présente l'énorme avantage d'avoir une vision spécifique et dynamique de l'organisation. Dans notre cas, la compréhension de l'organisation, dans laquelle nous avons effectué notre CIFRE, s'est enrichie au cours des trois années de présence. En effet, le fait de connaître à la fois la culture de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine, son histoire, son mode de fonctionnement et ses principales missions auprès des entreprises du département d'Indre-et-Loire nous a permis de dialoguer plus facilement avec les dirigeants de PME au sujet de la RSE. Nous avons régulièrement pris part à des réunions d'information et de travail dont le sujet portait principalement sur les services proposés aux entreprises en matière de développement durable mais également aux réunions internes, lors desquelles nous avons obtenu des informations sur les axes stratégiques de la CCIT, notamment dans le cadre de la

réorganisation qui s'est opérée en mars 2009. Notre présence à différentes manifestations nous a également permis de porter un regard externe sur les relations existant entre les entreprises et la chambre consulaire. Ces trois années au sein de la CCIT nous ont permis d'accéder à un nombre conséquent de données sur les acteurs économiques du département, nécessaires à la bonne réalisation de notre travail doctoral.

Cependant, Hlady-Rispal (2002) énumère trois types de risques pouvant exister lors d'une convention CIFRE :

- le risque d'influence des dirigeants sur le chercheur,
- le risque de rejet par les autres acteurs de l'organisation,
- le risque d'absorption du jeune chercheur par les tâches quotidiennes qui lui sont confiées.

Ces trois types de risque dus au statut spécifique qu'offre la convention CIFRE peuvent alors engendrer des problèmes d'ordre méthodologique (par exemple, le manque d'objectivité ou de liberté d'analyse dû aux pressions des dirigeants ou des responsables de direction) ou d'ordre pratique (par exemple, les contraintes de temps qu'induisent une thèse CIFRE). Comme la plupart de thèses CIFRE en sciences en gestion, notre présence au sein de la chambre consulaire a connu un certain nombre des difficultés comme celles précisées ci-dessus par Hlady-Rispal (2002). La principale difficulté rencontrée a été d'obtenir un nombre significatif de questionnaires dûment remplis par les ressortissants afin de faire un état des lieux, à partir d'un large échantillon, des pratiques responsables des PME d'Indre-et-Loire. Le fait d'être salariée de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine a également pu biaiser certains propos de la part des dirigeants interrogés. Il ne faut pas négliger les limites induites par la fonction principale de la chambre consulaire, celle de présenter les intérêts économiques des entreprises commerciales, industrielles et de service d'une zone géographique et de leur imposer certains services payants. Nous sommes conscients que la présence du chercheur sur le terrain peut influencer le comportement des individus. A ce titre, Miles et Huberman (2003) identifient trois biais que le chercheur doit prendre en compte dans l'élaboration de la méthodologie qualitative et la réalisation de l'étude sur le terrain.

Le premier biais est celui de l'illusion holiste qui consiste à se faire très rapidement une vision globale du phénomène sans avoir étudié la situation de manière approfondie. *« Il est probablement vrai que la recherche sur le terrain est fondamentalement un acte de trahison, tout bien intentionné ou intégré que soit le chercheur. On rend publiques des affaires privées*

et on laisse les acteurs en subir les conséquences » (Miles et Huberman, 2003 : 478). Ce biais peut être évité par le recueil d'une quantité d'informations suffisamment importante pour recouper les propos des acteurs interrogés et ainsi s'assurer de la cohérence de l'ensemble des données collectées.

Huberman et Miles (1991) mettent également en garde contre le biais d'élite, qui consiste à accorder davantage d'intérêt aux propos des individus d'un haut niveau hiérarchique, qui affichent souvent un degré de rationalité élevé, tout en dissimulant leurs incertitudes. Il est alors recommandé d'interroger des acteurs représentant tous les échelons hiérarchiques de l'organisation. Cependant, nous n'avons pas mis en application ce conseil, dans la mesure où notre thème de recherche nécessitait que nous interrogions uniquement des dirigeants d'entreprises pour mener notre étude.

Enfin, le chercheur doit se préserver contre le biais de surestimation. Le risque pour le chercheur est de perdre sa propre interprétation de la situation au profit de celle des acteurs du terrain. Il est d'autant plus important de contrôler ce biais que la présence sur le terrain est inscrite dans la durée. Il est donc recommandé d'observer des périodes de non présence auprès des individus étudiés. Pour respecter cette recommandation, nous avons effectué plusieurs allers-retours entre l'enquête sur le terrain et la réflexion théorique menée.

Après avoir présenté la place du chercheur sur le terrain, nous détaillons la stratégie d'accès au terrain adoptée.

3.2. La stratégie d'accès au terrain

Comme nous l'avons précédemment exposé, notre travail de recherche fait appel à une démarche qualitative et quantitative dans la phase exploratoire (chapitre 4) et à une démarche qualitative pour mener l'étude principale (chapitres 5 et 6). L'objectif de cette partie est de présenter, pour l'étude exploratoire, l'approche empirique adoptée, les méthodes de recueil des données ainsi que l'échantillonnage. Pour davantage de clarté dans la lecture du document, la méthode de recueil et d'analyse des données collectées durant l'étude principale ainsi que les résultats obtenus seront présentés au sein des chapitres 5 et 6.

3.2.1. La méthode de collecte des données

Nous avons élaboré une première grille de lecture issue de la littérature, qui nous a permis de réaliser un premier guide pour mener les entretiens exploratoires. Cette grille de lecture est présentée dans le chapitre 4. Les entretiens semi-directifs, réalisés d'abord auprès de dirigeants de PME, puis auprès de responsables d'un groupement territorial, le Groupement des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA), ont donné lieu aux premiers résultats de la recherche. Forts de ces constats, nous avons ensuite réalisé un questionnaire dont l'objectif principal était de recenser les démarches de RSE mises en place par les chefs d'entreprise d'Indre-et-Loire.

Les résultats de l'étude exploratoire nous ont conduits à nous tourner vers d'autres cadres théoriques pour élaborer la seconde grille de lecture qui nous a permis de réaliser l'étude principale. Nous avons alors effectué des entretiens semi-directifs complémentaires auprès des membres d'un groupement économique, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) pour apporter des éléments de réponses aux questions de recherche restantes. Ainsi, le processus de collecte des données a démarré par une étude exploratoire qualitative et quantitative puis s'est poursuivi par une étude principale afin de valider les questions de recherche ayant émergé au cours de l'étude exploratoire. Le tableau n° 3- 4 retrace le processus de collecte des données de l'étude.

Tableau n° 3- 4 : Processus de collecte des données de l'étude

Etapes de la collecte des données	Phase qualitative exploratoire	Phase quantitative exploratoire	Etude principale
Données collectées	24[30] entretiens	73 questionnaires	20 entretiens
Période de collecte	Mai à Septembre 2007	Octobre 2007 à Novembre 2008	Décembre 2008 à Juin 2010

Si l'on suit le principe de la triangulation des techniques de production (Roussel et Wacheux, 2005), il est recommandé de privilégier une technique dite « principale » en fonction de son

[30] Lors de la phase exploratoire, nous avons réalisé des entretiens avec 24 professionnels. Quatre entretiens ne font pas partie de l'analyse dans la mesure où trois répondants n'ont pas le statut de chef d'entreprise et un est implanté à Orléans, le département du Loiret ne faisant pas partie de notre périmètre géographique de recherche. Néanmoins, les données recueillies lors de ces échanges nous ont été précieuses pour compléter des lacunes, d'une part sur les outils de RSE (un répondant est consultant en développement durable), et d'autre part sur des caractéristiques sectorielles pouvant expliquer certains enjeux liés à la RSE, notamment dans le secteur des transports et de la logistique.

utilité pour la recherche menée. L'intérêt de notre travail de recherche étant bien d'appréhender le processus d'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME d'Indre-et-Loire, il fallait que nous nous focalisions sur la représentation des chefs d'entreprise pour comprendre leurs perceptions en matière de RSE. L'entretien semi-directif nous semble indispensable dans l'analyse des perceptions des individus car cette méthode fournit *« une information directe sur le phénomène étudié et permet l'examen du vécu et des interprétations des acteurs au regard du phénomène donné »* (Hlady-Rispal, 2002 : 125).
Après avoir explicité la méthode de collecte des données, nous présentons maintenant la mise en œuvre de l'étude exploratoire qualitative et quantitative.

3.2.1.1. La mise en œuvre de l'étude exploratoire qualitative

L'objectif de l'étude exploratoire est d'éclairer le chercheur et lui permettre de comprendre le problème auquel il est confronté. Selon Charreire et Durieux (2003 : 58-59), *« explorer consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour répondre à deux grands objectifs : la recherche de l'explication et la recherche de la compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné »*. Le recours à l'étude exploratoire se justifie alors lorsque l'on doit définir l'objet de recherche avec plus de précision, identifier les stratégies opportunes ou obtenir davantage d'éclaircissement avant de développer une approche. Les informations requises ne sont que vaguement définies à ce stade et le processus de recherche est informel. L'étude exploratoire peut ainsi servir à :

- Formuler ou définir un problème avec plus de précision,
- Identifier d'autres stratégies possibles,
- Développer des hypothèses,
- Dégager des variables clés et leurs relations afin d'approfondir une étude,
- Obtenir des éclaircissements pour développer une approche du problème,
- Etablir des priorités afin d'approfondir une étude (Malhotra, 2004 : 59).

A la suite d'une première lecture des contributions théoriques sur la RSE d'une part, et sur le concept de PME d'autre part, nous avons entrepris une enquête exploratoire qualitative au cours de l'année 2007 pour tenter de comprendre les déterminants de l'intégration des

principes de RSE par les dirigeants de PME et ainsi répondre à notre première question de recherche.

Nous avons débuté notre étude exploratoire en interrogeant de manière spontanée certains collaborateurs de la CCIT, susceptibles de nous conseiller dans notre démarche de recherche. Neuf entretiens, qui se sont déroulés entre octobre 2006 et février 2007, ont fait l'objet d'une prise de notes qui a contribué à l'élaboration du premier guide d'entretien.

Tableau n° 3- 5 : Entretiens effectués avec des agents consulaires de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine

Direction	Services	Fonction
Direction du Développement	Transmission et Croissance externe	Responsable
Direction du Développement	Pôle de compétitivité et Communautés d'Intérêts	Chargé de mission Environnement et Technologie
Direction du Développement	Pôle de compétitivité et Communautés d'Intérêts	Responsable Enseignement supérieur et Innovation
Direction du Développement	Centre d'Intelligence Economique	Responsable
Direction des Services aux Entreprises	Espace Services Entreprises	Responsable
Direction des Services aux Entreprises	Pôle Proximité – Action territoriale	Responsable
Direction des Services aux Entreprises	Pôle Proximité – Action territoriale	Animateur réseau territorial n°1
Direction des Services aux Entreprises	Pôle Proximité – Action territoriale	Animateur réseau territorial n°2
Direction des Services aux Entreprises	Pôle Proximité – Action territoriale	Animateur réseau territorial n°3

Par ailleurs, au regard de nos lectures, aucune étude sur le processus d'intégration de pratiques responsables par les PME n'avait encore été réalisée en Indre-et-Loire lorsque nous nous sommes engagés dans ce travail doctoral en octobre 2006. Par conséquent, il nous a semblé essentiel de comparer la vision des offreurs et demandeurs d'informations en matière de développement durable. C'est la raison pour laquelle nous avons procédé, dans un second temps, à des entretiens semi-directifs avec des dirigeants de PME. Nous avons souhaité valider, auprès d'une population ciblée, les thèmes identifiés au cours de nos lectures et lors de nos entretiens avec les professionnels de la CCIT. Il s'est avéré que des thèmes nouveaux ont émergé des discours, enrichissant ainsi notre première grille de lecture. Nous avons réalisé 24 entretiens semi-directifs, ce nombre n'étant pas défini *a priori* mais selon le principe de saturation empirique (Glaser et Strauss, 1967).

Ces entretiens, d'une durée comprise entre 45 et 90 minutes, ont été menés durant la période de mai à septembre 2007. Ils ont été pour la plupart enregistrés et retranscrits intégralement[31]. Deux interlocuteurs ont néanmoins refusé l'enregistrement, malgré les précautions que nous avions prises en présentant notre recherche. Nous avons donc opté pour la prise de note qui a été retranscrite dans les jours qui ont suivi l'entretien, et ce, afin d'éviter une trop grande perte de renseignements.

La retranscription a permis de prendre une certaine distance avec le terrain et a constitué la matière première de l'analyse de contenu (Miles et Huberman, 2003). Nous avons également complété le recueil de données primaires par des données complémentaires pour remplir le critère de triangulation. En raison de notre convention CIFRE, les opportunités d'observation au sein de la CCIT ont été nombreuses. A ce sujet, Yin (2003) souligne que l'observation directe est pertinente si elle vient en complément d'une collecte de données par entretiens. Par ailleurs, les données complémentaires permettent de vérifier la validité des données recueillies lors de entretiens et de les mettre à jour tout au long de la recherche. Yin (1994) souligne également que les données secondaires permettent notamment de confirmer (ou d'infirmer) les données collectées lors de la phase d'entretiens, de relativiser certains propos tenus et ainsi de prendre un certain recul par rapport aux discours des acteurs. Ainsi, durant la période des entretiens avec des dirigeants, nous avons également collecté des données secondaires telles que les documents d'entreprises, les comptes-rendus de réunions, qu'ils soient internes ou externes à la CCIT, en lien direct ou indirect avec son fonctionnement. Strauss et Corbin (1990 : 55) soulignent que les données secondaires *« jouent un rôle essentiel dans les études qualitatives »* en complément des données issues des entretiens et au cours des différentes phases d'observation. Il est important de préciser que contrairement aux données principales, les données secondaires ne font pas l'objet d'un codage. En utilisant ces données, nous avons d'abord souhaité explorer l'objet de recherche étudié.

Ces entretiens nous ont permis d'une part, de confirmer la pertinence de la thématique de recherche et d'autre part, de découvrir l'hétérogénéité des perceptions des répondants vis-à-vis du développement durable et de la RSE. L'enrichissement obtenu par l'analyse des résultats de l'enquête qualitative exploratoire nous a conduits à nous centrer davantage sur une question de recherche prenant en compte l'adhésion des dirigeants à un réseau professionnel, territorial ou de pairs, ainsi que la participation à des démarches collectives. Comme l'intérêt de notre étude exploratoire était de comprendre les déterminants de

[31] La retranscription d'un entretien effectué avec un dirigeant de PME est disponible en annexe 2, document 6.

l'intégration des principes de RSE et de recenser les pratiques responsables des entreprises, nous avons, à la suite des entretiens semi-directifs, élaboré un questionnaire, avec comme objectif, de proposer une typologie de comportements responsables selon le degré d'intensité et d'orientation des dirigeants, tout en y intégrant des questions relatives au réseau professionnel, ainsi qu'à la participation à des démarches collectives.

3.2.1.2. La mise en œuvre de l'enquête exploratoire quantitative

La deuxième phase de notre étude exploratoire a consisté en l'élaboration d'un questionnaire destiné aux dirigeants de PME d'Indre-et-Loire. Le questionnaire a été construit de manière à recenser les pratiques de RSE mises en place par les dirigeants de PME du département et à mesurer le degré d'engagement de ces derniers. Nous avons bénéficié des conseils de la Directrice de l'Observatoire de l'Economie et des Territoires de Touraine pour l'élaboration du questionnaire[32]. Le questionnaire a ensuite été validé par des professionnels, ainsi que par des enseignants chercheurs, respectant ainsi le principe de triangulation des acteurs.

Nous avions précisé dans notre courrier d'accompagnement que le questionnaire serait traité de manière anonyme et que l'objectif de l'étude était d'une part, de recenser les pratiques de RSE en Indre-et-Loire, et d'autre part de connaître les attentes des entreprises afin de proposer ultérieurement des informations, des outils, voire des formations aux acteurs économiques intéressés par la mise en place de pratiques de RSE.

Afin de relayer l'information à leurs adhérents, les présidents des principales organisations représentatives des entreprises, la Confédération Générale des PME (GGPME 37), la Fédération Française du Bâtiment (FFB 37), le Mouvement des Entreprises de France de Touraine (MEDEF Touraine) ainsi que l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM 37) ont reçu en octobre 2007 un courrier explicatif précisant les objectifs et les modalités de notre travail doctoral (Cf. Annexe 1). Nous avons également participé à plusieurs événements organisés par la CCI de Touraine ou par le groupe ESCEM Tours-Poitiers afin de collecter des questionnaires supplémentaires. Le tableau n° 3- 6 récapitule les

[32] L'Observatoire de l'Economie et des Territoires de Touraine (OE2T) est une association qui fédère près de 50 organismes autour du développement local. C'est un partenariat du Conseil général d'Indre et Loire, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine et de la Communauté d'Agglomération Tour(s)Plus. L'OE2T est spécialisé dans la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information économique, sociale et territoriale de la Touraine.

manifestations auxquelles nous avons participé durant la période d'administration du questionnaire.

Tableau n° 3- 6 : Participation à des événements professionnels

Evénement	**Organisateur**	**Date**	**Nombre de questionnaires retournés**
Forum Croissance Externe	CCI de Touraine	25 septembre 2008	2
Rencontre Touraine Ecobiz	CCI de Touraine	23 octobre 2008	5
ESCEMIALES	Groupe ESCEM	13 novembre 2008	3

Nous avons également fait appel à plusieurs acteurs institutionnels et professionnels pour relayer le questionnaire auprès des dirigeants de PME. Le tableau n°3- 7 récapitule les individus contactés durant l'administration du questionnaire.

Tableau n° 3- 7 : Acteurs contactés durant la phase d'administration des questionnaires

Organisation	Fonction	Date	Démarches effectuées par le chercheur	Nombre de questionnaires retournés
Groupe ESCEM	Responsable	Octobre 2008	Envoi du questionnaire aux dirigeants ayant suivi la formation 'Offensiv'PME' en 2007-2008	0
CCI de Touraine	3 Animateurs Réseau Territorial	Novembre 2008	Présentation du questionnaire, envoi et relance	1
CCI de Touraine	Responsable des relations avec les élus de la CCIT	Novembre 2008	Envoi du questionnaire, suivi et relance	0
Groupe SOREGOR	Gérant et Responsable	Avril 2008	Envoi du questionnaire et suivi	9

Le Groupe SOREGOR, spécialisé dans l'expertise comptable et fiscale et le conseil auprès d'entreprises nous a aidé dans notre démarche. Par l'intermédiaire de Benoît Pontroué et Claire Desmas, le questionnaire a été diffusé à plusieurs entreprises clientes de l'agence de Tours et 9 questionnaires exploitables supplémentaires ont pu être intégrés à notre enquête.

Ainsi, nous avons recueilli un total de 73 questionnaires dûment remplis par des dirigeants de PME. Les questionnaires incomplets ou renseignés par des professionnels n'ayant pas le statut de chef d'entreprise (Directeur des Ressources Humaines, Directeur Administratif et Financier, Responsable de la Communication…) n'ont pas été intégrés dans l'analyse en raison du non-respect des critères de sélection. Le taux de réponse définitif n'a pas pu être calculé dans la mesure où nous n'avons pas les chiffres exacts des documents qui ont été relayés par les professionnels ayant participé à la collecte des données. Une estimation permet néanmoins d'établir un taux de réponse à environ 10%[33]. Nous souhaitons préciser ici qu'une enquête quantitative sur les déterminants de l'intégration des pratiques de RSE, menée entre décembre 2006 et février 2007 par l'équipe du Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation (Laperche, 2007) de l'Université du Littoral Côte d'Opale, a également obtenu un taux de réponse relativement faible (20,45%). En effet, sur un échantillon de 567 de PME contactées, 116 questionnaires ont été renvoyés. Parmi les documents collectés, l'équipe du LAB RII a procédé à des traitements statistiques sur un échantillon de 82 entreprises moyennes car certains répondants, en détenant moins de 50 ou plus de 250 salariés, ne correspondaient pas au critère de taille établi dans le cadre du programme de recherche. Ainsi, notre expérience vécue sur le terrain et la comparaison avec l'enquête réalisée dans le

[33] Calcul estimatif du taux de réponse définitif : 100 questionnaires collectés/ 1000 questionnaires envoyés. Seuls 73 questionnables étaient exploitables.

programme de recherche mentionné ci-dessus nous ont permis de prendre conscience que le nombre restreint de questionnaires exploitables allait constituer un obstacle pour accéder à des données fiables et pertinentes, susceptibles d'être généralisées. Le manque de temps du dirigeant de petite ou moyenne organisation souvent caractérisé dans les études menées auprès de PME (Hlady-Rispal, 2002) semble ici se confirmer. Malgré le fait que les acteurs des PME fassent l'objet de nombreuses études professionnelles et académiques (Saporta et Hlady-Rispal, 1997), la méfiance des dirigeants de PME à l'encontre des chercheurs universitaires, souvent considérés comme des scientifiques déconnectés de la réalité, pourrait expliquer ce faible taux de retour. Par ailleurs, Lee (1989 : 36) écrit : *« la présence d'un chercheur est parfois crainte car elle induit la possibilité que des activités déviantes soient révélées »*. Enfin, Hlady-Rispal (2002 : 67) complète ces propos en précisant que la logique d'action à court terme du dirigeant et celle du chercheur qui « *englobe l'entreprise étudiée dans un cadre de compréhension ou de recommandations qui va au-delà du cas* » s'opposent très souvent. L'encadré n° 3- 2 confronte les attentes du chercheur à celles du dirigeant.

Encadré n° 3- 2 : Comparaison entre les attentes du chercheur et du dirigeant d'entreprise

Optique du chercheur	**Optique du dirigeant**
Produire des connaissances applicables dans un avenir prévisible	Obtenir des conseils applicables immédiatement
Mener une recherche permettant d'inférer des relations causales et de dégager des implications pour l'action dans un environnement défini	Mener des recherches qui prédisent les ventes et le profit résultant d'actions menées en tel lieu et à telle époque
Mettre l'accent sur le « pourquoi » et le « comment »	Mettre l'accent sur ce qu'il faut faire (le « quoi ») et sur l'environnement tel qu'il est aujourd'hui
Tenir compte d'un contexte dynamique, où l'aléatoire reste présent	
Sujet idéal : les problèmes nouveaux et importants	Sujet idéal : résoudre les problèmes d'aujourd'hui
Intérêt pour les méthodes tout autant que pour les résultats	Les méthodes sont l'affaire de spécialistes

Source : Adapté de Hlady-Rispal (2002 : 67)

Les attentes du chercheur et du dirigeant d'entreprise peuvent en effet paraître inconciliables. Le chercheur doit alors réussir à convaincre le chef d'entreprise d'une nécessaire compatibilité entre ces deux optiques, en expliquant que *« connaissance et action sont*

indispensables […], mais la première, moins connectée à la réalité quotidienne [du dirigeant], exige plus de disponibilité et d'esprit d'ouverture » (Hlady-Rispal, 2002 : 67).
Nous avons considéré ces éléments et tenter de les intégrer dans le protocole méthodologique de cette recherche. La présentation de la mise en œuvre de notre étude exploratoire nous conduit à alors exposer notre instrumentation[34].

3.2.2. Les techniques et outils de collecte mobilisés

Dans un but de clarté, nous présentons, dans cette partie, les techniques de collecte mobilisées et les outils méthodologiques élaborés pour mener notre recherche. Ces outils ont été enrichis au fur et à mesure des itérations entre théories et terrains. Durant le processus de thèse, un mode de recueil de données par triangulation a été mis en œuvre. Ce travail allie des méthodes de collecte de données, telles que des entretiens, questionnaires, archives ou encore observations (Eisenhardt, 1989 : 534). Nous nous appuyons à la fois sur des données primaires, à savoir des entretiens et des questionnaires mais aussi sur des données secondaires[35], constituées d'informations internes émanant directement des organismes étudiés.

3.2.2.1. La collecte de données primaires

Les données primaires de notre étude sont issues d'entretiens semi-directifs, de questionnaires auto-administrés et d'observations participantes.

3.2.2.1.1. L'entretien semi-directif

Nous avons adopté la technique de l'entretien semi-directif pour collecter les informations pouvant apporter des réponses à notre question de recherche initiale. Grawitz (2001 : 570) définit l'entretien comme *« un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec les buts fixés »*. Les

[34] *« On appelle instrument de recherche le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir les données qu'il doit soumettre à l'analyse. Ce support est un outil dont la fonction essentielle est de garantir une collecte d'observations et/ou de mesures prétendues scientifiquement acceptables et réunissant suffisamment de qualités d'objectivité et de rigueur pour être soumises à des traitements analytiques. L'instrument de recherche est donc, finalement, un ensemble technique spécial que le chercheur devra, le plus souvent, élaborer pour répondre aux besoins spécifiques de sa recherche en termes d'informations dont le traitement conduira aux objectifs qu'il s'est fixés »* (Aktouf, 1987 : 84).
[35] La liste des données secondaires est disponible en annexe 1.

réflexions portant sur l'intégration de démarches de RSE par les PME étant encore récentes, nous ne disposions pas d'une base de données suffisamment riche pour mener nos entretiens. Nous avons alors laissé au dirigeant une liberté suffisante pour s'exprimer sur le sujet et obtenir de cette manière des renseignements inédits.

Il est fondamental que les entretiens semi-directifs se déroulent avec des dirigeants de PME. En effet, l'intégration de pratiques responsables dans ces entreprises semble généralement dépendre de son dirigeant (Berger-Douce, 2004, 2005, 2006 ; Paradas, 2007). Les entretiens ont été menés de manière individuelle. En effet, nous souhaitions obtenir des renseignements sur la mise en place de pratiques responsables dans une entreprise et nous nous sommes directement adressés au dirigeant. Les questions étant relativement « sensibles », il nous a semblé opportun de conduire des entretiens individuels, en assurant aux répondants une confidentialité totale. Nous avons donc pris toutes les mesures nécessaires à l'instauration d'un « climat de confiance relatif » (Grawitz, 2001) pour mener les entretiens. Ces derniers ont été effectués à l'aide d'un guide préalablement défini autour de thèmes précis issus de la revue de littérature, portant principalement sur les déterminantes, les pratiques de RSE et les caractéristiques de la PME et de son dirigeant. Le document, disponible en annexe 2, met en exergue les thèmes abordés lors de notre étude exploratoire qualitative. Comme l'explicite notre design de recherche, la première étude empirique a fait émergé des constats qui eux-mêmes nous ont conduits à avoir recours à d'autres cadres théoriques. C'est ce raisonnement qui nous a permis d'organiser le déroulement des entretiens et de structurer notre collecte de données. Sans toutefois nous étendre sur la définition des concepts en question, qui sera développée dans le chapitre 4, nous proposons dans un premier temps de présenter l'ensemble des thèmes évoqués lors des entretiens (Encadré n°3- 3).

Encadré n° 3- 3 : Présentation des thèmes constituant notre premier guide d'entretien

Les valeurs de l'entreprise

La mise en place de démarches de RSE

Les démarches environnementales, sociales et sociétales mises en place
La procédure adoptée pour mettre en place une démarche de RSE
Les motivations
Les difficultés rencontrées

Les informations/outils

Les institutions connues, promouvant le développement durable en Indre-et-Loire
Les outils de gestion mis en place
Les outils méthodologiques connus

Les champs d'application

Les relations avec les parties prenantes
La prise en compte des aspects environnementaux, sociaux et sociétaux dans l'activité de l'entreprise

Le calendrier de la démarche

La sensibilisation aux concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises
Le bilan des actions réalisées

Ce document est constitué principalement de questions ouvertes. A partir d'une question de départ très large sur le développement durable, nous avons progressivement introduit ces thèmes, si la personne interrogée ne les avait pas spontanément abordés ou pour les approfondir. Ils n'ont pas forcément été abordés dans un ordre préétabli mais selon leur degré de proximité avec les renseignements communiqués par le dirigeant.

Les résultats obtenus à la suite des entretiens semi-directifs nous ont ensuite permis de construire un questionnaire pour réaliser une enquête exploratoire quantitative. Dans un souci de clarté, les analyses des données collectées lors de la phase exploratoire et de l'étude principale sont respectivement présentées dans les chapitres 4 et 6.

3.2.2.1.2. L'enquête par questionnaire

Le mode de recueil de données primaires le plus répandu dans les recherches quantitatives est le questionnaire. Ce dernier permet *« d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche qualitative, les modalités de réponses au travers de questions dites « fermées ». C'est un outil de collecte de données primaires bien adapté aux recherches*

quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées » (Thiétart, 2003 : 226).

Elaborer un questionnaire pour mener une enquête quantitative, c'est construire un instrument de mesure. Il faut donc sélectionner les échelles à adopter pour mener l'enquête avant de traiter les questions relatives à la rédaction et l'organisation du questionnaire. Pour construire nos échelles, nous nous sommes, dans un premier temps, appuyés sur l'étude de Cabagnols et Lebas (2006). Cette enquête quantitative, dont l'intérêt est de repérer les principaux déterminants qui influencent le comportement responsable des dirigeants d'entreprise, a été menée auprès d'une population de 214 entreprises implantées dans la région de Rhône-Alpes. Les acteurs économiques se sont donc exprimés à la fois sur :

- Des variables personnelles et d'activité,
- La perception de la RSE,
- Les pratiques mises en place,
- Les freins perçus à l'intégration de démarches responsables,
- Les organismes promouvant la RSE connus.

De la même manière, le programme de recherche coordonné par Laperche en 2006-2007 et mené auprès d'un échantillon de 82 moyennes entreprises de la région Nord/Pas-de-Calais s'appuie sur un questionnaire construit d'après les thèmes suivants :

- Les pratiques de RSE (concernant les volets social, environnemental et sociétal),
- Les connaissances de l'entreprise en matière de RSE (situation actuelle et future),
- Les motivations de la mise en place de démarches de RSE,
- Les freins à la mise en place de démarches de RSE,
- La politique de communication de la RSE.

Notre questionnaire, rejoignant les thèmes figurant dans les travaux mentionnés précédemment, comprend les éléments suivants (Encadré n° 3- 4).

Encadré n° 3- 4 : Les thèmes abordés dans le questionnaire

Vision du dirigeant
Le bénéfice perçu des démarches de RSE mises en place dans l'entreprise
Les valeurs
Les enjeux économiques
Recherche d'informations liées au développement durable
Adhésion à un groupement
Institutions promouvant le développement durable
Relations avec les parties prenantes
Mise en place de démarches de RSE
Obstacles à la mise en place de démarches responsables

Nous présentons de manière plus détaillée la signification des thèmes présents dans ce document :

La vision du dirigeant : Il s'agit de connaître les valeurs du dirigeant, les bénéfices et les enjeux perçus d'une politique de RSE.

La recherche d'informations liées au développement durable : cette partie est constituée de questions sur les avantages perçus de l'adhésion à une organisation professionnelle et la connaissance des organismes promouvant le développement durable en Touraine.

Les relations avec les parties prenantes : Nous souhaitions recueillir des éléments sur la prise en compte et l'évaluation des attentes des parties prenantes, principalement les clients, les fournisseurs et les salariés, par le dirigeant de PME.

La mise en place de démarches de RSE : cette partie comporte des questions sur les pratiques environnementales, sociales et sociétales mises en place dans l'entreprise, ainsi que sur la certification environnementale et sociale.

Les obstacles à la mise en place de démarches responsables : des questions sur les obstacles à l'intégration à court et long terme de démarches responsables ont été abordées dans cette dernière partie.

Notre questionnaire se structure en cinq parties et contient neuf pages, fiche signalétique comprise. Ce document est disponible en annexe 3. Une échelle de Likert en sept points a été utilisée dans les différentes sections du document afin de permettre au répondant de nuancer son degré d'accord. Les continuums d'attitude proposés varient en fonction du construit mesuré, comme le résume le tableau suivant (Tableau n°3- 8).

Tableau n° 3- 8 : Continuums d'attitude proposés

	1	2	3	4	5	6	7
Vision du dirigeant	Pas du tout avantageux						Tout à fait avantageux
	Pas du tout important						Très important
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Recherche d'informations liées au développement durable	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Relations avec les parties prenantes	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Mise en place de démarches de RSE	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Obstacles à la mise en place de démarches responsables	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord

Nous proposons trois types de continuums d'attitude allant de 1 à 7 points : (1) pas du tout avantageux à tout à fait avantageux, (2) pas du tout important à très important et (3) pas du tout d'accord à tout à fait d'accord.

Les entretiens semi-directifs et les questionnaires constituent les deux sources de données principales de notre étude. D'autres sources de données complémentaires et non systématiques nous ont été utiles : des entretiens ouverts, formels ou informels avec des collaborateurs de la CCIT ou des entrepreneurs, des documents internes à la CCIT ou encore l'observation par notre participation à des réunions et événements professionnels. Cette diversification de sources de renseignements permet l'enrichissement, la mise en question, le contrôle et la vérification des données (Denzin, 1978). Elle permet également la validation de la grille de lecture.

3.2.2.1.3. L'observation

La convention CIFRE nous a offert l'opportunité de collecter de nombreuses informations lors de réunions et également tout au long de notre présence en entreprise. En effet, nous avons pu participer à un grand nombre de réunions plus ou moins formelles et nous avons eu l'occasion d'assister aux prises de décisions, en observant le mode de fonctionnement des différents services de la CCIT. Deux types de données sont donc à distinguer : celles recueillies lors des réunions et celles qui proviennent de nos trois années d'observation *in situ*.

Les réunions comme lieu d'échange d'information

La présence aux réunions permet d'acquérir un point de vue complémentaire sur les relations entre la CCIT et les ressortissants. Au-delà des discours et des perceptions des acteurs, les informations diffusées lors de ces réunions nous donnent également une indication concrète du point de vue des agents consulaires. L'encadré n° 3- 5 récapitule le type de réunions auxquelles nous avons participé durant les trois années de la convention CIFRE.

Encadré n° 3- 5 : Les réunions comme source d'informations

Les réunions de la Direction du Développement
Les réunions Ecobiz
Les réunions avec les conseillers territoriaux
Les Assemblées Générales de la CCIT

La participation aux différentes réunions et événements nous a permis de mieux cerner l'implication de la CCIT dans la promotion de la RSE afin de répondre aux attentes des acteurs économiques.

Les données issues des observations in situ

Les données issues d'observations *in situ* contribuent à donner un éclairage complémentaire à notre objet de recherche. L'observation, participante ou non, comme le précise Wacheux (1996 : 209) *« vise à comprendre de l'intérieur comment les événements surviennent, avant de les expliquer »*. C'est donc pour répondre à notre objectif de contextualisation de la recherche, que cette méthode apparaît comme primordiale. L'auteur en souligne d'ailleurs la richesse et l'intérêt, ainsi que les difficultés liées à ce processus : *« la participation aux événements multiplie les données disponibles et révèle les contradictions inhérentes à la réalité »* (Wacheux, 1996 : 210).

3.2.2.2. La collecte de données secondaires

Les données primaires ont été complétées par un recueil de données secondaires (revues de presse, plateforme collaborative Ecobiz[36], Intranet, logiciel de Gestion de la Relation Clients, visites en entreprises) que nous avons effectué régulièrement lorsque nous étions à la CCIT. Ainsi, en plus des données primaires, nous avons également recueilli des données provenant des différents media proposés par la chambre consulaire. Les données secondaires ont été mises à notre disposition par les agents consulaires de la Direction du Développement. Ces différents interlocuteurs nous ont permis d'avoir une approche cohérente du terrain, en nous relatant les événements essentiels à la poursuite de nos objectifs de recherche. Ceci nous a permis d'acquérir une vision préliminaire du phénomène étudié. L'utilisation de données primaires et secondaires nous a donc permis de nous familiariser avec les spécificités du tissu économique local. Ces informations ont également permis d'assurer une triangulation des données collectées. Ce processus de triangulation de données défini par Wacheux comme *« une procédure de vérification du recueil des données »* nous a permis d'approfondir notre compréhension du sujet. Selon cet auteur, *« il existe au moins deux manières de trianguler les données : multiplier la collecte des mêmes faits par plusieurs sources et utiliser plusieurs types d'analyses à partir des mêmes informations »* (Wacheux, 1996 : 225).
Les techniques de collecte de données primaires et secondaires précisées, il convient maintenant de déterminer la taille et la nature de l'échantillon de manière à répondre au mieux à notre problématique de recherche et aux objectifs fixés.

3.2.3. L'échantillonnage

Selon Glaser et Strauss (1967 : 45), l'échantillonnage théorique peut être défini comme un *« processus de collecte de données pour produire une théorie par laquelle le chercheur collecte, codifie et analyse ses données et décide du type de données à collecter ultérieurement et où trouver ces données, en vue de développer sa théorie au fur et à mesure de son émergence »*. L'échantillonnage théorique permet *« de maximiser les opportunités pour comparer les événements, les cas, pour déterminer la manière dont une catégorie varie en fonction de ses propriétés et de ses dimensions »* (Strauss et Corbin, 2004 : 242). Hlady-Rispal (2002) complète ces définitions en ajoutant que l'échantillon sur lequel sont menées les

[36] Une présentation de la plateforme collaborative Ecobiz est disponible en annexe 1, document 1.

analyses n'est pas spécifique d'une « population statistique » mais bien de l'objet de recherche. En outre, le nombre de cas à étudier ne relève pas d'une logique de généralisation des résultats mais d'une volonté d'interpréter un phénomène particulier.

La question de l'échantillonnage se pose pour la collecte de données primaires. Selon Savoie-Zajc (2007 : 100-101), *« poser le problème de l'échantillon s'avère être d'une importance stratégique et centrale car le type d'échantillon retenu va guider, colorer, encadrer le processus d'interprétation des résultats de la recherche, et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité »*. Le choix de l'échantillon est généralement justifié par la nécessité de prendre en compte des contraintes qui découlent directement du terrain. En effet, dans notre travail doctoral, l'étude d'une population au niveau régional, voire national aurait été trop coûteuse en temps et en moyens. L'étude nécessite donc la sélection d'un échantillon représentatif. Effectuant notre recherche pour le compte de la CCI de Touraine, dont le périmètre d'action s'exerce principalement dans le département d'Indre-et-Loire, nous avons choisi de nous limiter à une exploration empirique centrée sur ce département. Une étude d'une plus grande ampleur n'aurait alors pas été justifiée.

La première étape de l'échantillonnage a consisté à choisir des dirigeants d'entreprises. Merriam (1988 : 44) affirme que : « *l'unité d'analyse, ou « le cas », peut être un individu, un programme, une institution, un groupe, un événement, un concept*[37] ». Dans l'étude exploratoire qualitative, un dirigeant de PME ayant mis en place des démarches responsables constitue un cas. Comme l'étude multi-cas repose entièrement sur la valeur de chacun des cas, la question du choix demeure fondamentale pour assurer l'apport scientifique de la recherche. Selon cet auteur, un échantillonnage non probabiliste est de mise en recherche qualitative puisque la généralisation, dans le sens statistique du terme, n'est pas ambitionnée par la recherche. La stratégie d'échantillonnage la plus appropriée est alors le « purposive sampling » (Lincoln et Guba, 1985 ; Patton, 1990)[38]. Le « purposive sampling » est un échantillon intentionnel qui se fonde sur le fait que *« le chercheur tente de découvrir et de comprendre, et qu'il doive ainsi choisir un échantillon à partir duquel il peut apprendre davantage sur son problème de recherche »* (Merriam, 1988 : 48). L'échantillon est également relié à un ensemble de considérations pratiques qui sont intervenues au cours de la recherche. Par exemple, nous avons pu disposer, dans le cadre de ce travail, de conseils de la part de

[37] «*The unit of analysis, or "the case", can be an individual, a program, an institution, a group, an event, a concept* » (Merriam, 1988 : 44), traduction libre.
[38] Echantillonnage intentionnel, ciblé, orienté ou raisonné (traduction libre).

certains collaborateurs de la CCIT, qui nous ont orientés vers des dirigeants reconnus pour avoir mis en place des pratiques responsables dans leur entreprise. Ensuite, des opportunités présentes sur le terrain nous ont permis de contacter davantage de dirigeants pour les inciter à faire partie de la population étudiée. Les vingt-quatre personnes choisies pour mener les entretiens ont été informées par courrier de l'existence de l'étude. Le courrier précisait les objectifs de la recherche doctorale et les conditions du déroulement de l'entretien.
Nous avons souhaité rencontrer la personne jugée la plus compétente pour exposer la politique de RSE de l'entreprise. Dans la plupart des cas, nous nous sommes adressés directement au dirigeant car, comme nous l'avons précédemment abordé, il centralise la politique de son entreprise. Pour quelques entreprises néanmoins, nous avons interrogé le DRH qui remplaçait le dirigeant mais ces entretiens ne font pas partie de l'analyse des données issue de l'étude exploratoire qualitative.

Pour réaliser l'étude exploratoire quantitative, les entreprises constituant l'échantillon ont été sélectionnées en fonction de deux critères : l'indépendance et la taille de l'entreprise (effectif compris entre 10 et 250 salariés). Nous avons ensuite procédé à une requête informatique à partir de la base de données de la CCI de Touraine pour obtenir les coordonnées des entreprises ciblées. Sur un total d'environ 17.400 entreprises inscrites au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS)[39], nous en avons sélectionné 1.800 qui correspondaient aux critères de sélection énoncés. Nous avons envoyé par courriel notre questionnaire aux 800 dirigeants de PME qui possédaient une adresse électronique. Seules 22 entreprises nous ont retourné immédiatement le questionnaire dûment rempli, soit un taux de réponse de 2.5 %. Pour les 1.000 entreprises restantes, nous avons cherché sur Internet une éventuelle adresse électronique et avons envoyé le questionnaire lorsque les coordonnées électroniques étaient disponibles. La piste de l'envoi par courrier a été abandonnée dans la mesure où sur 50 questionnaire-test envoyés, seuls deux nous ont été retournés. Nous avons donc favorisé l'envoi par mail, permettant un traitement plus rapide des réponses obtenues.
Une limite relative à notre échantillon doit être soulignée : sur environ 1.000 questionnaires envoyés, une centaine nous a été retournée dont 73 seulement étaient exploitables. Ce faible taux de réponse ne donne donc pas une image fidèle de la réalité des pratiques responsables mises en place par les PME du département d'Indre-et-Loire. Ceci nous amène à avancer qu'en 2008, la majorité des petites et moyennes entreprises d'Indre-et-Loire n'étaient pas

[39] Source : CCI de Touraine

encore intéressées par les enquêtes sur la RSE, ce qui a été confirmé par un dirigeant de PME[40] et constitue de ce fait un des premiers constats de notre travail doctoral.

Après avoir justifié et précisé nos choix méthodologiques en ce qui concerne la collecte de données et la composition de l'échantillonnage, il s'agit désormais de détailler les méthodes d'analyse et de traitement des données.

3.3. La méthode d'analyse et de traitement des données

Notre démarche de recherche a débuté par une étude exploratoire qualitative qui fut un préalable nécessaire à l'élaboration de la problématique et des questions de recherche qui en découlent. Cette étude, d'une durée de six mois (de mai à septembre 2007) a été réalisée par entretiens semi-directifs avec des dirigeants de PME d'Indre-et-Loire. Nous avons débuté notre étude exploratoire avec une question de recherche introductive que nous avons affinée et précisée au fur et à mesure du déroulement de la thèse, en confrontant, de manière permanente, les faits recueillis aux concepts étudiés.

Comme nous l'avons précédemment expliqué, nous situons notre recherche dans une approche interprétativiste qui suppose de saisir la complexité du phénomène étudié, en partageant la conception du monde des acteurs impliqués dans et par la recherche. Notre objectif initial était de recenser les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME. Or, chaque dirigeant travaille dans un contexte unique et possède de ce fait, une vision du monde qui lui est propre. Il nous faut donc essayer de partager de manière empathique leur vision des choses. Selon Hlady-Rispal (2002), cette qualité ne doit cependant pas être prise pour de la sympathie. Ce comportement doit être à l'opposé *« d'une fusion affective (...) qui obnubilerait toute lucidité. Il s'agit de « l'acte par lequel un sujet sort de lui-même pour comprendre quelqu'un d'autre, sans éprouver pour autant les mêmes émotions que l'autre »* (Mucchielli, 1983 : 39, cité par Hlady-Rispal, 2002 : 73). Afin de produire des résultats, nous tentons de relier plusieurs thèmes et ainsi construire un ou des schémas conceptuels. Cette démarche implique alors une interprétation des données recueillies (Strauss et Corbin, 1990). Notre recherche exploratoire qualitative se fonde sur l'analyse de 20 discours de dirigeants. Cette démarche repose au départ sur la volonté de faire émerger un ou

[40] « *A chaque fois, on reçoit des questionnaires qui sont faits de façon différente, qui demandent des renseignements qui ne sont pas exactement les mêmes, donc on ne répond plus. Cela prend énormément de temps et puis après ça, on ne ressent pas forcément derrière un retour et la justification, le pourquoi et où ça va conduire. Donc on ne répond plus aux questionnaires* ».

plusieurs schémas comparables dans différents types d'organisations, de taille très proche, de secteurs divers avec des dirigeants de personnalité différente (même si le niveau hiérarchique reste identique). Elle a également été mobilisée, par la suite, pour analyser les entretiens de l'étude de cas principale.

Compte tenu de l'importance accordée au traitement qualitatif des données collectées sur le terrain, aussi bien dans la phase exploratoire que lors de l'étude principale, nous abordons dans un premier temps les fondements de la théorie enracinée , puis la méthode d'analyse adoptée pour enfin expliciter l'opérationnalisation de l'analyse à l'aide du logiciel NVivo. Dans un souci de clarté, nous présentons l'analyse statistique descriptive des données, ainsi que les résultats de l'étude exploratoire quantitative au sein du chapitre 4.

3.3.1. L'approche de la théorie enracinée appliquée à l'analyse qualitative

L'analyse des données reprend les grands principes de la théorie enracinée. Développée à la fin des années 1960 par Barney Glaser et Anselm Strauss, cette théorie est née d'une quadruple ambition (Charmaz, 2000 ; Kelle, 2007 ; de la Rupelle et Mouricou, 2009) :

- Rompre avec la division artificielle opposant théorie et recherche de terrain,
- Dépasser la vision selon laquelle les recherches qualitatives seraient moins « rigoureuses » que les recherches de type quantitatif, en détaillant des méthodes et des procédures d'analyses qui n'avaient jusqu'alors jamais été formalisées,
- Envisager la collecte et l'analyse des données comme des processus simultanés et reliés,
- Permettre aux recherches qualitatives de sortir de la simple description de données en proposant des méthodes permettant de faciliter la conceptualisation, l'élaboration de théories qui dérivent des données.

A l'origine, la théorie enracinée se tourne exclusivement vers l'approche inductive. Dans leur ouvrage fondateur, Glaser et Strauss (1967), qui souhaitent s'affranchir des théories dominantes, proposent de mettre la littérature existante de côté afin de s'assurer que l'émergence des catégories ne soit pas contaminée (Glaser et Strauss, 1967). Cependant, dans les années 1990, Strauss et Corbin (1990) publient un ouvrage, dans lequel ils rompent avec la démarche inductive. Pour ces auteurs, qui accordent une importance majeure au cumul des connaissances théoriques et empiriques, adopter une approche inductive signifie de partir systématiquement de *tabula rasa* dans les recherches (Kelle, 2007) et de devoir à chaque fois réinventer les concepts théoriques. Ils intègrent alors à la théorie enracinée l'approche abductive. La théorie enracinée se développe à l'opposé des approches hypothético-déductives qui énoncent *a priori* des postulats pour expliquer des phénomènes, les données du

terrain n'étant présentes qu'en guise d'illustration dans l'application des théories existantes. En tentant de stimuler la créativité du chercheur, la théorie enracinée consiste alors à développer, avec des données issues du terrain, une théorie pour comprendre un phénomène social complexe en évolution. Elle incite à aborder la réalité sans avoir préalablement adopté un corpus théorique qui la structure et incite le chercheur à interpréter plutôt qu'à décrire ses observations. Afin de proposer un cadre théorique intégrateur, le chercheur doit alors avoir une approche appelée « flip flop », ce qui signifie qu'il doit effectuer constamment des itérations entre la théorie et le terrain au cours du processus de collecte et de codification des données. Il doit également faire des comparaisons (convergence/divergence) entre les données théoriques et empiriques et entre les données empiriques elles-mêmes pour faire émerger des concepts et découvrir des catégories, des propriétés et des dimensions nouvelles.

Comme le constate Kelle (2007), la plupart des travaux qui adoptent l'approche de la théorie enracinée s'inscrivent dans une ontologie du réel. Les données sont alors appréhendées comme un point d'accès dans la réalité. Dans cette perspective, notre recherche adopte une approche interprétativiste, pour laquelle l'interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain est une condition nécessaire à l'élaboration des données (Lynch et Gregor, 2004) et à la phénoménologie du réel. Nous sommes pourtant conscients que la *Grounded Theory* possède certaines limites, comme le constate Jean-Claude Kaufmann (2007 : 90), *« il est dans les faits que la Grounded Theory (comme l'induction analytique d'ailleurs), innovation des plus utiles dans un premier temps, bute aujourd'hui sur une incontestable limite épistémologique. Car il faut se rendre à l'évidence hélas : tous les frottements entre savoir local et savoir global, tous les allers-retours avec le terrain, tous les cas négatifs du monde ne peuvent malheureusement suffire à monter en généralité jusqu'à des sommets théoriques. L'illusion est de croire que le processus est progressif et régulier* » et permet, comme le précisent Strauss et Corbin (2003 : 376), de passer *« de la théorie empirique à la théorie formelle »*. Le risque est alors d'élaborer une « *théorie faible ne dégageant aucune vision d'ensemble renouvelée* » (Cicourel, 2003 : 380) si le chercheur apporte une attention trop prononcée pour son terrain et adopte une approche uniquement inductive pour concevoir sa méthodologie de recherche. Nous prenons quelques distances par rapport à la démarche de Glaser et Strauss (1967), ce qui nous amène notamment à suivre les recommandations d'Eisenhardt (1989). Sans formuler d'hypothèse *a priori* ni rechercher de relation entre variables et/ou théories, nous nous appuyons en revanche sur la littérature pour formuler une problématique et des questions de recherche. Notre objectif étant de décrire mais également

d'interpréter un phénomène, l'induction ne peut alors à elle seule suffire. En effet, elle doit être bien maîtrisée, loin de toute idéalisation exagérée. C'est pourquoi l'abduction a été mobilisée dans notre travail et nous a permis de relier les questions de recherche au matériau empirique, certaines découlant directement des données collectées sur le terrain. En d'autres termes, nous nous sommes affranchis de la position strictement inductive pour la combiner avec des déductions provenant de la littérature.

Après cette précision sur la méthodologie de la recherche, il convient maintenant de décrire la manière selon laquelle nous avons mis à profit les renseignements obtenus sur le terrain.

3.3.2. L'analyse de contenu catégorielle thématique

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription qui s'est effectuée de manière régulière. Seuls deux répondants n'ont pas souhaité que l'entretien soit enregistré. Nous avons donc opté pour la prise de notes qui a été retranscrite dans les jours qui ont suivi l'entretien.

Nous avons alors procédé à une première lecture des entretiens, ce qui nous a permis d'émettre des réflexions qui n'avaient pas forcément été soulevées dans la revue de littérature puis nous avons rédigé une fiche résumant l'information significative. L'objectif était de construire une base de données facilement exploitable pour élaborer le questionnaire. Nous avons fait une synthèse par dirigeant, entreprise et grands thèmes abordés. Cette synthèse, disponible en annexe 5, contient tout d'abord des renseignements sur l'entreprise et le dirigeant. Nous avons ensuite sélectionné l'information portant sur la perception de la RSE et les pratiques mises en place en distinguant douze principaux thèmes :

Encadré n° 3- 6 : Thèmes retenus pour réaliser l'analyse des entretiens exploratoires

Implication environnementale Implication sociale Implication sociétale Relation Client et Fournisseur Démarche collective Information Interlocuteur Normalisation Valeurs Démarches citoyennes Attentes Freins

C'est à partir de ce document que nous avons ensuite procédé au codage des entretiens. Il convient de préciser que l'analyse et la présentation des résultats de l'étude exploratoire seront abordées dans le chapitre 4.

L'analyse de contenu catégorielle thématique a été choisie car elle peut s'exercer de manière inductive, en partant du corpus pour générer des thèmes, ou encore, de manière déductive en ayant, préalablement à l'analyse, identifier les thèmes à analyser. L'analyse de contenu se définit selon Bardin (2003 : 47) comme *« un ensemble de techniques d'analyse de communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description de contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages »*. Selon Grawitz (2001 : 534), *« l'analyse de contenu consiste à subsister à l'impressionnisme, dépendant des qualités personnelles de l'observateur, des procédés plus standardisés, tendant parfois à quantifier, en tout cas à convertir des matériaux bruts en données pouvant être traitées scientifiquement. Pour cela, le texte va être découpé, c'est-à-dire étudié en fonction des idées et des mots qu'il contient, ceux-ci étant choisis ou recensés en liaison avec l'objectif cherché »*. L'analyse de contenu permet en outre, selon Bardin (2003), de dépasser l'incertitude et enrichir la lecture. C'est une technique efficace pour approfondir une approche exploratoire et inférer, à partir de questions de recherche, ce que l'on tente de valider. L'auteur précise bien que l'analyse concerne tout type de communication.

Examinons maintenant la méthode d'analyse de ces mêmes données. L'analyse s'est effectuée grâce à un codage thématique des entretiens (Fortin, 1996 ; Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). *« L'analyse thématique défait, en quelque sorte, la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème »* (Blanchet et Gotman, 1992 : 97-98). *« L'analyse thématique est donc cohérente avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations, et non d'actions »* (ibid. : 98). Bardin définit le thème comme *« l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture »* (Bardin, 2003 : 136).

Les mêmes questions ont été posées à l'ensemble des acteurs afin d'assurer une plus grande validité des résultats par la multiplication des données sur une même thématique. Les discours ont été confrontés afin de repérer d'éventuelles contradictions et nous avons effectué pour chacun d'entre eux une analyse thématique.

Cette méthodologie consiste essentiellement à nommer et à regrouper par thème les phénomènes en fonction des similarités et différences observées lors de l'analyse des discours.

Robert et Bouillaguet (1997 : 28) précisent que les catégories thématiques doivent être :

- *« exhaustives : tout le corpus pertinent doit se trouver enregistré dans la grille,*
- *exclusives : les mêmes éléments de contenu ne doivent pas pouvoir appartenir à plusieurs catégories,*
- *objectives : plusieurs codeurs bien informés de la problématique enregistreraient les unités du corpus dans les mêmes catégories,*
- *pertinentes : elles doivent pouvoir tenir en équilibre entre le reflet scrupuleux du corpus et l'expression de la problématique ».* L'analyse de contenu thématique a deux fonctions principales : une fonction de repérage et une fonction de documentation. La première fonction concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus. La tâche est de relever tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de recherche, à l'intérieur du matériau à l'étude. La deuxième fonction va plus loin et concerne la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein d'un ensemble thématique, donc de relever des récurrences, des regroupements, etc. Cette fonction n'intervient évidemment que dans le cas où plusieurs témoignages ou documents d'un même type sont soumis à l'analyse. Dans ce cas, il ne s'agit plus seulement de repérer des thèmes mais également de vérifier s'ils se répètent d'un matériau à l'autre et comment ils se recoupent, se rejoignent, se contredisent et/ou se complémentent. L'analyse thématique permet en outre d'assurer la cohérence entre tous les entretiens en faisant émerger la signification des discours.

L'analyse de contenu thématique comporte plusieurs étapes qu'il faut suivre de manière rigoureuse afin de faciliter le traitement et la catégorisation du corpus des données. A ce titre, Miles et Huberman (2003 : 111) précisent que *« le codage ne doit pas être remis à la fin du rassemblement des données. La recherche qualitative est largement tributaire d'une analyse en continu et le codage est précisément un instrument qui contraint le chercheur à cette analyse ».* Au cours de la première étape, il s'agit de préciser ses objectifs de recherche. Nous nous sommes tout d'abord appuyés sur les thèmes présents dans la littérature (notamment Cabagnols et Lebas, 2006 ; Laperche, 2007, Berger-Douce, 2004, 2005, 2006) pour construire les premiers codes puis nous avons, lors de l'analyse des entretiens, procédé à un codage « ouvert » ou « émergent » (Glaser, 1978 ; Strauss et Corbin, 1990) des éléments concernant d'une part, la perception des dirigeants sur les principes de la RSE, et d'autre part les

pratiques de RSE mises en place dans les entreprises. Nous avons exploité ce type de codage pour mener notre recherche, aussi bien en phase exploratoire qu'en phase d'approfondissement. Les « codes ouverts » ou « émergents » qui émanent des discours viennent compléter la revue de littérature qui nous a permis de faire le premier guide d'entretien utilisé lors des entretiens exploratoires. Ce choix a été opéré afin d'obtenir une vision générale du positionnement des répondants par rapport à celle-ci. Nous avons mené cette analyse en nous appuyant sur des groupes de phrases, voire des paragraphes entiers (Allard-Poesi, 2003). Afin de mener à bien l'analyse de contenu thématique, nous avons fait plusieurs itérations entre les données théoriques et empiriques.

Une fois le codage ouvert effectué, plusieurs catégories sont apparues. Il est alors possible de diminuer le nombre de données, ce qui permet de mieux les comparer et de découvrir les relations qu'il existe entre les concepts. Ce travail de codage et de comparaison des données effectué, il est alors possible de développer les propriétés et les dimensions de chaque concept. Pour ce faire, nous avons procédé à un codage axial (Strauss et Corbin, 1990) et avons fait émerger des catégories et sous-catégories dans le but de dépasser la description et d'apporter des éléments de compréhension. Une catégorie est un regroupement d'unités d'analyse, en fonction desquelles le contenu est hiérarchisé et quantifié. Le codage axial consiste à relier des sous-catégories à des catégories (Collin, 2006). Les relations identifiées entre les concepts deviennent alors des propositions. *« Cette grille d'analyse doit autant que possible être hiérarchisée en thèmes principaux et thèmes secondaires, de façon à décomposer au maximum l'information, séparer les éléments factuels des éléments significatifs, et minimiser les interprétations non contrôlées. La grille d'analyse est un outil explicatif visant la production des résultats de l'enquête. Une fois les thèmes et sous-thèmes identifiés, il s'agit alors de découper les énoncés correspondants et les classer dans les rubriques ad hoc. Ces énoncés sont des unités de signification complexe et de longueur variable (groupes de phrases, phrases, paragraphes). Une fois sélectionnés pour l'analyse d'un corpus, les thèmes constituent le cadre stable de l'analyse de tous les entretiens »* (Maxwell, 1999 : 145-146).

La comparaison des données est nécessaire durant la phase de codage car elle vise à dépasser l'idiosyncrasie de chaque entretien. Il s'agit de comparer les cas et de commencer à identifier les catégories conceptuelles issues des discours. Cette méthode doit aider l'analyste à produire une proposition théorique qui soit *« intégrée, logique, plausible, liée aux données, et en même*

temps suffisamment claire pour être facilement opératoire (...) pour procéder à des tests quantitatifs » (Strauss et Corbin, 1990 : 284).

3.3.3. L'analyse qualitative informatisée

Dans un premier temps, nous justifions l'emploi d'un logiciel de traitement de données qualitatives, puis nous en recensons les avantages retirés au moment de la phase de codage. Enfin, nous abordons les limites perçues lors de l'utilisation de cet outil.

3.3.3.1. Décontextualisation et recontextualisation d'un corpus

Le principe de l'analyse grâce au logiciel NVivo relève de ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. La décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait de texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet particulier. Le « sujet » regroupant les extraits reliés à ce thème s'appelle un code dans le langage de l'analyse. Paillé (1996) affirme d'ailleurs qu'un code est approprié lorsqu'un lecteur externe peut résumer le contenu de l'extrait auquel il est attribué. La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens.
Il est alors possible de déstructurer l'ensemble des documents qui constituent le corpus global en le décontextualisant. On découpe le corpus en unités de sens. A chaque fois qu'un des thèmes est repéré, l'analyste place l'ensemble des extraits rattachés à ce thème à un même endroit. C'est pour cette raison que cette opération est qualifiée de décontextualisation, car l'extrait est sorti de son contexte. Nous avons ainsi « défait » ou déstructuré chaque document pour construire une nouvelle structure. La seconde étape de l'analyse consiste en la reconstruction ou recontextualisation des données codées. Les extraits issus des entretiens, assortis des notes d'observation, éclairés par d'autres documents viennent composer les résultats finaux de notre étude.

3.3.3.2. L'utilisation d'un logiciel d'analyse des données qualitatives

Les entretiens menés lors de la phase exploratoire et de l'étude de cas principale ont été analysés à l'aide du logiciel de traitement de données qualitatives NVivo 8 édité en anglais par QSR International. Si le processus de codage des données est le même que celui réalisé manuellement, l'utilisation d'un logiciel de ce type apporte au chercheur un gain de temps considérable. Il faut néanmoins éviter de prendre *« l'ordinateur pour un magicien (on obtiendra à la sortie que ce qui a été mis à l'entrée, le mauvais comme le bon, l'inutile comme l'utile), […] et de se polariser sur la technique en oubliant la pertinence et la productivité au niveau des résultats »* (Bardin, 2003 : 182). Notre problématique toujours présente, nous avons tenté de dégager des données provenant du terrain afin de les mettre en lien avec la théorie.

Le codage s'effectue à partir des fonctions « nœuds »[41] ou « nodes » de l'outil. Il est possible de classer les données selon deux types de « nodes » : les « free nodes » (que nous avons traduits par nœuds libres) et les « tree nodes » (que nous avons traduits par nœuds hiérarchiques). Les « free nodes » permettent en début d'analyse d'intégrer des thèmes émergents qui ne rentrent pas dans une catégorie particulière. Les « tree nodes » sont, de manière générale, rattachés aux catégories élaborées par le chercheur au cours de l'analyse. Cette deuxième fonction permet de structurer les catégories et sous-catégories de manière hiérarchique : les nœuds sont organisés en arborescence, que l'on peut constamment visualiser. L'outil permet en permanence de modifier, d'ajouter, de supprimer des nœuds, de passer des « free nodes » aux « tree nodes ». Une telle souplesse du logiciel est appréciable car au fur et à mesure que nous développons le codage, la structure hiérarchique se complexifie. Il est d'ailleurs conseillé, pour mener un travail d'analyse de données qualitatives, d'examiner régulièrement les nœuds. Le chercheur pourra ainsi vérifier si certaines données provenant des entretiens sont bien regroupées dans un nœud qui correspond à une idée.

Notre structure hiérarchique contenait dès le commencement de l'analyse nos 12 codes théoriques répartis en trois principales catégories. L'apparition de thèmes émergents l'a améliorée jusqu'à la création finale de 26 codes. Cette structure, similaire aux techniques de codage suggérées par la *Grounded Theory*, amène le chercheur à s'interroger sur la structure

[41] Traduit de l'anglais.

des liens qui associent les codes entre eux. Savoie-Zajc (2000 : 108) déclare à ce sujet : *« un pareil arrangement facilite le travail de structuration des catégories et leur définition émergente, car la classification du global au spécifique permet au chercheur de dégager des éléments communs et généraux du phénomène décrit et d'apporter les nuances nécessaires à sa compréhension par la spécification des particularités »*. Au cours du processus d'analyse, le chercheur peut également écrire des « mémos » qui lui serviront pour compléter la restitution finale des résultats. Nous avons notamment rédigé des commentaires qui ont ensuite été reliés aux nœuds ou textes d'entretiens correspondants aux idées notifiées. Cette association nous a guidés dans l'interprétation des données collectées. L'utilisation de ces « mémos » nous a permis de cibler davantage la lecture des entretiens pour mener notre analyse. En effet, le chercheur peut se voir facilement influencée par la structure de l'arbre hiérarchique. Les « mémos » permettent, au contraire, de se référer aux notes prises régulièrement pendant l'élaboration des codes et d'éviter ainsi le biais de l'illusion holiste.

Il convient néanmoins d'atténuer les avantages liés à l'exploitation du logiciel NVivo. En effet, la manipulation correcte du logiciel requiert un certain temps d'apprentissage, qui doit être pris en compte dans le processus de thèse. Cette remarque ne remet pas en cause les bénéfices que nous avons retirés du logiciel NVivo. Notre appréciation générale rejoint celle de Savoie-Zajc (2000 : 120) : *« clarifier et structurer ne sont pas des synonymes d'interpréter, ils en sont des préalables. La valeur d'une recherche repose en grande partie sur la capacité du chercheur à donner du sens à ses données. Les outils informatiques constituent des appuis efficaces et appréciables pour aider le chercheur à organiser son matériel »*.

Les principaux codes sont énumérés et classés lors de la présentation et de l'opérationnalisation de la première grille de lecture détaillées dans le chapitre 4. Les codes sont présentés selon une logique par « arborescence ». A partir d'un thème ou d'un concept dominant dans la littérature, nous déclinons ce thème en codes qui vont détailler et illustrer le concept théorique. En se positionnant à la confluence de plusieurs concepts théoriques (la RSE et la PME), notre travail doctoral donne lieu à deux grandes catégories de codes qui vont être déclinées en sous-catégories. L'arborescence des codes est précisée de manière détaillée au sein du chapitre suivant.

Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons tenté de présenter de manière détaillée nos choix méthodologiques. Ainsi, après avoir précisé nos objectifs de recherche, nous avons explicité la posture épistémologique adoptée. Nous avons choisi de nous inscrire dans le courant interprétativiste, qui nous semble le mieux adapté pour appréhender, dans un premier temps, les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME en Indre-et-Loire, ainsi que de recenser les pratiques mises en place.

Nous nous acheminons naturellement vers une analyse de contenu, particulièrement indiquée lorsque les questions de recherche restent peu étudiées empiriquement (Grenier et Josserand, 2003). L'utilisation d'une approche exploratoire qualitative et quantitative abductive nous permet de préciser notre problématique, en procédant par itérations entre observations sur le terrain et cadres conceptuels (Charreire et Durieux, 2003).

L'étude de cas principale découle quant à elle d'une méthodologie qualitative abductive et tente de répondre d'une part, à la problématique soulevée à la suite de l'analyse des résultats obtenus lors de la phase exploratoire et d'autre part, à nos ambitions de recherche, à savoir une compréhension approfondie et contextualisée du phénomène étudié. Pour davantage de clarté dans la lecture du document, la méthode de recueil et d'analyse des données collectées durant l'étude principale, ainsi que les résultats obtenus, sont présentés dans les chapitres 5 et 6.

Synthèse

Dans le cadre de ce travail doctoral, notre question de recherche initiale s'intéresse aux déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME en Indre-et-Loire ainsi qu'aux pratiques mises en place. A la suite de l'analyse de la littérature existante, il s'est avéré que ce thème reste à explorer dans notre département. Nous choisissons alors de mener une étude exploratoire abductive et nous nous inscrivons dans un positionnement interprétativiste qui nous semble le plus adapté à nos objectifs de compréhension des déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

La méthode de recherche retenue est de nature qualitative et quantitative pour la phase exploratoire et qualitative dans la phase de l'étude principale. Nous avons alors élaboré une première grille de lecture issue de la revue de la littérature sur la RSE, la PME et son dirigeant. Pour opérationnaliser cette grille de lecture, un guide d'entretien puis un questionnaire ont été construits. Les résultats obtenus à la suite de l'étude exploratoire qualitative et quantitative ont permis de définir notre problématique et d'enrichir notre compréhension du phénomène étudié. La problématique de notre travail traite des apports de la démarche collective dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel. Une seconde grille de lecture a donc été élaborée et a donné lieu à une étude de cas principale qui est présentée dans les chapitres 5 et 6.

La collecte des données primaires durant la phase exploratoire a principalement été réalisée au moyen d'entretiens individuels, de questionnaires auto-administrés et d'observations sur le terrain. De nombreuses données secondaires ont aussi été classées et inclues à l'analyse. Ainsi, la méthodologie d'analyse s'appuie sur une triangulation des sources de données puisqu'elle combine à la fois des données issues de :

- Une présence de trois ans au sein de la Direction du Développement de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine qui nous a permis de participer à un grand nombre de réunions et d'événements professionnels organisés par la chambre consulaire et ainsi de rencontrer des dirigeants d'entreprise de tous secteurs d'activités,
- 24 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une population de dirigeants de PME situées en Indre-et-Loire,
- 73 questionnaires administrés auprès d'une population de dirigeants de PME situées en Indre-et-Loire,
- L'étude d'une démarche collective proposée par un groupement d'entreprises, le Groupements des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA).

L'ensemble des entretiens exploratoires ont été retranscrits puis codés à l'aide du logiciel NVivo 8.0, permettant de réaliser une analyse de contenu catégorielle thématique approfondie (Glaser, 1978 ; Strauss et Corbin, 1990) afin de mieux appréhender les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

Les données quantitatives ont été saisies à l'aide du logiciel SPSS 16.0 for Windows et traitées avec le logiciel d'analyse statistique XLSTAT. Nous avons procédé à des analyses statistiques descriptives dans le but de décrire les déterminants de l'intégration des principes de RSE, de recenser les pratiques responsables des entreprises et de proposer une typologie de comportements en fonction de l'intensité et de l'orientation de l'engagement responsable.

Le traitement et l'analyse des données collectées lors de l'étude exploratoire sont présentés dans le chapitre 4.

CHAPITRE 1 : LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 : LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4 : MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

4.1. Le mode opératoire de la première grille de lecture

4.2. Les résultats de l'étude exploratoire

4.3. La présentation et les apports de l'étude exploratoire

Conclusion du chapitre 4

Synthèse

CHAPITRE 5 : MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 7 : L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LES APPORTS DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

CHAPITRE 4. MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE

Durant la phase exploratoire de notre travail, nous avons réalisé une étude qualitative et quantitative qui découle d'une logique abductive. L'étude exploratoire qualitative s'est déroulée sur la période de mai à septembre 2007 auprès de 24 dirigeants de PME. L'analyse a été effectuée en août 2007 pour une première restitution des résultats auprès de certains collaborateurs de la Direction du Développement de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine (CCIT) en septembre 2007.

Suite à l'analyse des entretiens exploratoires, nous avons effectué un retour à la littérature pour d'une part, préciser certains concepts théoriques et d'autre part, construire notre questionnaire qui a permis de mener l'étude exploratoire quantitative. Nous avons ensuite mené une enquête auprès de PME du département d'Indre-et-Loire sur la période d'octobre 2007 à novembre 2008. L'objectif initial était de recueillir un nombre suffisant de réponses représentatives du comportement responsable des dirigeants de PME d'Indre-et-Loire. Or, le faible taux de réponses obtenu (environ 10%) ne nous permet pas de valider les constats effectués lors de l'étude exploratoire qualitative. Pour cette raison, nous n'avons pu procéder qu'à des analyses statistiques descriptives. Cette étude permet néanmoins d'aller au-delà de la première confrontation empirique en mettant en avant que la participation à une démarche collective joue un rôle important dans la mise en place de démarches responsables par les dirigeants de PME. Par la suite, nous avons mené une étude auprès d'un groupement d'entreprises territorial, le Groupement des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA), qui propose à ses adhérents des démarches collectives. Cette étude est le préliminaire à l'analyse approfondie d'un groupement de pairs, le Centre des Jeunes Dirigeants de Tours, qui fait l'objet des chapitres 5 et 6 de notre travail doctoral.

Nous nous sommes attachés, dans un premier temps, à constater et à décrire les pratiques de RSE mises en place par les PME. Cet aperçu de pratiques responsables a mis en avant les besoins des entreprises et leurs attentes en ce qui concerne l'accès aux informations relatives à la RSE. Pour mener les entretiens et administrer les questionnaires, nous nous sommes adressés à une population composée exclusivement de dirigeants de PME. C'est la raison pour laquelle les deux documents élaborés sont fortement orientés vers l'intégration des principes de RSE dans la stratégie des entreprises. Puis, dans un second temps, nous avons tenté

d'appréhender les déterminants stratégiques de la mise en place de pratiques responsables. Les documents, disponibles en annexe 2 et 3, sont construits de manière à aborder la description des pratiques de RSE (concernant les volets environnemental, social et sociétal) mises en place, pour ensuite obtenir des renseignements sur la stratégie des répondants, leurs perceptions et leurs attentes à l'égard de la RSE.

Ces premières recherches empiriques apportent une meilleure compréhension des perceptions des dirigeants de PME interrogés en matière de RSE et des facteurs expliquant son intégration dans les entreprises. Elles contribuent également à dégager des similitudes et des axes de convergence entre les dirigeants interrogés. L'administration de questionnaires n'est pas une méthode isolée mais complète et enrichit la recherche préalable. L'analyse des données recueillies pendant la phase exploratoire fait émerger un certain nombre de résultats, développés dans cette partie.

Nous présentons maintenant le mode opératoire de la première grille avant d'aborder les résultats de l'étude exploratoire.

4.1. Le mode opératoire de la première grille de lecture

La grille de lecture issue d'une première revue de littérature nous a permis de réaliser notre étude exploratoire. En se fondant sur cette grille qui intègre des concepts de la RSE, de la PME et de son dirigeant, une première étude qualitative des déterminants de l'intégration de démarches de RSE par les dirigeants PME a été réalisée.

4.1.1. Présentation de l'étude qualitative

La grille de lecture met en avant les facteurs que nous avons cherché à analyser lors de l'étude exploratoire. Sans toutefois nous étendre sur la présentation des concepts en question, nous proposons dans un premier temps une déclinaison de ceux-ci à notre objet de recherche.

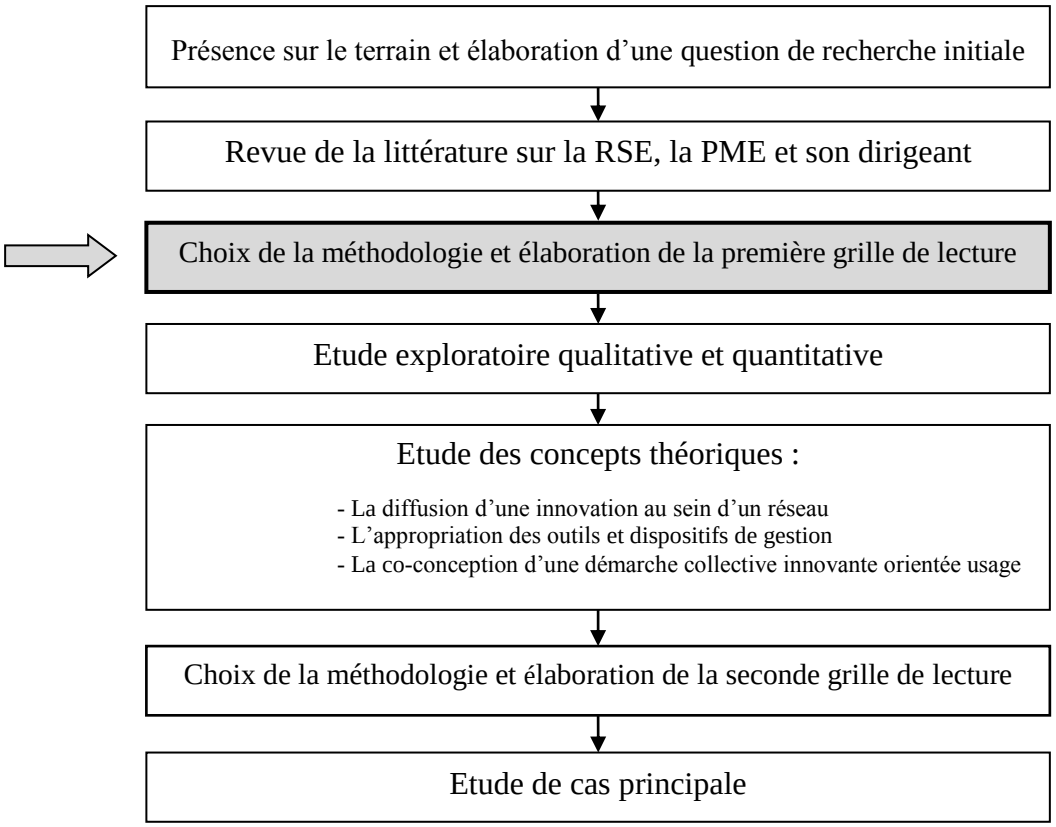
4.1.1.1. L'opérationnalisation de la première grille de lecture

La première grille de lecture a d'abord été définie à la suite de nos recherches sur la RSE et sur les déterminants de l'intégration des pratiques responsables par les entreprises. Comme le relate notre design de recherche, la première étude empirique nous a permis de faire émerger

des questions de recherches, qui elles-mêmes, ont suggéré le recours à d'autres approches théoriques.

Dans un but de clarté, nous illustrons ci-après l'étape de la construction de la première grille de lecture fondée sur la revue de la littérature sur la RSE, la PME et son dirigeant.

Schéma n° 4- 1 : Démarche de l'élaboration des grilles de lecture



Nous détaillons dans cette partie les concepts issus de la littérature sur la RSE, la PME et son dirigeant.

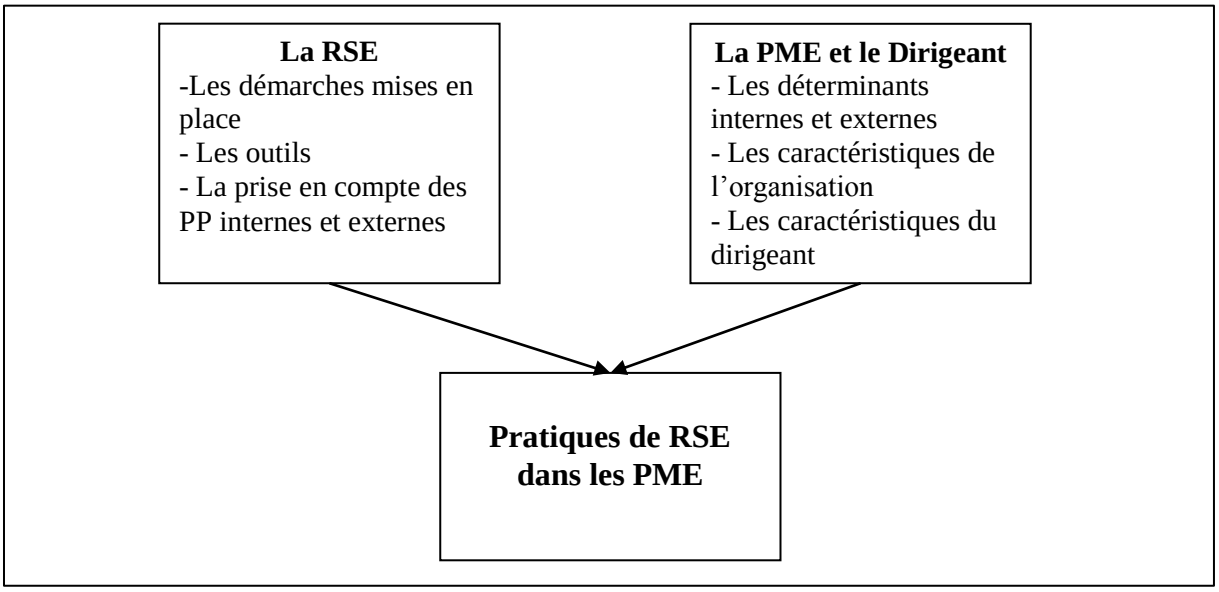
<u>Le concept de RSE</u>

Pour analyser l'engagement des dirigeants de PME pour la RSE, nous avons choisi de nous concentrer dans un premier temps sur les pratiques mises en place dans l'entreprise. Ces pratiques sont déclinées selon les principes de la Triple Bottom Line : les pratiques environnementales, sociales et sociétales. Dans un second temps, nous nous intéressons à la réponse du dirigeant de PME aux attentes de parties prenantes internes et externes.

Les concepts liés à la PME et au dirigeant

Il est également important d'analyser les concepts liés à la PME pour préparer l'étude exploratoire, et ce pour deux raisons principales. D'une part, ces concepts nous permettent d'appréhender le quotidien des dirigeants de PME et de parler le même langage qu'eux. Lors des entretiens, ceci constitue un avantage important, permet de réduire la distance cognitive pendant les entretiens et d'accéder à des nombreux renseignements qui vont au-delà des discours formels des dirigeants car ils se livrent plus facilement dans un climat de confiance. D'autre part, ces concepts font partie intégrante de l'engagement du dirigeant pour la RSE. C'est pourquoi l'étude exploratoire s'est concentrée sur l'étude de la sensibilisation du dirigeant pour la RSE et aux déterminants internes et externes de l'intégration de pratiques de RSE dans l'entreprise. La prise en compte de l'ensemble de ces concepts nous amène à construire le cadre d'analyse préliminaire que nous pouvons schématiser de la manière suivante :

Schéma n° 4- 2 : Cadre d'analyse préliminaire



Pour illustrer les schémas n° 4- 1 et n° 4- 2, ces concepts sont repris de manière plus concise et opérationnelle au sein d'un inventaire qui répertorie l'ensemble des thèmes et des codes correspondants.

4.1.1.2. Mise en œuvre de l'analyse qualitative

L'inventaire des thèmes récapitule les éléments importants à analyser dans les entretiens. Il permet de réduire les données et de les structurer. Il intègre donc les trois principaux thèmes que nous souhaitons traiter dans notre étude exploratoire que sont la RSE, la PME et le dirigeant. A partir de ces thèmes, des catégories se déclinent en sous-catégories pour plus de précision. Chaque entretien fait l'objet d'un codage à l'aide du logiciel NVivo 8.0. A la suite de ce codage, les verbatims de l'entretien sont structurés selon les catégories et sous-catégories élaborées.

Les tableaux ci-dessous (tableaux n° 4- 1 et 4- 2) montrent les catégories retenues à la suite du codage axial des entretiens exploratoires. Le codage a été effectué à partir de 26 codes (6 codes de catégorie de niveau 1 et 20 codes de catégorie de niveau 2). Cette arborescence de codes résulte de notre analyse des données et des itérations effectuées entre la littérature et le terrain. Elle constitue le fondement de notre interprétation des résultats, ce que Ryan et Bernard (2000 : 781) confirment, en expliquant que le processus de codage est déjà un élément de l'interprétation des données : *« Peu importe comment le chercheur fait émerger les codes. Avant qu'il n'identifie et ne précise les thèmes, une grande partie de l'interprétation est déjà faite »*.

Tableau n° 4- 1 : Thèmes liés à la RSE

Catégorie de niveau 1	**Catégorie de niveau 2**	**Codes**
Démarches de RSE mises en place		DEM RSE
	Démarches environnementales	RSE - ENV
	Démarches sociales	RSE - SOC
	Démarches sociétales	RSE - SOCIET
Outils d'aide à la mise en place		OUTILS
	Outils - Diagnostic	OUT - DIAG
	Outils - Evaluation	OUT - EVAL
	Outils - Communication	OUT - COM
Relations avec les parties prenantes		REL PP
	Parties prenantes internes	PP INT
	Parties prenantes externes	PP EXT

Tableau n° 4- 2 : Thèmes liés à la PME

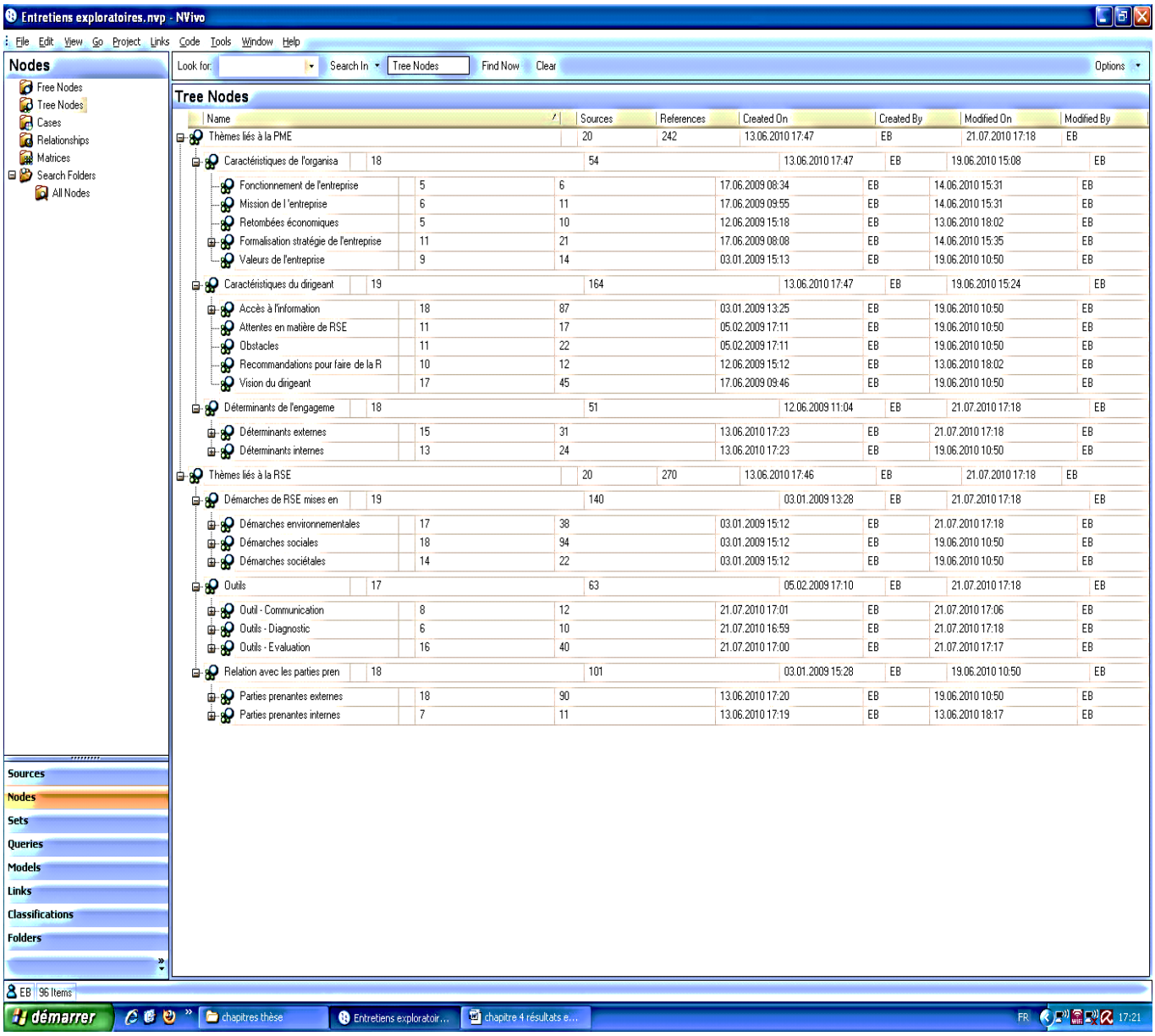
Catégorie de niveau 1	Catégorie de niveau 2	Codes
Déterminants de l'engagement		DET ENG
	Internes	DET INT
	Externes	DET EXT
Caractéristiques de l'organisation		CARAC ENT
	Valeurs	VAL ENT
	Missions	MIS ENT
	Fonctionnement	FONC ENT
	Formalisation de la stratégie RSE	FORM RSE
	Retombées économiques	RET ECO
Caractéristiques du dirigeant		CARAC DIR
	Vision du dirigeant	VIS DIR
	Accès à l'information	ACC INFO
	Attentes	ATTENT
	Obstacles	OBST
	Recommandations pour faire de la RSE	RECOM

Nous avons utilisé l'approche de la comparaison constante et tenter de saturer les catégories. Pour cela, nous avons cherché des occurrences qui appartiennent à une catégorie, tout en poursuivant les entretiens jusqu'à ce que nous n'obtenions plus d'information supplémentaire, susceptible d'apporter un éclairage nouveau sur la catégorie. Cette technique vise à diminuer les données en un nombre plus restreint de catégories qui caractérisent le phénomène à explorer. Il est cependant important de *« maintenir les codes (…) liés (…) aux données dont ils sont issus pour ne pas perdre le contexte original à partir duquel ils ont été développés »* (Maxwell, 1999 : 143-144).

Par ailleurs, il est nécessaire de distinguer les stratégies de catégorisation de celles de contextualisation car *« une question de recherche qui s'enquiert de la manière dont sont reliés les événements dans un contexte spécifique ne peut pas trouver exclusivement réponse à l'aide d'une stratégie analytique de catégorisation (…). Réciproquement, une question sur les similitudes et les différences entre des environnements ou des individus ne peut pas trouver exclusivement réponse à l'aide d'une stratégie de contextualisation »* (Maxwell, 1999 : 145-146).

Le schéma n° 4- 3, présenté ci-dessous, illustre l'arborescence des codes qui viennent d'être énumérés, tels qu'ils apparaissent dans le logiciel NVivo.

Schéma n° 4- 3 : Liste de l'arborescence des codes sous NVivo



4.1.2. Présentation de l'étude quantitative

A la suite des entretiens semi-directifs, nous avons mené une enquête exploratoire quantitative auprès de PME du département d'Indre-et-Loire sur la période d'octobre 2007 à novembre 2008. Pour cela, nous avons contacté par courriel plus de 1.000 entreprises. 101 ont accepté de répondre à ce questionnaire, soit un taux de réponse de 10%. Parmi les questionnaires collectés, certaines entreprises ne remplissaient pas les conditions de sélection ou encore les

documents nous ont été retournés incomplets. Nous avons donc travaillé sur un échantillon de 73 questionnaires *stricto sensu*.

Le codage des questionnaires a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS 16.0 for Windows. Les résultats ont été traités avec le logiciel de traitement de données statistiques XLSTAT. Compte tenu du faible taux de réponse obtenu, des méthodes descriptives ont été préférées à des méthodes explicatives. Plusieurs matrices et graphiques synthétisent les diverses informations descriptives provenant des questionnaires et sont illustrées dans ce chapitre. Le questionnaire complété par un dirigeant d'entreprise est disponible en annexe 3, document 9, à titre d'exemple.

Les résultats obtenus à la suite des entretiens semi-directifs avec les dirigeants d'entreprises nous ont permis d'approfondir et de compléter certains éléments que nous avons intégrés au questionnaire pour réaliser l'étude exploratoire quantitative. La recherche d'informations relatives au développement durable et les bénéfices perçus de l'adhésion à une organisation réticulaire constituent de nouveaux éléments de questionnement présents dans ce document.

Encadré n° 4- 1 : Les principaux thèmes du questionnaire

Vision du dirigeant
Bénéfices apportés par une démarche de RSE
Valeurs
Enjeux économiques
Recherche d'informations relatives au développement durable
Adhésion à une organisation réticulaire
Institutions promouvant le développement durable
Relations avec les parties prenantes
Mise en place de démarches de RSE
Obstacles à la mise en place de démarches responsables

Nous avons procédé à plusieurs analyses statistiques descriptives en respectant la structure du questionnaire (Encadré n° 4- 1).

4.2. Les résultats de l'étude exploratoire

Nous présentons dans une première partie les résultats de l'étude exploratoire qualitative en abordant d'une part, les pratiques de RSE mises en place et d'autre part, les déterminants internes et externes de l'engagement responsable des entreprises interrogées (4.2.1.). Les résultats de l'étude exploratoire quantitative sont ensuite exposés, avant de proposer une typologie de comportements responsables selon les pratiques mises en place dans les trois volets de la RSE (4.2.2.). Ces analyses sont complétées par l'étude d'une démarche collective responsable proposée par un groupement d'entreprise territorial (4.2.3.).

4.2.1. Résultats de l'étude exploratoire qualitative

L'étude exploratoire qualitative a été menée auprès de 24 dirigeants de PME. Pour présenter les apports de l'analyse thématique[42] de contenu réalisée avec le logiciel NVivo, nous allons reprendre parmi les thèmes présents dans le guide d'entretien, ceux concernant d'une part, les pratiques de RSE mises en place par les entreprises interrogées et d'autre part, les déterminants externes et internes de l'engagement des dirigeants de PME.

4.2.1.1. Les pratiques de RSE mises en place

Avant d'aborder la mise en place des pratiques responsables, il nous semble important de préciser que la pérennité de l'entreprise est l'enjeu stratégique qui est généralement mentionné par les dirigeants de PME. Les mêmes mots-clés sont souvent évoqués : clients, impératifs économiques, marché, compétitivité, concurrence, investissements financiers, gestion des risques liés à l'activité. Pour tous, le risque de rupture d'activité est permanent, notamment depuis la crise financière qui a atteint la sphère économique en 2008. Assurer la pérennité, c'est avant tout fidéliser les clients en proposant des produits compétitifs. Toutefois, la recherche de l'amélioration de la qualité d'un produit ou d'un processus ne doit pas freiner la compétitivité de l'entreprise qui est indispensable à sa survie.

[42] Un tableau présentant les dirigeants d'entreprises rencontrés lors de l'étude exploratoire qualitative est disponible en annexe 2, tableau 1.

La présentation des pratiques mises en place suit le schéma suivant : les démarches environnementales, les démarches sociales et les démarches sociétales.

4.2.1.1.1. Les démarches environnementales

Appelés à témoigner sur la mise en place de démarches responsables dans leur entreprise, les dirigeants se sont très souvent exprimés en premier lieu sur les questions environnementales. Cependant la nécessaire transversalité des démarches, notion inséparable du concept de RSE s'est également manifestée par la prise en compte des enjeux économiques dans les domaines sociaux et sociétaux. Ces enjeux économiques sont souvent mentionnés par les dirigeants lorsqu'ils évoquent les relations qu'ils entretiennent avec les parties prenantes externes, notamment les donneurs d'ordres et font l'objet de la section suivante de l'analyse.

L'analyse des discours fait apparaître que la gestion et le recyclage des déchets sont très souvent les premières initiatives de la part des entreprises. Viennent ensuite l'éco-conception des produits, la gestion des énergies et le projet de la taxation carbone.

La gestion et le recyclage des déchets

Les résultats obtenus concernent majoritairement le tri et le traitement des déchets avec, de la part des entreprises, le souci d'en diminuer le coût, voire de le rendre avantageux, en en optimisant la gestion. C'est également utiliser des emballages recyclables ou des produits non polluants, et ce, malgré un surcoût évident.

Il s'agit aussi de diminuer la quantité de déchets en luttant contre l'obsolescence, non seulement des produits réalisés mais aussi des outils nécessaires à leur fabrication : l'idée s'impose d'entretenir et d'adapter les outils au lieu de les jeter comme c'est encore souvent le cas.

> **PME O** : *« Le traitement des déchets, ça fait longtemps qu'il a été mis en place. Tout ce qui est ferraille est récupéré par un ferrailleur, et toute la partie eau, lubrifiants et combustibles, huiles usagées, etc. est récupérée par une société avec une traçabilité des rejets ».*

> **PME K** : *« Je sais que dans ce bâtiment-là, le tri a été commencé mais il n'est pas beaucoup développé. Il est plus lié à une volonté personnelle qu'ont les entrepreneurs ou les salariés de l'entreprise de faire quelque chose pour la planète. Au niveau local, je n'ai pas connaissance de moyens plus développés que ce qui est classiquement appliqué partout, comme la poubelle jaune pour permettre le recyclage ».*

La recherche d'opportunités économiques grâce à la valorisation des déchets (PME A, G, H, L, O, T) et la réalisation d'économies d'énergies sont les motivations les plus souvent mentionnées par les répondants. La PME T a ainsi transformé ses déchets industriels banals en déchets valorisables, *« Avec notre groupement d'entreprises, on a fait une commission environnement et cette commission est arrivée à monter un dossier, dans lequel on a sélectionné une entreprise avec des prix intéressants pour tous les adhérents. C'est une société qui fait du tri sélectif des produits : les déchets industriels banals et les matières premières sont valorisés et achetés aux entreprises du groupement. Aujourd'hui, il doit y avoir 25 contrats au niveau des adhérents »*.

La maîtrise de l'énergie

Parmi les mesures mises en place par les entreprises en faveur de l'environnement, la maîtrise de l'énergie est souvent citée par les répondants. Cette mesure concerne principalement le transport des marchandises et le déplacement des salariés, les entreprises assurant un renouvellement régulier d'une partie de leur flotte de véhicules pour des voitures moins polluantes.

> **PME N :** *« Au niveau du développement durable, on change nos véhicules à peu près tous les trois ans pour la simple et bonne raison que la technologie évolue, que les moteurs polluent moins, consomment moins et s'entretiennent mieux. Donc il y a moins de déchets, de pièces à changer, de choses comme ça »*.

Les dirigeants sont conscients de l'impact de leur activités sur l'environnement et certains recherchent des fournisseurs locaux afin de réduire les distances de transport de marchandises (11 entreprises). Par ailleurs et compte tenu de la hausse du prix des carburants, le coût du transport devient aujourd'hui un élément déterminant du prix de revient des marchandises. Certaines entreprises réfléchissent donc à un mode de transport plus respectueux de l'environnement.

> **PME E** : *« J'ai fait en sorte d'avoir le premier camion qu'on appelle EURO 5 alors qu'on est encore à la norme EURO 3 et que l'on va passer la norme EURO 4. Ce sont des normes pour protéger l'environnement, pour réduire la pollution »*.

L'éco-conception des produits

Cette démarche prend en compte l'ensemble des impacts environnementaux dans toutes les étapes du cycle de vie du produit dans le but de les diminuer de manière quantitative et qualitative. Il est question de passer d'un système productif fondé sur le court terme - extraire, transformer, jeter - à un système pensé à plus long terme - réduire, réutiliser, recycler.

Seules 6 entreprises interrogées (PME G, H, I, J, K, O) se sont exprimées sur l'éco-conception des produits ou bâtiments :

> **PME G** : *« Chez nous, l'éco-conception est respectée lors du processus de fabrication des produits, nous recyclons les déchets à 98%. Les matières sont rachetées après avoir été recyclées. Nous travaillons également en ce moment au développement d'un nouveau matériau (isolation à base de maïs soufflé) ».*
>
> **PME K** : *« On a pour projet de construire, parce qu'on est actuellement en location dans le bâtiment, un bâtiment qui sera propre et qui sera entièrement basé sur l'éco-construction. C'est un projet qui se heurte au choix d'un terrain particulier parce qu'on aimerait rester sur Loches. Pour l'instant, on a bâti les ébauches de ce projet en sachant que l'on voulait utiliser uniquement des méthodes d'éco-construction. Là, on passe dans une deuxième phase, où il faut que l'on trouve le terrain pour pouvoir l'adapter d'après les différentes techniques ».*
>
> **PME I :** *« On traite tous nos rejets par bactéries, ce qui est une première mondiale en sérigraphie. C'est nous qui avions la charge de la station depuis notre installation dans ces nouveaux locaux depuis 2 ans et demi. On a donné, aujourd'hui, la charge de cette installation à XXX parce que l'on n'a pas le temps de s'en occuper. On sort des rejets qui sont tout à fait conformes et pourtant avec une entrée de pollution qui est extrêmement importante ».*

Le projet de taxation carbone

Parmi les dirigeants interrogés, 3 seraient favorables à une taxation carbone des produits (PME H, J, L) mais aucune entreprise ne se prépare à procéder en interne à un bilan carbone des produits entrants et sortants. Selon les répondants, une telle taxation pourrait conduire à une hausse des coûts mais selon ces dirigeants, une hausse régulière et prévisible est pourtant gérable ; c'est l'incertitude qui est pénalisante.

L'ADEME propose gratuitement les droits d'utilisation de son logiciel de la méthode bilan carbone en mettant à disposition un tableur et un manuel d'utilisation à toute entreprise ayant suivi son programme de formation payant[43]. L'agence met également en place un dispositif de subvention à la réalisation de ces diagnostics lorsque les entreprises, associations ou collectivités font appel à des prestataires extérieurs. Pour les entreprises, le montant de l'aide s'élève à 50% du coût de la prestation plafonnée à 15.000 euros. Pour les collectivités, le montant de l'aide s'élève à 50% du coût de la prestation plafonnée à 30.000 euros.

[43]Informations provenant du site Internet de l'ADEME, www2.ademe.fr.

4.2.1.1.2. Les démarches sociales

Les pratiques d'engagement social le plus souvent mises en place par les entreprises sont des formes traditionnelles de management, relevant pour la plupart des obligations légales (mesures de sécurité…). Néanmoins, l'analyse des discours met également en avant l'intégration de démarches non obligatoires, telles que l'intéressement ou encore les avantages en nature (complémentaire santé et retraite).

La formation professionnelle

La formation professionnelle est le premier sujet mentionné par les dirigeants rencontrés. En effet, ils sont 15 à déclarer avoir un budget de formation professionnelle supérieur à l'obligation légale (1,6% de la masse salariale). Elle est présentée comme un point fort de la démarche sociale car elle assure l'autonomie et la polyvalence des salariés.

> **PME B :** *« Les formations, il y a des demandes qui sont faites tous les ans auprès des responsables, ces responsables demandent à ce que telle ou telle personne soit formée. Ensuite, c'est géré par la personne qui s'occupe des ressources humaines et de la formation. Là on va faire de la formation, on va former nos régleurs pendant une semaine, on a formé des opérateurs, toute l'année on fait de la formation. On a formé pour l'utilisation des ponts roulants, on a formé pour l'utilisation des engins roulants, la formation pour les systèmes de manipulation, des formations pour les presses ».*

Pour autant, le Droit Individuel à la Formation (DIF) est très rarement demandé et pratiqué dans les entreprises. Cet outil n'est pas encore utilisé avec l'objectif de former les salariés aux fondamentaux du développement durable.

Les entretiens individuels annuels sont souvent confiés au responsable hiérarchique direct et sont l'occasion de faire le point sur les besoins de qualification et de formation de chaque salarié.

L'apprentissage est souvent pratiqué dans les activités du secteur secondaire liées à la transformation des matières premières issues du secteur primaire mais l'encadrement ne se fait pas toujours par des personnes spécialisées.

> **PME T** : *« On a, en moyenne par an, deux jeunes qui font leur apprentissage chez nous et on prend également beaucoup de jeunes en stage. Tout le personnel, hormis le personnel administratif, est composé de chaudronniers. Les apprentis peuvent être encadrés par mon responsable de production mais très souvent, ils travaillent directement avec les personnes de l'équipe de production ».*

PME L[44] : *« Oui on fait du tutorat car on a pas mal d'apprentis. D'ailleurs à ce titre, le Premier Ministre était venu en visite parce qu'il était une époque où l'Education Nationale faisait en sorte de tuer l'apprentissage parce que le patron qui faisait de l'apprentissage était considéré comme un exploiteur. Maintenant, on s'aperçoit que c'est totalement l'inverse. Mais ceci étant, c'est-à-dire quand le Premier Ministre est venu, l'ex-Premier Ministre, nous lui avons montré un apprenti en exercice, on lui a présenté un apprenti d'il y a quinze ans, qui est agent de maîtrise maintenant et on lui a présenté un apprenti d'il y a vingt ans qui est cadre aujourd'hui ».*

La sécurité et l'amélioration des conditions de travail

La sécurité et l'amélioration des conditions de travail font l'objet d'une grande attention de la part des dirigeants.

PME T : *« Depuis quelques années, la formation est orientée sur deux axes : d'abord, on fait beaucoup de choses sur nos savoir-faire, nos machines, au niveau technique. Comme on investit beaucoup dans le matériel, machines-outils, commandes numériques, machines modernes, ça nécessite beaucoup de formations par les opérateurs. Egalement des formations de sécurité. Depuis trois ans, on a fait énormément en habilitation, des certificats de qualification paritaire de la métallurgie (CQPM) sur la sécurité et l'environnement ».*

L'organisation du travail : un levier économique et de promotion sociale

Le développement de la polyvalence des salariés est mis en avant dans les plans de formation avec l'objectif de faciliter et d'encourager une certaine autonomie sur les postes de travail. Dans les entreprises ayant participé à l'enquête, l'organisation des tâches évolue vers une autonomie du travail en équipe, élargissant ainsi des possibilités des propositions et d'initiatives émanant de l'équipe, et ce même dans le cadre de procédures de plus en plus contraignantes.

PME Q : *« Alors, en fait, en tant que chef d'entreprise, bien sûr je suis attaché à la productivité, à la qualité du travail mais cela, à la rigueur, ce n'est pas une finalité en soi. Pour moi, ça fait suite à une politique de management social. Pourquoi je dis cela ? Parce que j'essaie de faire en sorte que les gens soient impliqués dans leur travail, j'essaie de faire en sorte que les gens soient bien dans leur travail…vous voyez par rapport aux aménagements…bah c'est plein de petits plus qui font que les gens sont mieux, d'autant qu'on a un métier hyper difficile. Donc je me préoccupe vraiment du bien-être des salariés par rapport aux conditions de travail, par rapport au management. Je pense qu'il y a de la convivialité et que les gens sont plus motivés ici que dans d'autres entreprises par rapport à cet attachement au relationnel et la qualité également ».*

[44] La retranscription de l'entretien effectué avec le dirigeant de la PME L est disponible en annexe 2, document 6.

L'intéressement financier des salariés

L'intéressement financier des salariés, tout comme le dialogue économique qui l'accompagne, sont des outils qui se situent au croisement de l'économie et du social et contribuent à impliquer les salariés dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette pratique, souvent envisagée comme un moyen d'associer les salariés aux progrès de l'entreprise, est pourtant peu présente dans les entreprises interrogées (3 répondants). Cependant 7 entreprises offrent des primes de rendement.

> **PME L** : *« Il y a une participation aux résultats, avec un plan d'épargne entreprise (PEE). Il est assez significatif, puisque l'entreprise faisant pas mal de résultats, on a annoncé, la semaine dernière, comme d'ailleurs l'année dernière, un montant de participation qui est proche d'un mois de salaire. Ce n'est pas inintéressant. Sinon, on n'a pas de contrat d'intéressement spécifique ».*

> **PME J :** *« donc là on a mis en place des choses comme les tickets restaurant, un Plan Epargne Entreprise et puis on prévoit de mettre en place un certain nombre de dispositifs dans ce genre-là. En fait, il y a les tickets de transport qui s'apparentent aux tickets restaurant, il y a le PERCO puis il y a la participation et intéressement aux résultats ».*

Ces premières données issues du discours des répondants montrent que, pour les PME qui s'engagent, la démarche RSE représente une nouvelle manière de penser ou d'améliorer les relations sociales au sein de l'entreprise.

4.2.1.1.3. Les démarches sociétales

Parmi les démarches sociétales mises en place par les dirigeants, le mécénat d'entreprise arrive en première position, les domaines soutenus étant en priorité, la solidarité et la culture (11 répondants).

> **PME H** : *« Nous faisons du mécénat d'activités culturelles et sportives au niveau de la région et au niveau de l'agence. Chaque agence a un budget attribué à ça, donc il y a des manifestations sportives pour les enfants et dans d'autres activités. Dernièrement, on a fait un peu de mécénat concernant des écoles dans un pays africain. On nous a sollicités pour faire un don. C'est une connaissance d'un client qui faisait ça, donc on essaie de s'associer à tous ces trucs-là ».*

> **PME J** : *« On a également mis en place un mécénat sportif. On est mécène d'une association de marche technique. Les marcheurs qui en font partie viennent de la France entière et ont créé cette structure pour se préparer aux Jeux de Pékin. C'est quelque chose sur quoi on communique ».*

Viennent ensuite l'implication civique (4 répondants) et la participation à la réinsertion professionnelle des personnes sans emploi (3 répondants).

> **PME G** : *« On a une implication sociétale parce que l'on recycle tous nos cartons et papiers avec Tours(Plus). On propose également à nos clients de mettre en place des*

boîtes pour recycler le papier. Donc, on s'adapte pour vider chez nos clients le papier et les déchets. On leur propose de mettre en place un tri sélectif dans chaque bureau ».

PME Q : *« On a recruté une salariée dans le cadre du revenu minimum d'activités, c'est pour moi un devoir d'aider les salariés qui ne sont pas forcément en confiance et en général, on est bien récompensé. Et puis chez nous, c'est systématiquement transformé en CDI, il n'y a pas de tricherie là-dessus. Cela fait partie d'un management, d'un état d'esprit qui s'inscrit dans le développement durable : le respect de l'environnement, le respect des gens ».*

PME G : *« Grâce au groupement d'entreprises territorial auquel on adhère, on travaille beaucoup avec les institutions locales, comme l'ANPE et la communauté de communes ».*

Nous présentons maintenant les déterminants internes et externes de l'engagement responsable des entreprises interrogées.

4.2.1.2. Les déterminants internes et externes de l'engagement responsable

Les raisons avancées par les dirigeants pour s'engager en faveur de la RSE peuvent être regroupées en deux catégories :

4.2.1.2.1. Les facteurs explicatifs internes

Dans un premier temps, nous allons insister sur l'influence déterminante du dirigeant dans l'intégration de démarches de RSE puis sur l'importance des caractéristiques organisationnelles pour enfin évoquer le poids non négligeable de la communication interne, condition favorable à l'adhésion des salariés aux valeurs du dirigeant et de l'entreprise.

<u>L'engagement personnel du dirigeant</u>

L'analyse de nos entretiens fait ressortir l'importance du dirigeant dans l'intégration des démarches responsables. En effet, dans la majorité des entreprises étudiées, c'est le dirigeant qui prend les décisions stratégiques. Les valeurs du dirigeant animent et assurent la pérennité de la culture de l'entreprise. De manière générale, si le dirigeant est animé de valeurs responsables, l'organisation intégrera plus facilement des démarches responsables.

L'équilibre entre les trois piliers du développement durable, le social (People), l'environnemental (Planet) et l'économique (Profit) n'est pas encore reconnu par tous les dirigeants interrogés. Ceux-ci sont néanmoins conscients que le pilier économique est une condition indispensable à la réalisation de l'activité de l'entreprise et que la prise en compte

du développement durable ne peut se faire qu'en surmontant les contraintes économiques du court terme. Les dirigeants confondent souvent les démarches de RSE avec les processus de qualité en termes d'efforts réalisés ou à réaliser pour mettre l'entreprise en conformité avec les normes.

Certains dirigeants sont opposés à l'idée que le développement durable puisse devenir une règle collective, en particulier en entreprise. Ils semblent considérer que le développement durable est un effet de mode qui s'accompagne de contraintes et de coûts supplémentaires.

> **PME D :** *« La RSE, c'est améliorer le bien-être du personnel par la formation, permettant le développement social du personnel mais également créer de l'emploi, lorsque cela est possible. La responsabilité sociale doit être au service de la pérennité au cœur de la stratégie de l'entreprise. Il faut donner une autre image de l'entrepreneur qui est avant tout un créateur et un preneur de risques ».*

> **PME E** : *« Si on se met dans une démarche qualité, il faut d'abord que le manager, le chef d'entreprise en soit persuadé. Si lui n'en est pas persuadé, jamais son entreprise s'y mettra. Encore une fois, il y a une mode autour de la RSE mais ce n'est pas le problème de la mode qu'il faut retenir, c'est le comportement qu'il faut retenir. Il ne faut pas que l'on soit des fashion victims. Il faut que l'on soit des personnes responsables ».*

> **PME K : «** *Pour moi, le rôle que l'on a en tant qu'entreprise, c'est de continuer à insuffler cette idée que l'on peut faire autrement que de ce qui se fait à l'heure actuelle. Plus dans un rôle de conseil parce que c'est notre métier de toute façon. Pour nous, c'est vraiment ça et je me dois d'avoir les connaissances pour pouvoir insuffler…enfin avoir une réponse parallèle à ce qui se fait habituellement. Et c'est là que l'éco-construction est intéressante parce que c'est bien pour la planète et la vie de tous les jours, même si je pense qu'il ne faut pas aller dans les extrêmes non plus, mais il faut que j'ai cette compétence-là pour dire aux gens d'essayer de faire autre chose ».*

<u>Les caractéristiques organisationnelles</u>

Les caractéristiques organisationnelles, telles que la taille de l'entreprise, le chiffre d'affaires ou encore une gestion fondée sur la proximité, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans les relations avec les clients, fournisseurs et autres partenaires influencent également l'engagement responsable du dirigeant.

> **PME R :** *« Oui, je pense qu'aujourd'hui, on a plus de retour sur la PME de plus de 50 salariés que sur les plus petites entités, du type artisan, peut-être aussi parce que l'artisan est au four, au moulin et au champ en même temps. Il fait tout, tout seul. C'est sûr qu'aujourd'hui, dans les structures d'une cinquantaine de salariés, où il y a un service RH, il y a plus de choses qui se mettent en œuvre, que dans des TPE, où la priorité est produire, produire, produire. Le dirigeant d'une TPE a-t-il une démarche d'anticipation, à savoir se poser de questions en amont ? Je ne dirai pas oui à 100 % ».*

> **PME S :** *« Il est plus difficile de mettre en place des dispositifs RSE dans une petite entreprise que dans une grande. Dans la grande, les responsables ont souvent le budget pour, ce qui n'est pas toujours le cas pour les très petites et petites entreprises, qui n'ont pas*

suffisamment d'argent pour engager un commercial de plus, alors du développement durable, il ne faut pas trop leur en parler ».

La communication interne

L'aspect de la communication interne n'est évoqué que par 4 de nos interlocuteurs (PME F, J, M et T). Le dirigeant de la PME J aborde, dans la communication interne de son entreprise, les démarches environnementales pour fédérer les efforts des salariés en misant sur la transparence, en diffusant des indicateurs de performance environnementale (ISO 14001) et en organisant une réunion hebdomadaire d'information sur la qualité et l'environnement.

PME J : *« Et donc on s'est dit : on ne va pas faire les mêmes erreurs que nos précédents employeurs. On va être à l'écoute de nos salariés et faire en sorte qu'ils s'épanouissent au sein de la société. A partir de là, on s'est remémoré à notre place de salarié, c'était la reconnaissance par le salaire, il y avait les aspects de formation qui n'étaient pas du tout pris en compte, les écoutes par rapport à la localisation géographique, par rapport à un matériel informatique de bonne qualité et aux logiciels appropriés, communiquer en interne sur ce que nous faisons et sur l'évolution de l'entreprise parce que chacun a le droit de connaître les projets et la situation financière de l'entreprise, et puis ensuite, petit à petit, on a eu des recrutements de plus en plus nombreux ».*

PME T : *« On essaie de tenir régulièrement informés nos salariés des projets de l'entreprise. Justement, je vous parlais à l'instant de la démarche collective de valorisation de nos déchets, prise en charge par notre groupement. Quand le groupement l'a formalisée, on a communiqué en interne ».*

4.2.1.2.2. Les facteurs explicatifs externes

Dans un second temps, nous abordons les facteurs explicatifs externes de l'intégration des démarches responsables par les entreprises interrogées.

Les pressions environnementales

Les pressions environnementales le plus souvent mentionnées par les dirigeants sont les pressions provenant des donneurs d'ordres et de la réglementation :

- ✓ Les pressions de la part du donneur d'ordres (16 répondants) :

PME N : *« J'ai deux clients, qui sont dans les médicaments, les produits pharmaceutiques ou parapharmaceutiques qui ont un cahier des charges pour nous auditer. J'ai un troisième client, XXX, qui vient nous auditer, voir nos procédures et tout y passe, y compris la propreté du quai. Je ne peux pas dire chez le client quelle est la part de cet audit dans son choix parce que je pense que c'est multi-composant, c'est la disponibilité, la réactivité, les délais, le prix…mais j'ai de plus en plus de conditions à respecter si je veux garder mes clients, ça devient à la mode ».*

Le discours du dirigeant de la PME N montre l'importance de la pression de la part des donneurs d'ordres ou tout au moins l'anticipation de cette pression. En effet, ce dirigeant indique recevoir de plus en plus de questionnaires à remplir sur sa politique sociale et environnementale et même si ces documents ne sont pas aujourd'hui déterminants dans l'obtention d'un contrat avec un donneur d'ordres, ils l'amènent à s'interroger sur ses pratiques.

- ✓ La réglementation (11 répondants) :

Le verbatim de la PME O illustre les effets de la réglementation française. Pour échapper aux contraintes réglementaires de plus en plus présentes, certaines entreprises font le choix de délocaliser une partie de leur production.

> **PME O** : *« Je pense que la délocalisation va être de plus en plus présente, dans la mesure où ça pousse pas mal d'entreprises, en tout cas chez nous, à renoncer à faire des investissements et se consacrer plutôt à la sous-traitance, qu'elle soit française ou même étrangère, parce que la réglementation est telle qu'elle interdit, sauf à avoir des coûts très importants…la réglementation devient extrêmement lourde, ce qui fait que, vu les prix de marché de nos produits, ça interdit de le faire. Donc, de plus en plus, ça va vers l'assemblage, c'est-à-dire qu'on va chercher des produits dans d'autres pays, là où la réglementation est peut-être moins contrôlée ou vue d'une façon différente ».*

L'importance de l'image de marque

L'enjeu pour les PME est désormais d'acquérir ou de maintenir une image écologique et socialement responsable de leur marque qui leur permet de se différencier de leurs concurrents. Cette image doit véhiculer, dans l'esprit des clients et consommateurs, une idée de qualité. Parmi les répondants, 8 dirigeants mettent en avant la nécessité de garantir et développer des produits ou services de qualité pour asseoir leur réputation. Ainsi à la question « depuis quand êtes-vous certifié ISO 9001 ? », la PME O apporte cette réponse :

> **PME O :** *« On est certifié depuis 2006 mais je suis assez sceptique, ma crédulité n'est pas totale quant au fait que les gens qui sont certifiés travaillent bien. En revanche, on s'aperçoit que, dans beaucoup d'appels d'offres, la certification maintenant, bien qu'elle ne soit pas obligatoire, est imposée ».*

La gestion des risques liés au secteur d'activités

Pour une partie des dirigeants interrogés, c'est la gestion des risques liés au secteur d'activités qui est l'origine d'une réflexion portant sur la formalisation d'une politique de RSE. Par gestion des risques, nous qualifions le fait que certaines activités impliquent une prise en compte quotidienne des enjeux liés à l'activité et que l'entreprise doit adopter une démarche systématique consistant à identifier les risques potentiels, à les évaluer, à choisir et à mettre en

œuvre les mesures appropriées. Les risques qui inquiètent les PME rencontrées sont principalement ceux qui peuvent entraîner une sanction de la part du client (risques techniques ou opérationnels, juridiques, fiscaux, etc.).

> **PME C :** *« Il faut savoir que cette usine a failli fermer en 1999/2000. L'usine a marché à mi-charge jusqu'en 2004 et on l'a relancée à plein régime depuis peu. C'est une des raisons de la certification ISO 14001. Ce n'est pas forcément pour avoir de nouveaux clients parce qu'il y a des besoins en ciment importants. C'est plutôt pour structurer notre organisation et anticiper d'éventuels problèmes ».*

L'intensification de la concurrence

L'intensification de la concurrence implique des changements internes dans l'organisation. La globalisation des échanges, l'évolution de la réglementation et l'accroissement de la concurrence dans des secteurs où elle était absente il y a plusieurs années, se constate partout dans le monde. Les entreprises sont contraintes d'opérer des changements organisationnels car elles doivent s'adapter rapidement et se différencier des entreprises concurrentes.

> **PME H :** *« L'objectif est de devancer le besoin, d'être prêt avant les autres et de développer cette manière de travailler ».*

> **PME K :** *« Pour l'éco-construction, on aura exactement le même phénomène, il ne faut pas rêver. Ce qui guide les gens, c'est avant tout un intérêt financier et pécuniaire pour vouloir se lancer dans quelque chose. Quand ils vont voir que les principes d'éco-conception vont leur permettre de décrocher des marchés supplémentaires, ils vont se lancer dedans. Enfin, je ne suis pas persuadé que l'homme est profondément bon ».*

Relations avec les organismes territoriaux promouvant le développement durable

Souvent seuls dans la recherche d'informations et la prise de décisions, les dirigeants éprouvent des difficultés à trouver une information rapidement opérationnalisable, tant les offres sont protéiformes et ne constituent pas toujours une source d'information ciblée. Par ailleurs, la multitude d'acteurs promouvant le développement durable entraîne une grande confusion auprès des dirigeants de PME.

> **PME O :** *« Il y a trop d'intervenants. On s'y perd dans les responsabilités des uns et des autres. Qui fait quoi, qui est en charge de quoi, qui peut apporter quoi, etc. Donc à partir de là, on ne se lance pas là-dedans. C'est souvent une grosse perte de temps de trouver la bonne personne, le bon interlocuteur. Une fois sur deux, elle n'est pas là, elle est en congés ou ailleurs, en réunion…Après ça, on vous renvoie sur une autre, qui vient d'arriver, qui ne connaît pas le dossier, qui vous rappellera dans un mois quand elle sera au courant, c'est très décourageant. Donc on travaille très rarement avec ces organismes, ou uniquement par contrainte, quand ils nous envoient des questionnaires tous différents. Il est difficile de répondre parce que les questions sont souvent mal formulées, on a beaucoup de mal ».*

La participation à une démarche collective et l'intérêt de développer un réseau

L'adhésion du dirigeant à un groupement économique est très souvent mentionnée dans les entretiens. En effet, 13 dirigeants adhèrent à une ou plusieurs organisations professionnelles :

> **PME C** : *« Je participe à pas mal de réunions de travail sur Touraine Nord-Ouest. C'est aussi notre rôle de se faire connaître. Certaines de nos usines, par exemple en Charente-Maritime, commencent à valoriser les ordures ménagères avec un syndicat intercommunal qui collecte et trie les ordures ».*

> **PME J** : *« On appartient à une association qui s'appelle Synergie. On est également adhérent de l'APCE, l'Agence pour la Création de l'Entreprise. Je trouve pas mal d'informations qui sont assez variées…des informations fiscales, sociales, sur les tendances économiques générales… ».*

L'engagement du dirigeant pour le développement durable est avant tout une conviction de sa part qui peut être stimulée par l'échange d'expériences, la participation à des démarches collectives impulsées par le groupement auquel l'entrepreneur adhère. Huit dirigeants participent à des démarches collectives proposées par des organisations professionnelles, dont ils sont souvent adhérents.

> **PME J** : *« Aujourd'hui, on fait ce métier-là parce qu'on a des convictions en matière d'environnement. C'est vraiment une démarche volontaire. On est tous sur la même longueur d'onde, c'est pour ça que l'on s'est associé, même si au départ, c'était personnel ».*

Développer des relations réticulaires permet aux entreprises d'échanger des informations et des connaissances et d'acquérir un savoir et un apprentissage sur l'activité de production mais également sur l'activité commerciale et organisationnelle. Ces réseaux de professionnels rendent souvent les PME plus concurrentielles, plus attractives sur le territoire et leur procurent une certaine reconnaissance pour les investisseurs comme pour la clientèle. Ils peuvent exister sous une forme informelle mais également sous une forme contractuelle. Les associations professionnelles et les chambres consulaires représentent des viviers d'entreprises qui sont prêtes à coopérer et à participer à des démarches collectives.

Ce déterminant peut être mis en lien avec la recherche d'informations sur la RSE :

> **PME D** : *« Actuellement, les institutions communiquent mal et donnent une image confuse du développement durable. Tout le monde s'en mêle, ce qui renforce cette confusion, ce cafouillage de termes. Il faut centraliser l'information et une seule institution doit communiquer. Le message doit être clair, réfléchi, concerté. Les organismes cités dans la question n°5 doivent se concerter pour définir ce que regroupe le concept de développement durable et les actions à mettre en œuvre mais au final, un seul message doit être diffusé. C'est la même chose pour les subventions : avoir des aides financières d'une seule institution ».*

> **PME K** : *« Je pense que chacun des acteurs doit être sensibilisé à tout ça mais qu'ensuite, il faut qu'il y ait un organisme référant dans le domaine. C'est plus dans ma philosophie mais*

par contre, il faut vraiment que les gens soient sensibilisés à ce genre de choses. Je veux interroger une personne à la CCI qui soit capable de me donner les bases des questions que je vais leur poser tout en me renvoyant vers la personne spécialiste de la question ».

Il ressort de l'étude exploratoire que l'engagement durable des PME se caractérise par une certaine hétérogénéité. Cet aperçu des pratiques de RSE a mis en évidence que l'engagement du dirigeant varie entre une attitude peu sensible à un comportement actif. Cependant, les démarches le plus souvent mises en place sont ponctuelles et relèvent du volet environnemental ou social. En ce qui concerne les déterminants de l'engagement du dirigeant pour la RSE, les convictions du dirigeant et les pressions de la part des donneurs d'ordres constituent les principaux enjeux internes et externes. Parmi les facteurs les plus influents, nous trouvons la recherche d'une meilleure réputation et l'obtention d'avantages concurrentiels.

Il apparaît également que plusieurs dirigeants de PME s'adressent à leur représentant professionnel (fédération, association ou groupement) pour obtenir des informations spécifiques sur des thématiques liées au développement durable. De manière générale, le représentant professionnel, et plus particulièrement le groupement d'entreprises est considéré par ces dirigeants comme un des relais entre les entreprises et les organismes territoriaux. En effet, celui propose à ses adhérents de plus en plus de démarches collectives, qui favorisent une prise de conscience et une intégration des démarches de RSE.

PME T : *« On adhère à un groupement d'entreprises, le GEIDA. On est 70 adhérents. Lors de la prochaine réunion, on va vraisemblablement mettre en place une commission pour pallier le manque d'informations dans le domaine des économies d'énergies. Toujours avec le GEIDA, on a fait une commission environnement et cette commission est arrivée à monter un dossier, sur lequel, aujourd'hui, on a sélectionné une entreprise avec des prix intéressants pour tous les adhérents. C'est une société qui fait du tri sélectif des produits : les déchets industriels banals, les matières premières…Aujourd'hui, il doit y avoir 25 contrats au niveau des adhérents ».*

Conclusion de l'étude exploratoire qualitative

Au regard des descriptions réalisées par les dirigeants de PME, il apparaît clairement que rarement engagées dans les trois piliers de la RSE, les entreprises mettent le plus souvent en place des démarches ponctuelles concernant le recyclage des déchets, la réduction des économies d'énergie pour le volet environnemental, la formation et l'amélioration des conditions de travail pour le volet social ou le mécénat pour la dimension sociétale.

En ce qui concerne les déterminants de l'engagement du dirigeant pour la RSE, les convictions du dirigeant et les pressions environnementales constituent les principaux enjeux internes et externes.

Dans le cadre de la PME, l'intégration de la RSE va fortement dépendre des représentations que s'en fait le dirigeant. Ainsi la conviction du dirigeant (Paradas, 2006), la recherche de légitimité (Marchesnay, 2009) associées à la difficulté de trouver des compétences fondamentales pour le développement de son activité (Mathieu et Reynaud, 2005) peuvent constituer des leviers d'engagement responsable déterminants en PME.

Il semble également important de souligner le rôle joué par l'environnement externe. Ainsi, ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Mercier (1997) dans la mesure où ils illustrent que l'environnement, tel qu'il est perçu par les dirigeants de PME interrogés, comprend deux dimensions :

- la dimension socio-politique regroupe les pressions de l'environnement et l'importance de l'image externe. Elle est mentionnée par 16 dirigeants interrogés,
- la dimension technico-économique regroupe l'intensification de la concurrence et la sensibilité du secteur d'activité. Elle est mentionnée par 11 répondants. L'intégration des pratiques de RSE semble donc dépendre davantage de la dimension socio-politique, souvent incarnée par le donneur d'ordre.

L'adhésion à une organisation professionnelle et la participation à des démarches collectives sont également des éléments qui semblent favoriser la diffusion d'informations relatives au développement durable et l'intégration de démarches responsables par les dirigeants. Ainsi, d'après les résultats obtenus et l'importance accordée au groupement d'entreprises, une troisième dimension peut alors venir compléter la perception de l'environnement par les dirigeants de petites et moyennes structures : la dimension socio-économique. Celle-ci peut être définie par l'adhésion d'une entreprise à un groupement économique territorial ou de pairs qui favorise notamment l'échange d'expériences, d'informations sur l'environnement et de bonnes pratiques de gestion avec comme objectif principal la pérennité économique.

Ces premiers résultats qualitatifs ont été approfondis par l'analyse des questionnaires que nous allons maintenant présenter.

4.2.2. Résultats de l'enquête exploratoire quantitative

Nous allons, dans cette partie consacrée à l'étude quantitative, exposer les résultats issus de l'analyse descriptive. Les résultats présentés concernent consécutivement les caractéristiques des répondants, la vision des dirigeants sur la RSE, la recherche d'informations, les relations avec les parties prenantes, la mise en place de démarches responsables et les obstacles à court et long terme d'un engagement en faveur de la RSE. Notre analyse et la présentation de nos résultats s'inspirent de l'enquête quantitative sur les déterminants de l'intégration des pratiques de RSE menée entre décembre 2006 et février 2007 par l'équipe du Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation de l'Université du Littoral Côte d'Opale.

Alors que notre enquête était prévue pour être administrée à un large échantillon, le nombre de questionnaires retournés ne nous a pas permis de présenter les résultats selon une échelle en 7 points. En effet, la dispersion des réponses aurait été insuffisamment représentative si nous avions gardé l'échelle prévue. Les items les plus extrêmes sont généralement faciles à classer mais les autres peuvent faire l'objet d'évaluations très différentes de la part des dirigeants de PME. C'est pourquoi nous avons délibérément choisi de passer de 7 à 3 points pour concentrer les réponses et assurer ainsi une meilleure lisibilité des graphiques.

- Ainsi, les attitudes « Pas du tout d'accord », « Pas d'accord » et « Peu d'accord » ont été regroupées sous l'attitude « Pas du tout d'accord à peu d'accord »,
- Nous avons gardé l'attitude « Neutre »,
- Les attitudes « Faiblement d'accord », « D'accord » et « Tout à fait d'accord » ont été regroupées sous l'attitude « Faiblement d'accord à tout à fait d'accord ».

Nous précisons également que pour éviter toute confusion dans l'esprit du répondant, nous avons remplacé, dans le document, le terme de responsabilité sociale de l'entreprise par celui de développement durable. Ce choix a été validé par le Directeur du Développement à la CCI de Touraine. En effet, l'étude menée par l'Université du Littoral Côte d'Opale révèle que plus de 60% des répondants n'avaient pas entendu parler de la RSE en 2006. La RSE est souvent pratiquée dans les entreprises sans que celles-ci possèdent les notions liées au concept. Notons donc que les résultats intègrent ce biais conceptuel.

L'analyse statistique descriptive est principalement constituée de tris à plat et de calculs de pourcentages qui permettent de proposer *in fine* une classification de comportements responsables selon les pratiques mises en place. Nous avons également croisé l'appartenance à une, voire à plusieurs organisations professionnelles avec la mise en place de démarches

responsables afin d'observer si l'adhésion des chefs d'entreprises à une organisation réticulaire favorise l'intégration des principes de RSE.

4.2.3.1. Les caractéristiques des répondants

Lors de la phase quantitative de l'étude, nous avons analysé 73 questionnaires dûment remplis[45]. Les principales caractéristiques des répondants concernent le dirigeant et la PME.

Renseignements sur le dirigeant de PME

Tableau n° 4- 3 : Répartition âge/sexe

Sexe Age	Homme	Femme	Total
20 à 30 ans	2	1	3
30 à 40 ans	18	6	24
40 à 50 ans	28	3	31
50 à 60 ans	8	1	9
Plus de 60 ans	6	0	6
Total	62	11	73

L'échantillon compte 62 hommes et 11 femmes, soit environ 85% d'hommes pour 15% de femmes. La tranche d'âge la plus représentée pour les hommes (28 hommes) est celle des 40 à 50 ans et pour les femmes celle des 30 à 40 ans (6 femmes).

[45] Sur un nombre total de 101 questionnaires collectés.

Tableau n° 4- 4 : Répartition âge/formation universitaire

Formation Age	CAP BEP	Bac	Bac+3	Bac+5	Total
20 à 30 ans	0	0	1	2	3
30 à 40 ans	0	2	2	20	24
40 à 50 ans	3	2	12	14	31
50 à 60 ans	0	2	2	5	9
Plus de 60 ans	0	1	4	1	6
Total	3	7	21	42	73

La formation universitaire la plus représentée est celle du Bac+5 (20 répondants) dans la tranche d'âge des 30 à 40 ans et dans la tranche d'âge des 40 à 50 ans (14 répondants). Viennent ensuite la formation Bac+3 (21 répondants), majoritairement dans la tranche d'âge des 40 à 50 ans et le niveau baccalauréat (7 répondants qui se répartissent dans quatre tranches d'âge : 30 à 40 ans, 40 à 50 ans, 50 à 60 ans, plus de 60 ans).

Renseignements sur la PME

Les 73 entreprises se répartissent dans les secteurs d'activité suivants :

Tableau n° 4- 5 : Présentation des secteurs d'activités

Secteur d'activités	**Nombre d'entreprises**
Industrie	27
Services	22
Travaux Publics	12
Commerce	10
Agroalimentaire et agriculture	2

Les secteurs d'activités qui sont le plus représentés dans l'échantillon sont le secteur de l'industrie (27 entreprises) et celui des services (22 entreprises). Le secteur de l'agroalimentaire et de l'agriculture est le secteur d'activités le moins représenté pour cette étude.

Tableau n° 4- 6 : Répartition secteur d'activités/périmètre de commercialisation

Périmètre de commercialisation Secteur d'activités	**Départemental**	**Régional**	**National**	**International**	**Total**
Industrie	1	2	10	14	27
Services	2	6	11	3	22
Travaux publics	0	1	8	3	12
Commerce	1	2	4	3	10
Agroalimentaire	0	0	1	1	2
Total	4	11	34	24	73

58 entreprises ont un périmètre de commercialisation national et/ou international. Elles se répartissent en grande partie entre les secteurs de l'industrie (24 entreprises) et des services (14 entreprises).

Tableau n° 4- 7 : Répartition statut juridique de l'entreprise/taille

Taille Statut juridique	**10 à 19**	**20 à 49**	**50 à 99**	**100 à 199**	**200 et plus**	**Total**
SA	2	2	4	3	1	12
SAS	3	5	3	2	7	20
SARL	15	11	5	0	0	31
EURL	5	1	1	0	0	7
SCOP	0	1	1	0	0	2
Autres	0	1	0	0	0	1
Total	25	21	14	5	8	73

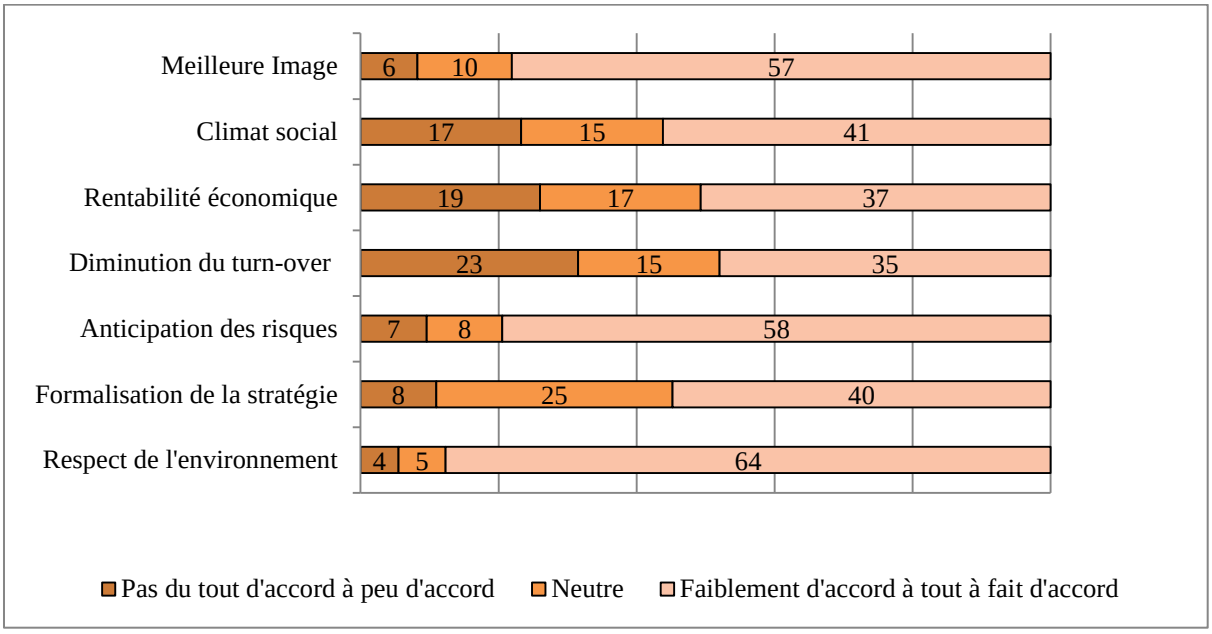
Le statut juridique le plus représenté est celui de la Société à Responsabilité Limitée (SARL) (31 répondants).

En ce qui concerne la taille de l'entreprise, 25 entreprises ont un effectif de 10 à 19 salariés, 21 un effectif de 20 à 49 salariés et 14 un effectif de 50 à 99 salariés. Les entreprises dont la taille dépasse les 200 salariés sont au nombre de 8.

Quinze entreprises ayant de le statut de SARL ont un effectif de 10 à 19 salariés, 11 un effectif de 20 à 49 salariés et 5 un effectif de 50 à 99 salariés.

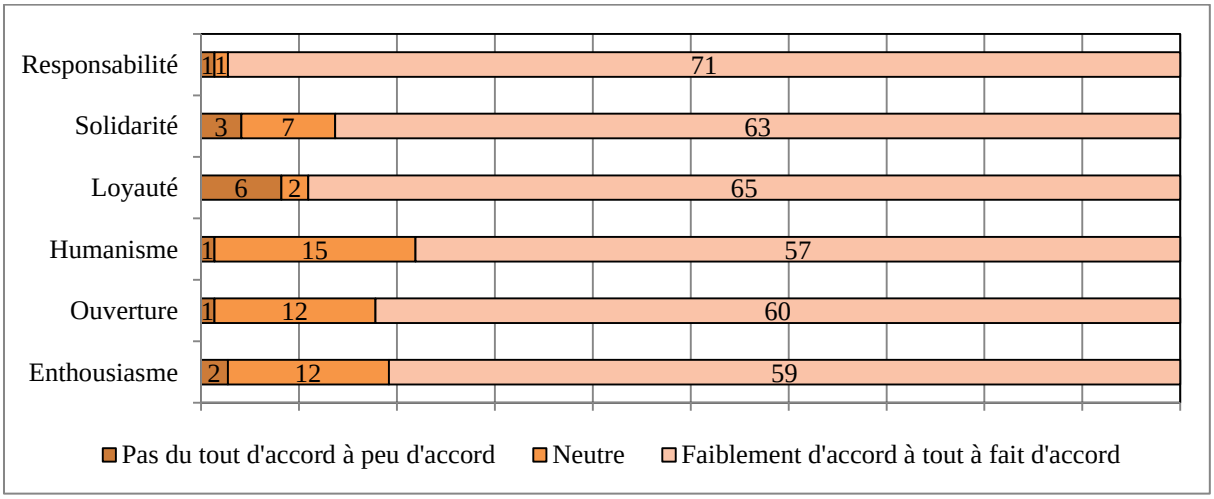
4.2.2.2. Importance de la RSE pour l'entreprise

Graphique n° 4- 1: Bénéfices perçus de la RSE pour l'entreprise (en nombre d'entreprise)



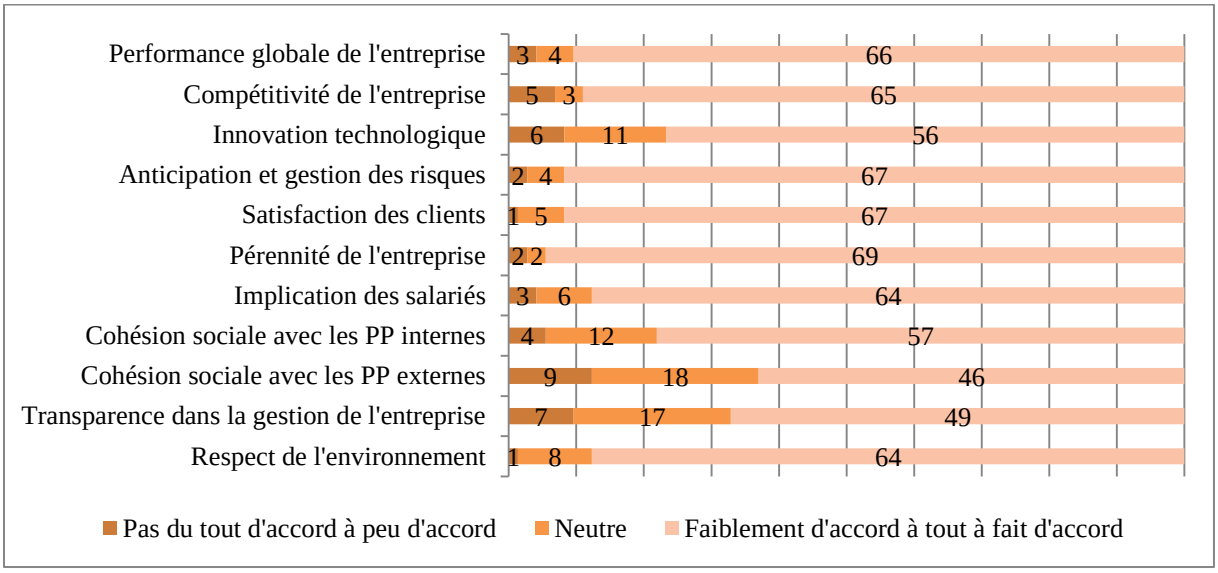
64 entreprises interrogées considèrent que la RSE favorise le respect de l'environnement. L'anticipation des risques est également un bénéfice de la mise en place d'une démarche de RSE qui reçoit un nombre élevé de réponses positives (58 entreprises sont faiblement d'accord à tout à fait d'accord). 57 entreprises déclarent que le RSE favorise une meilleure image de l'activité. Les bénéfices perçus de la RSE qui reçoivent le moins de réponses positives de la part des répondants sont la rentabilité économique et la diminution du turn-over (respectivement 37 et 35 réponses de faiblement d'accord à tout à fait d'accord).

Graphique n° 4- 2 : Importance des facteurs d'engagement pour le dirigeant de PME



Les facteurs d'engagement proposés aux dirigeants ayant participé à l'étude semblent être déterminants dans la mesure où chaque item recueille au moins 57 réponses allant de faiblement d'accord à tout à fait d'accord. Notons que la responsabilité se trouve en tête de liste avec 71 réponses sur 73.

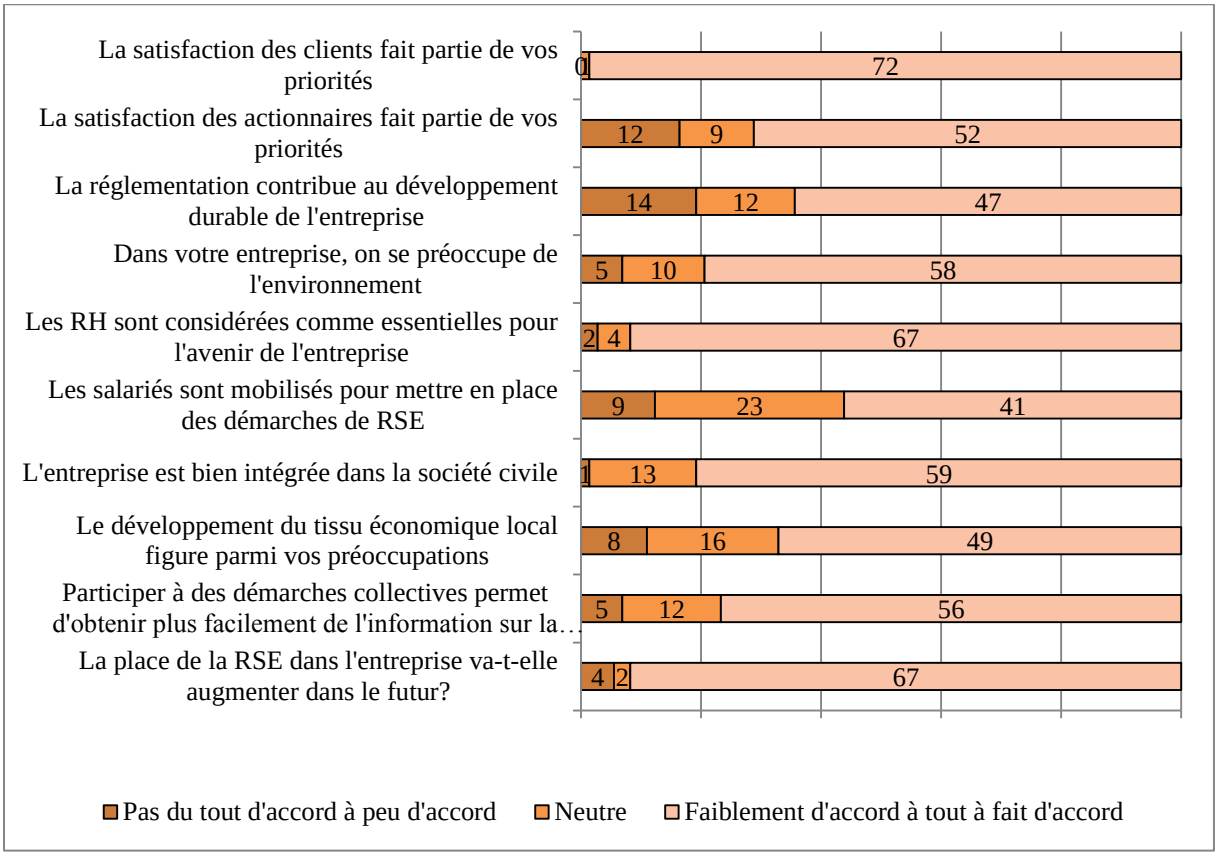
Graphique n° 4- 3 : Enjeux perçus de la RSE pour l'entreprise



La pérennité de l'entreprise, l'anticipation et la gestion des risques, la satisfaction des clients, la performance globale et la compétitivité de l'entreprise sont les principaux enjeux des entreprises interrogées (chaque enjeu recueille au moins 65 réponses positives). La cohésion sociale avec les parties prenantes internes et externes et la transparence dans la gestion de

l'entreprise recueillent moins de réponses positives de la part des entreprises avec néanmoins plus de 46 réponses positives.

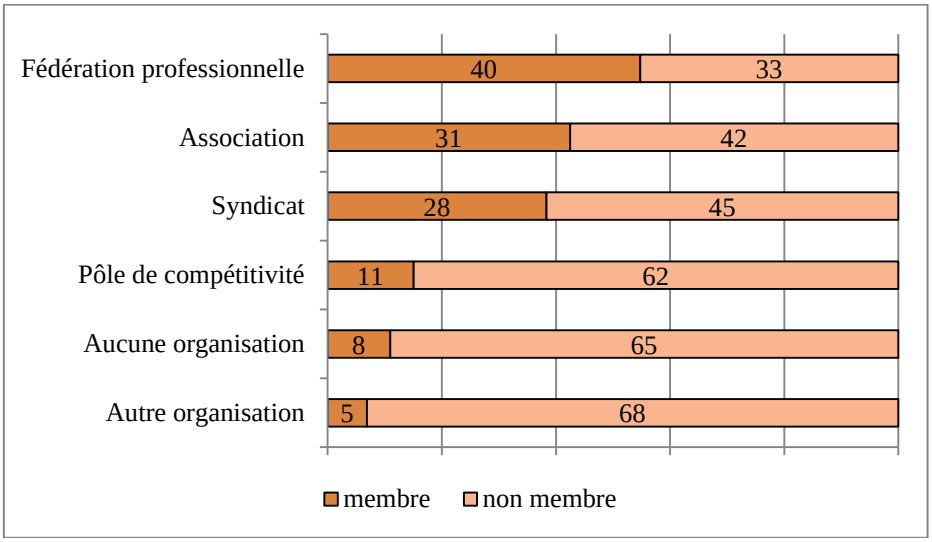
Graphique n° 4- 4 : Importance de la RSE pour le dirigeant de PME



Pour les dirigeants de PME ayant répondu à ce questionnaire, la satisfaction des clients est l'item qui reçoit le plus de réponses positives (72 répondants sur 73 sont faiblement d'accord à tout à fait d'accord avec cette affirmation). Parmi les affirmations qui recueillent le plus de réponses positives viennent ensuite la prise en compte des RH pour l'avenir de l'entreprise et l'importance de la RSE dans le futur (chacun des items recueille 67 réponses). La mobilisation des salariés dans la mise en place à court terme de la RSE (41 réponses) et le développement du tissu économique local (47 réponses) apparaissent comme moins déterminants pour les entreprises interrogées.

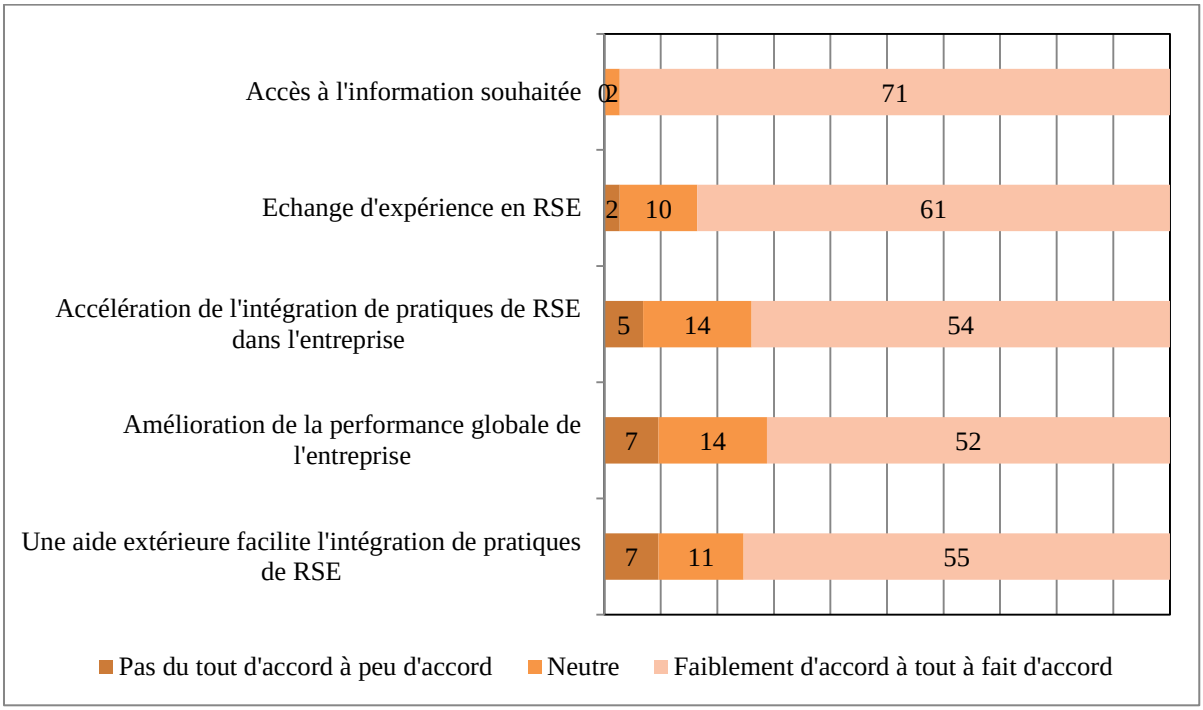
4.2.2.3. Adhésion à une organisation professionnelle

Graphique n° 4- 5 : Adhésion à une organisation professionnelle



65 répondants sont membres d'une organisation professionnelle, soit plus de 89% de l'échantillon. En effet, seules 8 entreprises déclarent n'être membre d'aucune organisation. Notons que les répondants peuvent être membres de plusieurs organisations, ce qui explique un nombre de réponses supérieur à celui des répondants. 40 répondants sont adhérents d'une fédération professionnelle, 31 d'une association et 28 d'un syndicat. Seules 11 entreprises sont membres d'un pôle de compétitivité.

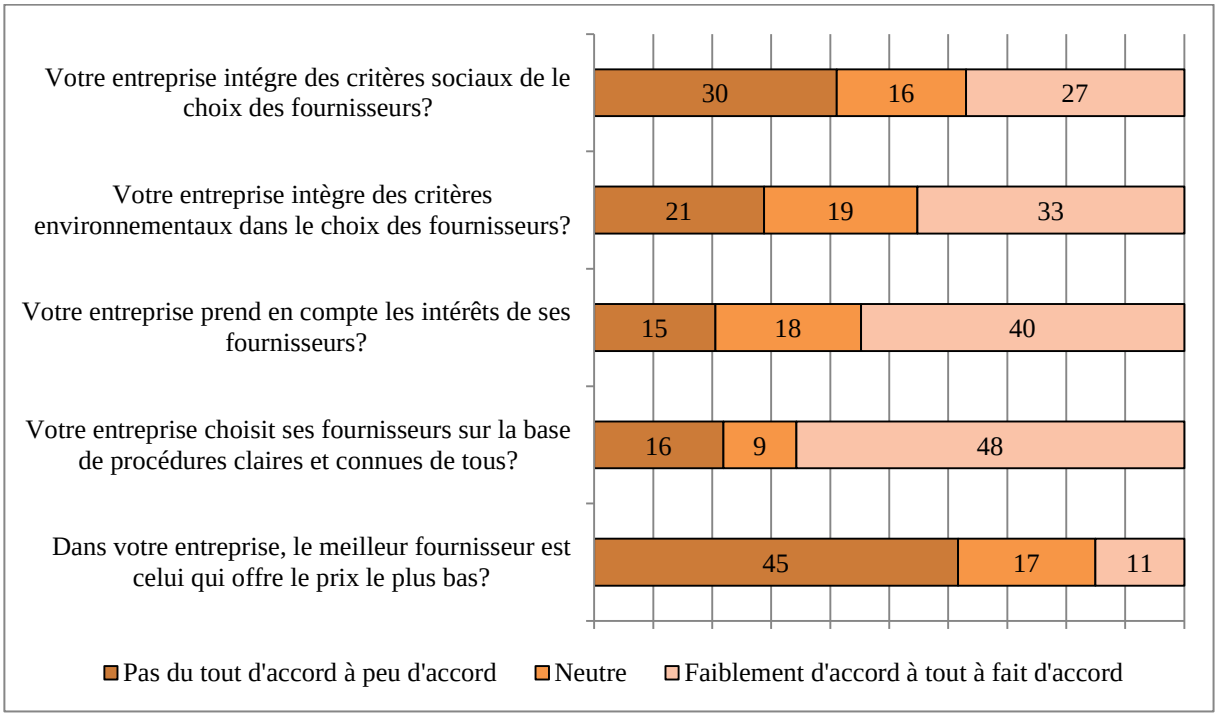
Graphique n° 4- 6 : Importance pour l'entreprise de l'adhésion à un réseau professionnel



L'appartenance à un réseau professionnel recueille au moins de 52 réponses allant de faiblement d'accord à tout à fait d'accord pour chacun des items proposés. En effet, 71 entreprises considèrent que l'appartenance à une organisation réticulaire permet d'accéder à l'information souhaitée, 61 déclarent pouvoir échanger leurs expériences en RSE au sein d'un réseau et 54 affirment que ce dernier accélère l'intégration de pratiques de RSE dans l'entreprise. Pour 52 entreprises, l'appartenance à un réseau améliore la performance globale de l'entreprise. Enfin, 55 répondants s'accordent pour dire qu'une aide extérieure facilite l'intégration de pratiques de RSE par l'entreprise.

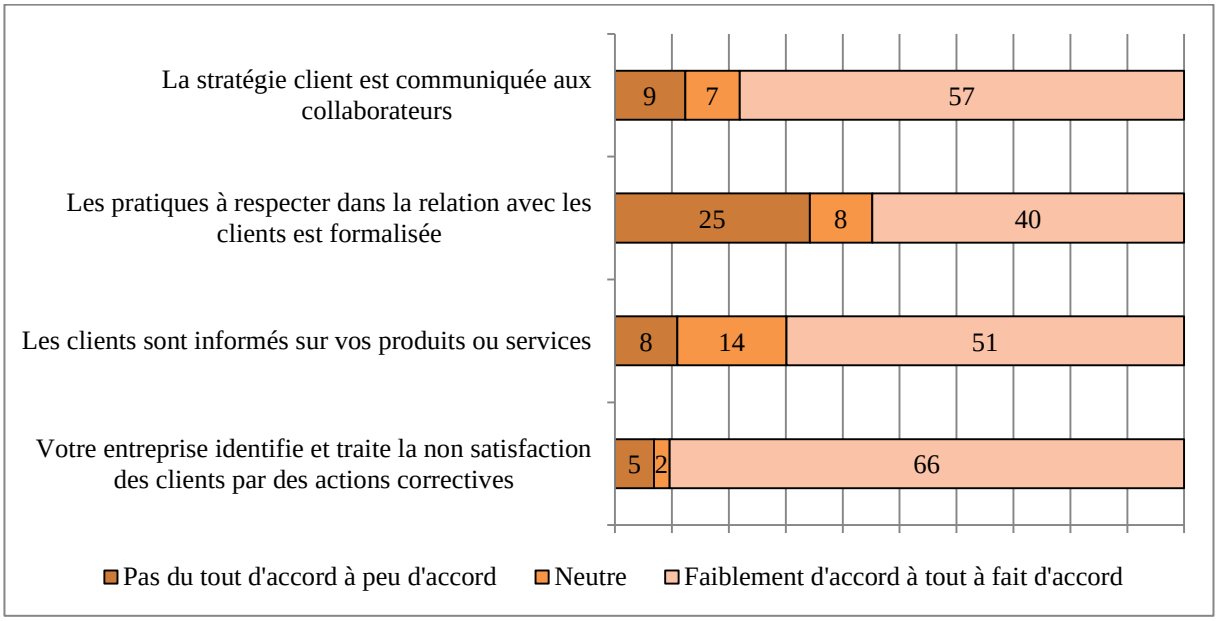
4.2.2.4. Relations avec les parties prenantes

Graphique n° 4- 7 : Relations avec les fournisseurs



Il ressort de cette question que 48 entreprises déclarent choisir leurs fournisseurs sur la base de procédures claires et connues de tous. Viennent ensuite la prise en compte des intérêts des fournisseurs (40 entreprises) et l'intégration des critères environnementaux dans le choix des fournisseurs (33 entreprises). En revanche, seules 27 entreprises déclarent intégrer des critères sociaux dans le choix de leurs fournisseurs. Enfin, 11 répondants affirment que le meilleur fournisseur est celui qui offre le prix le plus bas et 17 entreprises ne se prononcent pas sur cette question.

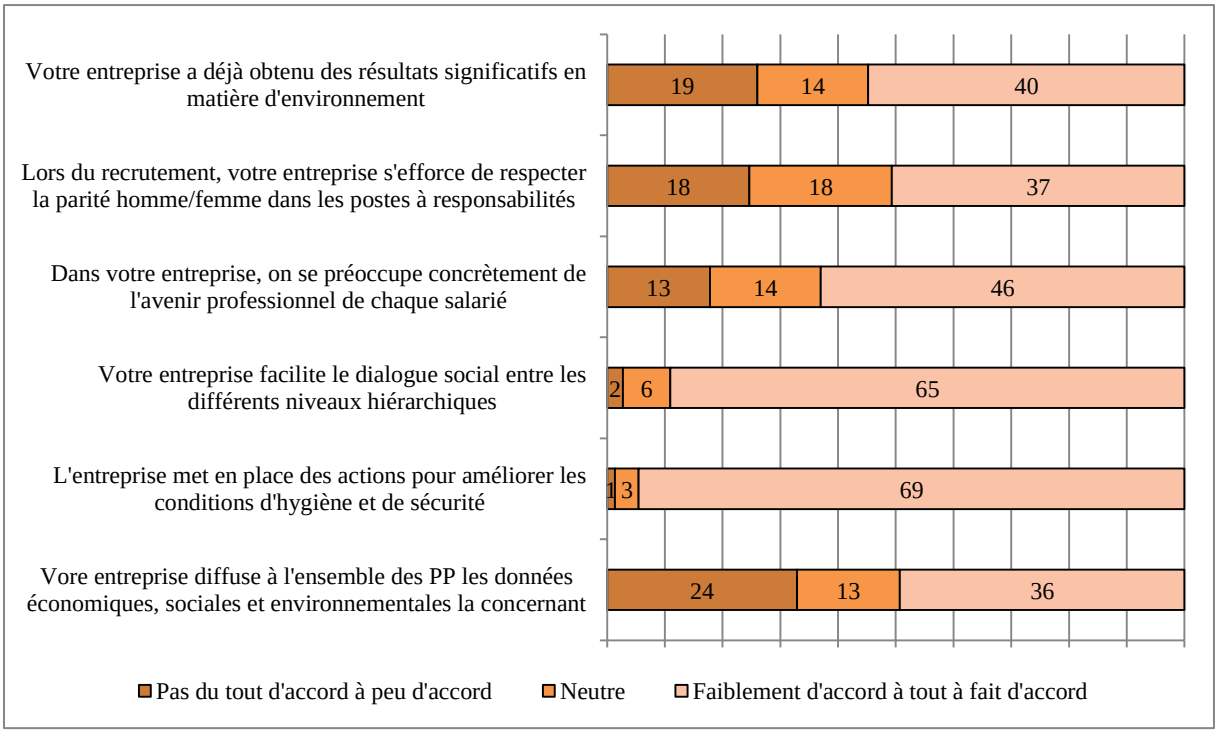
Graphique n° 4- 8 : Relations avec les clients



Concernant les relations avec les clients, 66 entreprises, soit 90% de l'échantillon affirment identifier et traiter la non-satisfaction des clients par des actions correctives. Viennent ensuite la communication de la stratégie client aux collaborateurs de l'entreprise (57 réponses positives) et l'information des clients sur les produits et services de l'entreprise (51 répondants). Néanmoins, la formalisation des pratiques à respecter dans la relation avec les clients recueille seulement 40 réponses positives allant de faiblement d'accord à tout à fait d'accord.

4.2.2.5. Pratiques mises en place

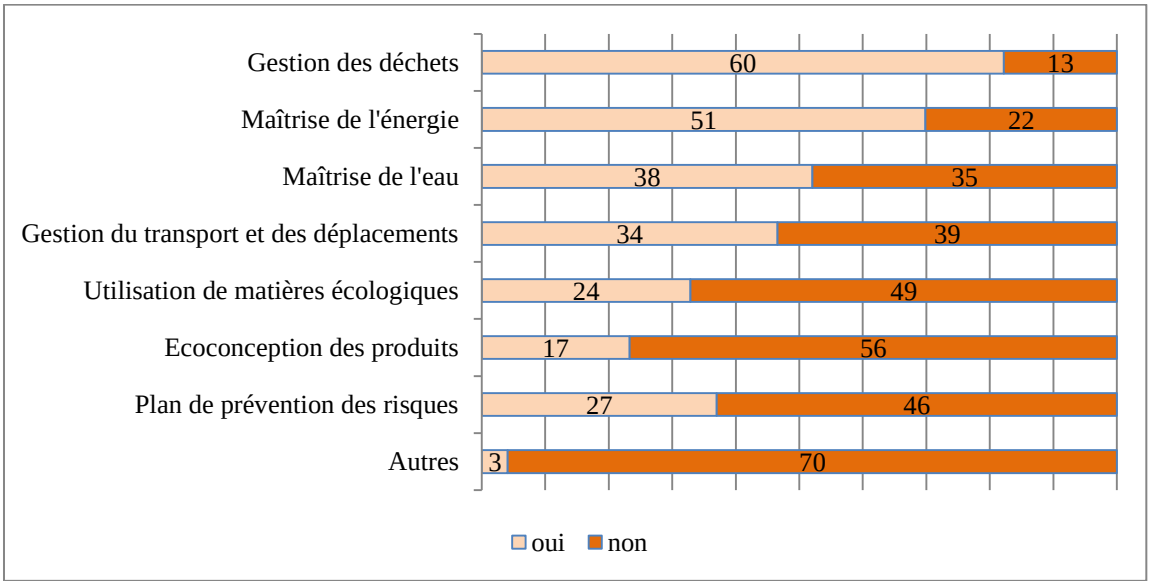
Graphique n° 4- 9 : Engagement responsable de l'entreprise



Parmi les démarches qui recueillent un nombre élevé de réponses positives, nous pouvons citer la mise en place d'actions pour améliorer les conditions de travail et de sécurité (69 réponses), la promotion du dialogue social entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise (65 réponses) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des salariés (46 réponses).

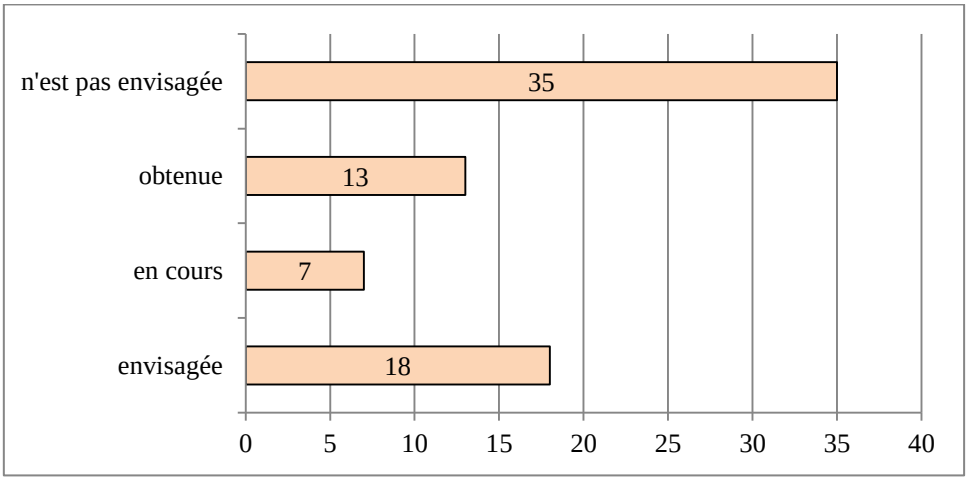
Seules 36 entreprises interrogées déclarent diffuser à l'ensemble des parties prenantes les données économiques, sociales et environnementales la concernant. Elles sont 37 à affirmer respecter la parité homme/femme dans les postes à responsabilités et 40 à avoir obtenu des résultats significatifs en matière d'environnement.

Graphique n° 4- 10 : Pratiques environnementales mises en place



Concernant l'implication des entreprises envers l'environnement, les pratiques le plus souvent mises en place concernent la gestion des déchets (60 entreprises déclarent gérer les déchets liés à l'activité de l'entreprise), la maîtrise des énergies (51 entreprises), la maîtrise de l'eau (38 entreprises), la gestion du transport des marchandises et le déplacement des collaborateurs (34 entreprises). L'utilisation de matières écologiques et l'éco-conception des produits arrivent à la fin (17 entreprises). Ce manque d'engagement peut s'expliquer de la mise en place d'une politique d'investissements à long terme.

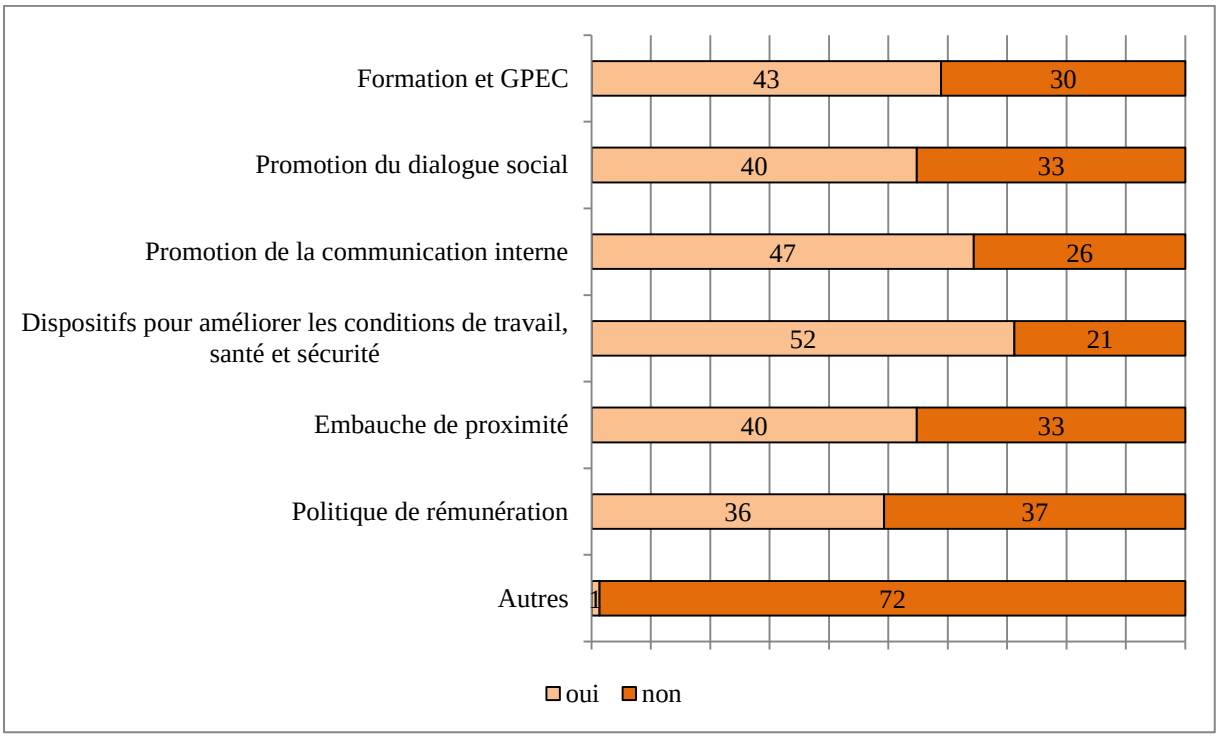
Graphique n° 4- 11 : Certification environnementale



Le graphique n°4- 11 montre que 35 entreprises n'envisagent pas de faire certifier leur système de management environnemental, alors que 18 entreprises déclarent envisager cette

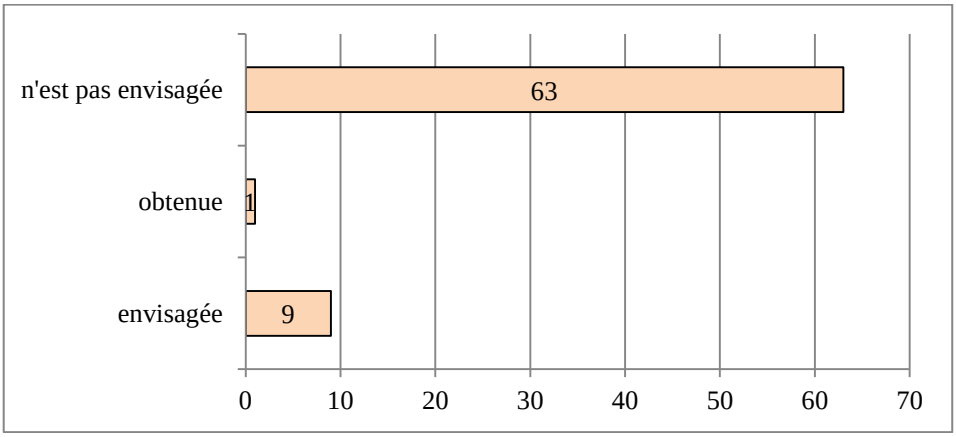
mise en œuvre. Ceci peut refléter la pression des donneurs d'ordres souvent à l'origine de la standardisation de leurs fournisseurs.

Graphique n° 4- 12 : Pratiques sociales mises en place



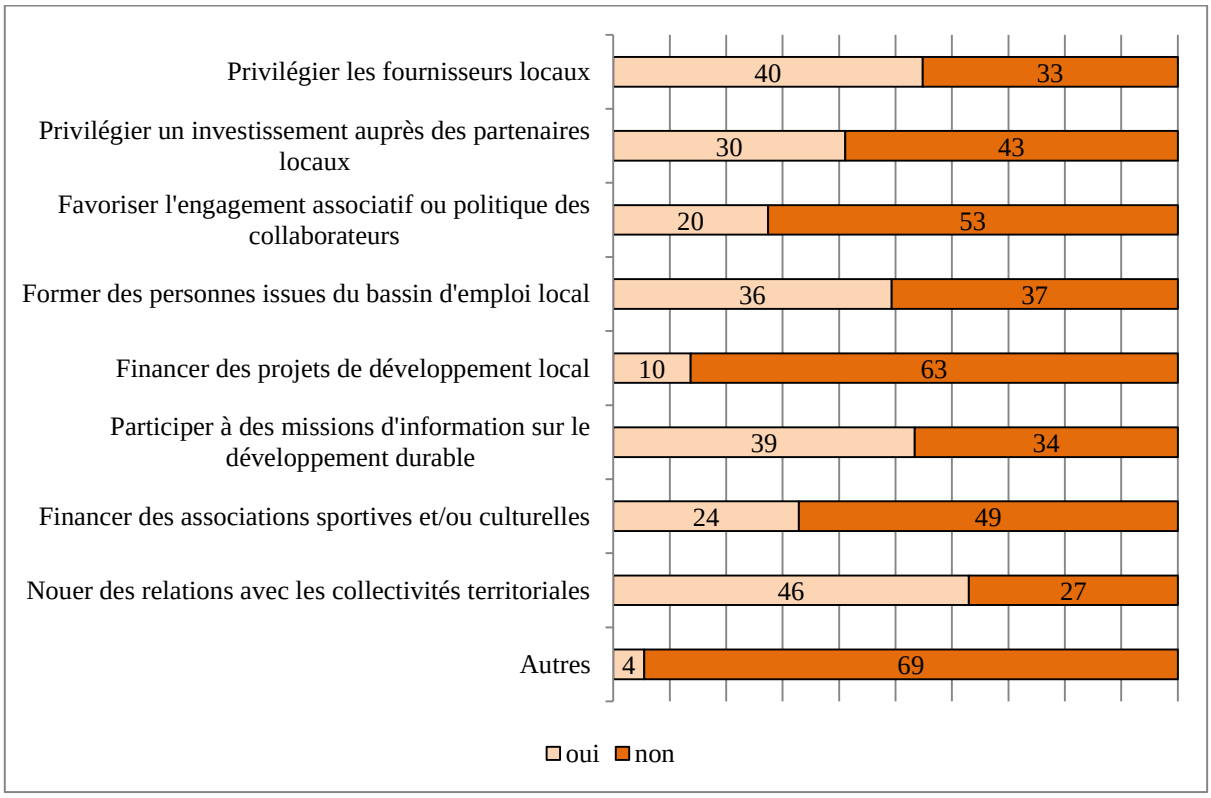
Les pratiques sociales le plus souvent mises en place par les entreprises concernent l'amélioration des conditions de travail, santé et sécurité (52 entreprises) et la promotion de la communication interne (47 réponses). Viennent ensuite la formation professionnelle et la GPEC (43 réponses), la promotion du dialogue social et l'embauche de proximité (chacun des items recueille 40 réponses positives allant de faiblement d'accord à tout à fait d'accord). La mise en place d'une politique de rémunération arrive à la fin avec seulement 36 réponses positives.

Graphique n° 4- 13 : Certification sociale



Nous pouvons constater d'après ce graphique que 63 entreprises n'envisagent pas de faire certifier leur système de management social. Seule une entreprise est certifiée et 9 envisagent de le devenir.

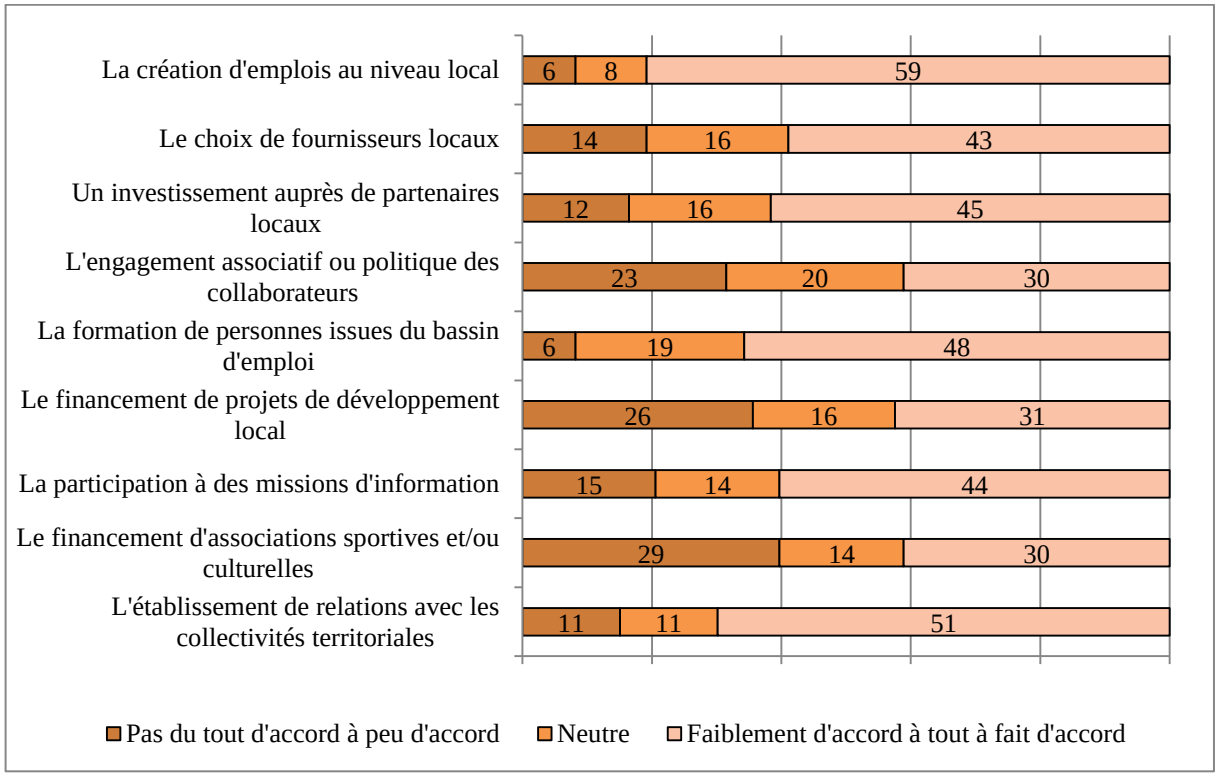
Graphique n° 4- 14 : Pratiques sociétales mises en place



Parmi les pratiques mises en place par les entreprises en faveur de la société, quatre mesures recueillent plus de 34 réponses positives : nouer des relations avec les collectivités territoriales (46 entreprises), privilégier les fournisseurs locaux (40 entreprises), participer à

des missions d'information sur le développement durable (39 entreprises), former des personnes issues du bassin d'emploi local (36 entreprises). 30 entreprises privilégient un investissement auprès des partenaires locaux, 24 participent au financement d'associations sportives et/ou culturelles et 20 favorisent l'engagement associatif ou politique des collaborateurs. Seulement 10 entreprises déclarent financer des projets de développement local.

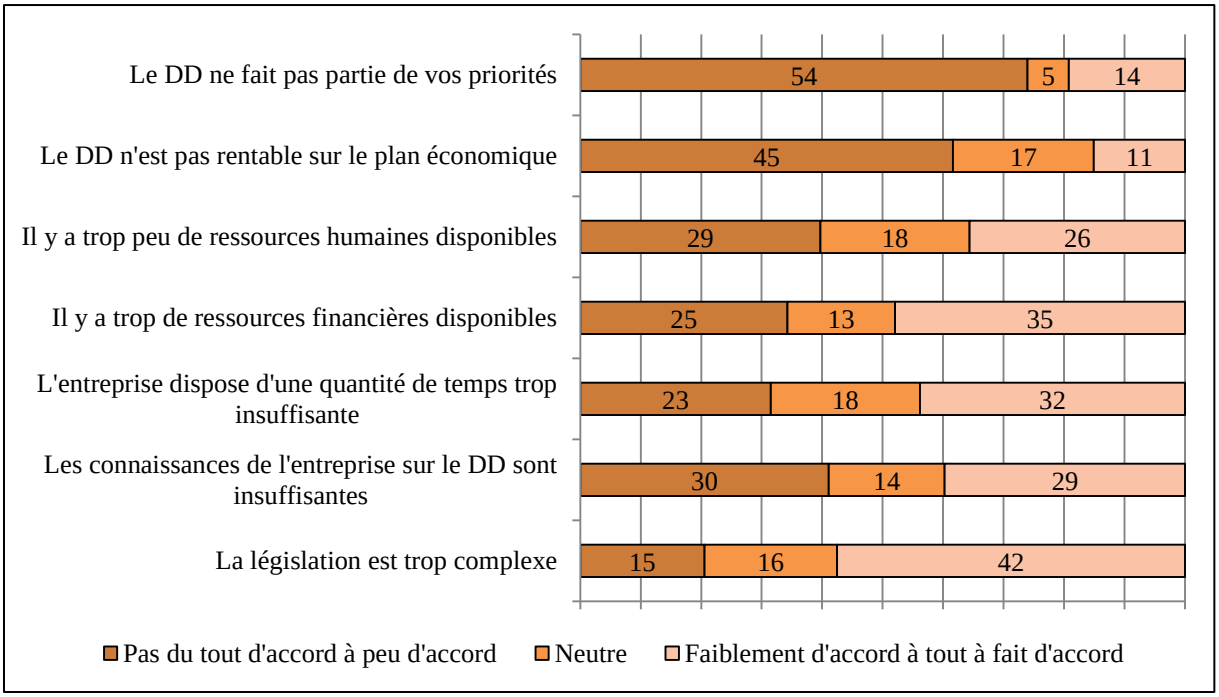
Graphique n° 4- 15 : Sensibilisation de l'entreprise pour l'implication sociétale



Il ressort de cette question que la création d'emplois au niveau local recueille le plus de réponses positives (59 entreprises). Parmi les items les plus cités viennent ensuite la formation de personnes issues du bassin d'emploi local, un investissement auprès de partenaires locaux, la participation à des missions d'information et le choix de fournisseurs locaux. Le financement de projets de développement local et d'associations sportives et/ou culturelles ainsi que l'engagement associatif ou politique des collaborateurs apparaissent moins déterminants pour les entreprises interrogées. Ces résultats corroborent les résultats relatifs aux pratiques sociétales mises en place.

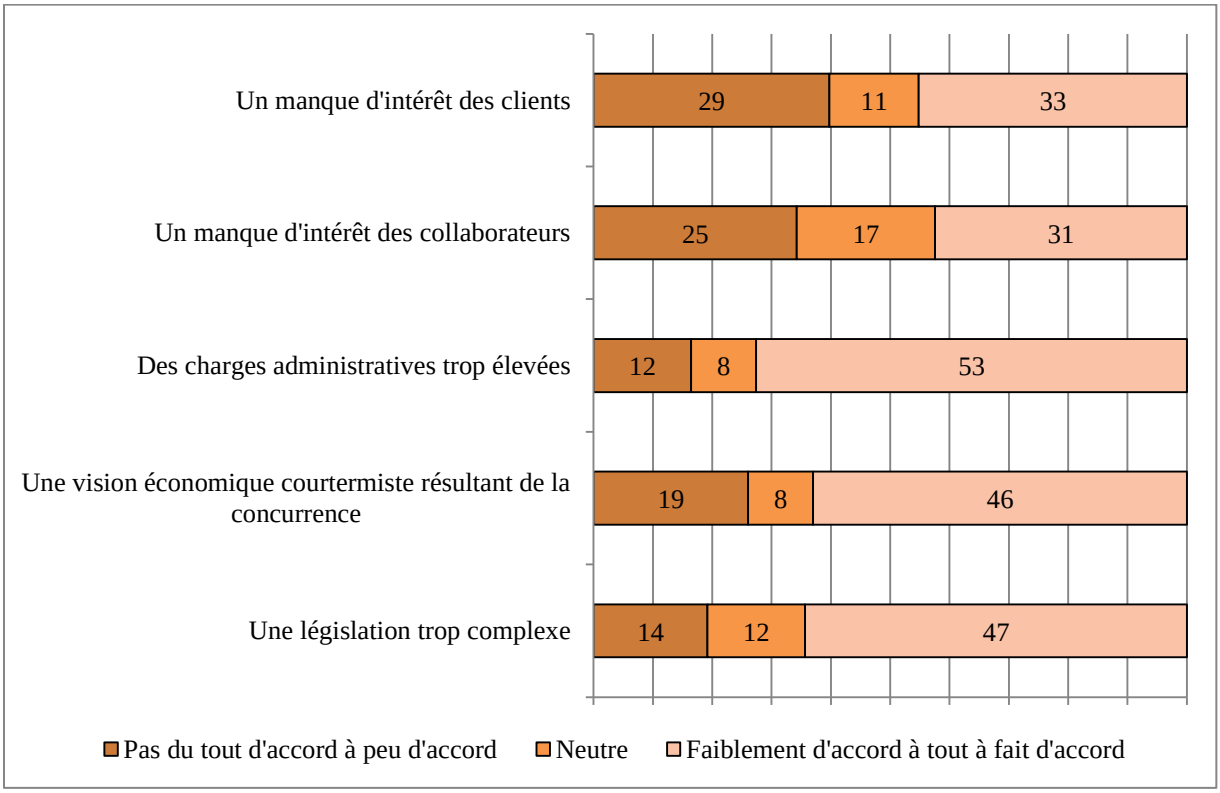
4.2.2.6. Obstacles à la mise en place de pratiques de RSE

Graphique n° 4- 16 : Obstacles à l'intégration à court terme d'une démarche de RSE



Concernant les obstacles à l'intégration à court terme de pratiques de RSE, notre échantillon mentionne une législation trop complexe (42 entreprises) ainsi que les ressources financières et le temps disponible, considérés comme insuffisants. En revanche, le problème ne réside pas de façon majeure dans un manque d'intérêt de l'entreprise : seulement 14 entreprises considèrent que le développement durable ne fait pas partie de leurs priorités et 11 entreprises considèrent que le développement durable n'est pas rentable sur le plan économique. 29 dirigeants pensent toutefois que les connaissances de l'entreprise sur le développement durable sont insuffisantes.

Graphique n° 4- 17 : Obstacles à l'intégration à long terme des démarches de RSE



En ce qui concerne les obstacles à l'intégration à long terme des démarches de RSE, 53 entreprises considèrent que les charges administratives sont trop élevées. Les entreprises mettent également en avant une vision économique courtermiste résultant de la concurrence et une législation trop complexe (respectivement pour 46 et 47 entreprises).

4.2.2.7. Typologie de comportements responsables

A partir de cette enquête, nous proposons de regrouper les entreprises interrogées en trois catégories selon les pratiques mises en place dans les trois volets de la RSE : les entreprises peu sensibles, les entreprises sensibles et les entreprises actives.

- Les entreprises peu sensibles représentent les entreprises dont les réponses négatives sont supérieures aux réponses positives. Si les réponses négatives et positives sont réparties de manière égale et que les entreprises n'ont pas répondu à la question discrimante[46], alors celles-ci ont été intégrées dans la catégorie « peu sensible ».
- Les entreprises sensibles sont celles dont les réponses positives sont supérieures aux réponses négatives,
- Les entreprises actives sont celles dont les réponses positives sont supérieures aux réponses négatives **et** qui répondent positivement à la question dite « discriminante ». Cette classification est adaptée des travaux de Bellini (2003) qui distingue trois types de comportement de la part des PME à l'égard de la RSE : l'éco-défense, l'éco-conformité et l'éco-sensibilité. Dans ce travail, nous mettons davantage en avant les comportements « responsables », à savoir « sensible » et « actif » dans la mesure où l'objectif de notre étude exploratoire est d'appréhender les déterminants de l'intégration des principes de RSE par des dirigeants de PME.

Il important de préciser que les caractéristiques individuelles et organisationnelles n'ont pas été prises en compte pour élaborer cette typologie de comportement dans la mesure où notre analyse exploratoire a pour objectif de décrire et non d'expliquer l'influence de ces caractéristiques sur le comportement responsable des entreprises. Par ailleurs, l'item « autres » n'a pas été pris en compte dans le calcul des réponses apportées dans les trois domaines de la RSE dans la mesure où son intégration biaisait les résultats, compte tenu du faible taux de retour. En effet, l'étude quantitative était au départ prévue pour être menée auprès d'un large échantillon de dirigeants de PME, représentant le tissu économique d'Indre-et-Loire. Or, il s'est avéré que nous avons collecté seulement une centaine de questionnaires, dont 73 étaient dûment remplis, bien qu'ayant bénéficié de l'appui de la CCI de Touraine. C'est la raison pour laquelle nous avons procédé à des traitements quantitatifs descriptifs qui

[46] La question discriminante est la question qui recueille le moins de réponses positives pour chacun des aspects de la RSE

nous ont permis néanmoins de mettre en exergue l'importance de l'adhésion à une organisation professionnelle dans l'intégration des principes de RSE.

Nous proposons maintenant de décrire la démarche qui nous a permis de sélectionner les entreprises peu sensibles, sensibles et actives dans le volet social de l'échantillon total. Cette méthode a également été appliquée pour les domaines de l'environnemental et du sociétal. En reprenant chacun des items relatifs aux démarches sociales mises en place par les entreprises, nous avons élaboré un tableau classant les entreprises en deux catégories : les entreprises ayant mis en place et les entreprises n'ayant pas mis en place les pratiques sociales. En prenant l'exemple du premier item, « Formation professionnelle et GPEC », nous constatons que sur un total de 73 entreprises, 43 ont mis en place une formation professionnelle et une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, alors que 30 déclarent n'avoir rien fait dans ce domaine.

Tableau n° 4- 8 : Pratiques sociales mise en place dans les entreprises

	Formation et GPEC	**Promotion du dialogue social**	**Promotion de la communication interne**	**Amélioration des conditions de travail**	**Embauche de proximité**	**Politique de rémunération**
oui	43	40	47	52	40	36
non	30	33	26	21	33	37
Total	73	73	73	73	73	73

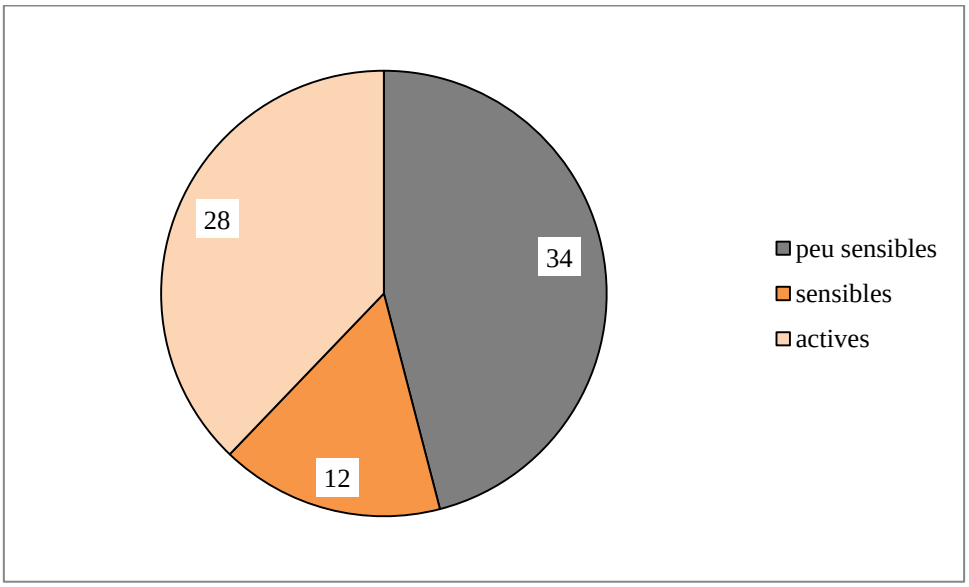
Le tableau n° 4- 9 présente la répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives en fonction des pratiques sociales mises en place.

Tableau n° 4- 9 : Pratiques sociales mises en place dans les entreprises :

Rappel de la question posée : Quelles sont les pratiques sociales mises en place dans votre entreprise ?
Plan de formation et gestion des compétences
Promotion du dialogue social
Promotion de la communication interne
Dispositifs pour améliorer les conditions de travail, santé et sécurité
Embauche de proximité
Politique de rémunération (question discrimante)
Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives) : 34
Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives) : 12
Entreprises actives (entreprises sensibles ayant répondu à la question discrimante) : 28

Le graphique n° 4- 18 reprend de manière synthétique l'ensemble de l'échantillon réparti selon la catégorisation proposée pour le volet social.

Graphique n° 4- 18 : L'engagement social des entreprises interrogées
(en nombre d'entreprises)



34 entreprises sont peu sensibles dans la mise en place de pratiques sociales. 12 sont sensibles et 28 sont actives, c'est-à-dire qu'elles intègrent dans leur engagement la question discriminante sur la politique de rémunération. En effet, la politique de rémunération reçoit le moins de réponses positives (36 sur 73) (bien que plus élevé que le nombre de réponses positives des questions discriminantes dans les deux autres volets de la RSE). Ces calculs sont précisés dans l'annexe 5, tableau n° 2 et graphique n° 1.

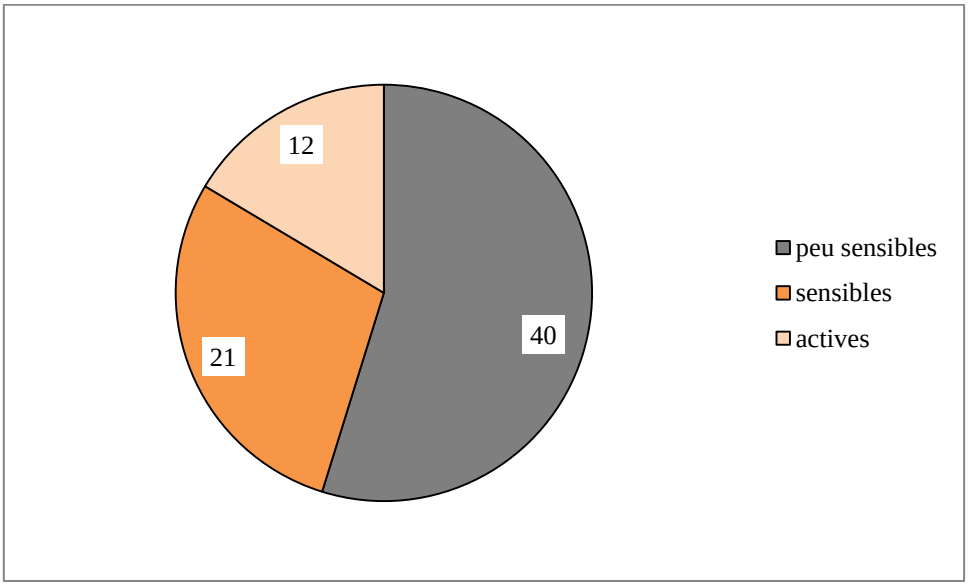
Le tableau n° 4- 10 présente la répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives en fonction des pratiques environnementales mises en place.

Tableau n° 4- 10 : Pratiques environnementales mises en place dans les entreprises :

Rappel de la question posée : Quelles sont les pratiques environnementales mises en place dans votre entreprise ?
Gestion des déchets et effluents
Maîtrise de l'énergie
Maîtrise de l'eau
Gestion du transport et des déplacements
Utilisation de matières écologiques/écodurables
Eco-conception des produits (question discrimante)
Plan de prévention des risques environnementaux
Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives) : 40
Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives) : 21
Entreprises actives (entreprises sensibles ayant répondu à la question discrimante) : 12

Le graphique n° 4- 19 reprend de manière synthétique l'ensemble de l'échantillon réparti selon la catégorisation proposée pour le volet environnemental. Ces calculs sont précisés dans l'annexe 5, tableau n° 3 et graphique n° 2.

Graphique n° 4- 19 : L'engagement environnemental des entreprises interrogées (en nombre d'entreprises)



40 entreprises sont peu sensibles dans la mise en place de pratiques environnementales. 21 sont sensibles et 12 sont actives, c'est-à-dire qu'elles intègrent dans leur engagement la question discriminante sur l'éco-conception. En effet, l'éco-conception reçoit le moins de réponses positives (12 sur 73) pour l'ensemble des items liés aux pratiques environnementales.

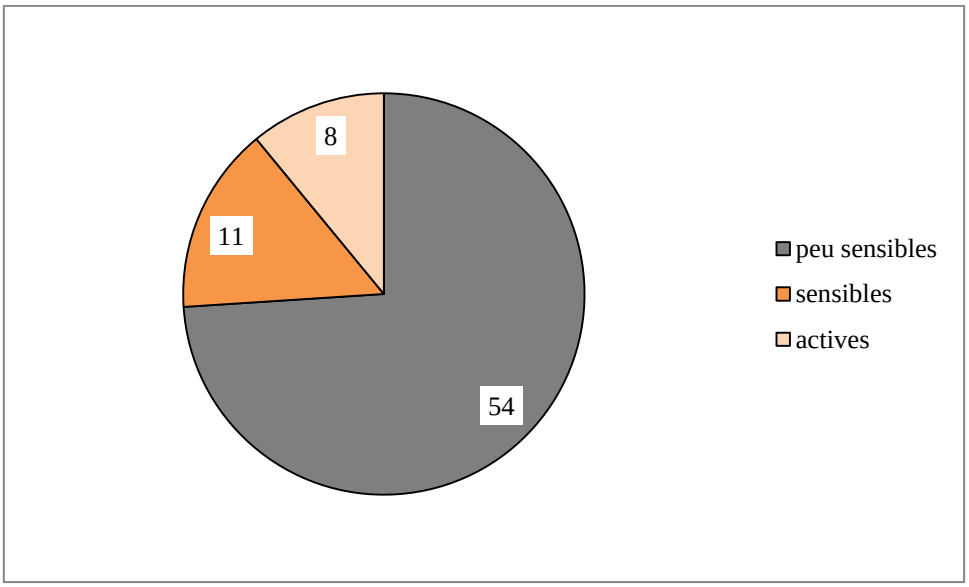
Le tableau n° 4- 11 présente la répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives en fonction des pratiques sociétales mises en place.

Tableau n° 4- 11 : Pratiques sociétales mises en place dans les entreprises

Rappel de la question posée : Quelles sont les pratiques sociétales mises en place de votre entreprise ?
Privilégier les fournisseurs locaux
Privilégier un investissement auprès de partenaires locaux
Favoriser l'engagement associatif ou politique de ses collaborateurs
Former des personnes issues du bassin d'emploi local
Financer des projets de développement local (question discrimante)
Participer à des missions d'information sur le développement durable
Financer des associations sportives et/ou culturelles
Nouer des relations avec les collectivités territoriales
Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives) : 54
Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives) : 11
Entreprises actives (entreprises sensibles ayant répondu à la question discrimante) : 8

Le graphique n° 4- 20 reprend de manière synthétique l'ensemble de l'échantillon réparti selon la catégorisation proposée pour le volet sociétal. Ces calculs sont précisés dans l'annexe 5, tableau n° 4 et graphique n° 3.

Graphique n° 4- 20 : L'engagement sociétal des entreprises interrogées
(en nombre d'entreprises)



54 entreprises sont peu sensibles dans la mise en place de pratiques sociétales. 11 sont sensibles et 8 sont actives, c'est-à-dire qu'elles intègrent dans leur engagement la question discriminante sur le financement de projets de développement local. En effet, le financement de projets de développement local reçoit le moins de réponses positives (8 sur 73).

C'est donc sur le volet social que le nombre d'entreprises actives est le plus élevé (28 entreprises). Puis viennent l'engagement environnemental (21 entreprises) et sociétal (8 entreprises).

4.2.2.8. Adhésion à une organisation réticulaire et engagement en RSE

Nous avons croisé les résultats de l'engagement des dirigeants pour la RSE avec ceux obtenus pour la question concernant l'adhésion à une organisation professionnelle. Ainsi, la plupart de répondants font partie d'une organisation professionnelle. En effet, 40 adhèrent à des fédérations, 31 à des associations, 28 à des syndicats, 18 à des groupements d'entreprises, 11 à des pôles de compétitivité et 5 à d'autres organisations. Huit entreprises n'appartiennent à aucune organisation. En comparant les pratiques mises en place par les entreprises adhérant à une organisation professionnelle à celles mises en place par les entreprises n'appartenant à aucune organisation professionnelle, il est alors possible de mettre en évidence que les

dirigeants de PME qui n'adhèrent pas à une organisation professionnelle ont un taux de réponses positives généralement inférieur à celui des dirigeants qui adhèrent à une organisation professionnelle.

Tableau n° 4- 12 : Répartition organisation/pratiques environnementales

	40 Fédérations	**31 Associations**	**28 Syndicats**	**18 Groupements d'entreprises**	**11 Pôles de compétitivité**	**5 Autres organisations**	**8 Aucune organisation**
	Pourcentages						
Gestion des déchets	80	64,50	96,50	88,90	90,90	80	87,50
Maîtrise de l'énergie	70	80,65	68	66,65	81,80	80	62,50
Maîtrise de l'eau	50	58	53,50	55,55	54,55	60	37,50
Gestion du transport et des déplacements	50	45,15	35,70	61,10	45,45	60	37,50
Utilisation de matières écologiques	30	41,95	35,70	38,90	18,20	40	12,50
Eco-conception des produits	20	19,35	18	16,65	9,10	20	37,50
Plan de prévention des risques	42	38,70	35,70	38,90	54,55	40	12,50
Autres	2,50	3,25	0	0	0	0	25,00

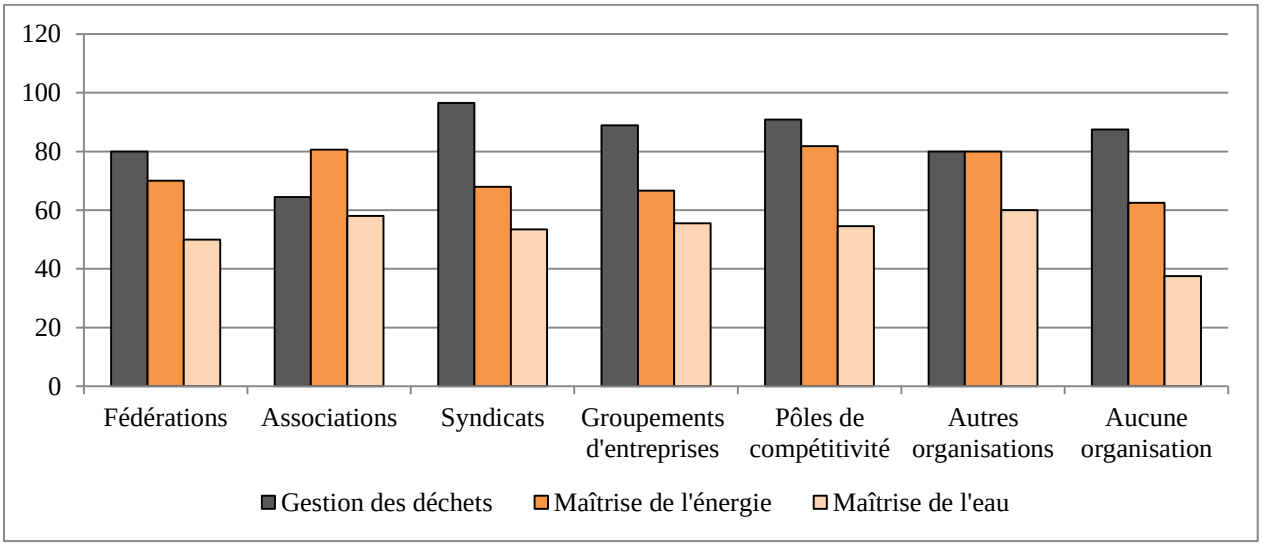
D'après ces résultats, nous pouvons tout d'abord constater que les items qui recueillent un nombre élevé de réponses positives sont les suivants : « la gestion des déchets » (le pourcentage varie entre 64,50 et 96,50%), « la maîtrise de l'énergie » (62,50 à 81,80%), « la maîtrise de l'eau » (37,50 à 60%) et enfin « la gestion des transports et des déplacements » (37,50 à 61,10%). Pour ces quatre pratiques environnementales, les pôles de compétitivité, les groupements d'entreprises et dans une moindre mesure les autres organisations[47] recueillent le plus de réponses positives. Ensuite, ce tableau met en évidence que les réponses positives des répondants n'appartenant à aucune organisation professionnelle recueillent le plus faible pourcentage en ce qui concerne la maîtrise de l'énergie, la maîtrise de l'eau, l'utilisation de

[47] Par autres organisations, nous entendons toute autre organisation n'ayant pas été intégrée dans le questionnaire.

matières écologiques et l'existence d'un plan de prévention des risques. Seuls les items « éco-conception des produits » et « autres[48] » recueillent un taux de réponses positives significatif.

A la suite de ces calculs, nous schématisons les 3 démarches sociales qui ont obtenu le plus de réponses positives (en pourcentages) selon l'organisation d'appartenance (Schéma n° 4- 4).

Schéma n° 4- 4 : Répartition des principales pratiques environnementales selon l'organisation d'appartenance



Les principales pratiques environnementales mises en place par les entreprises sont la gestion des déchets, la maîtrise de l'énergie et de l'eau. La gestion des déchets recueille le taux de réponses positives le plus élevé de la part des entreprises appartenant à des organisations syndicales, des pôles de compétitivité et des groupements d'entreprises. Concernant la maîtrise de l'énergie, ce sont les pôles de compétitivité, les associations et les autres organisations qui sont le plus représentées. Enfin, pour la maîtrise de l'eau, ce sont les entreprises appartenant à d'autres organisations, aux associations et aux groupements d'entreprises qui sont le plus représentatives.

[48] Par autres pratiques environnementales, nous entendons toute autre pratique environnementale n'ayant pas été intégrée dans le questionnaire.

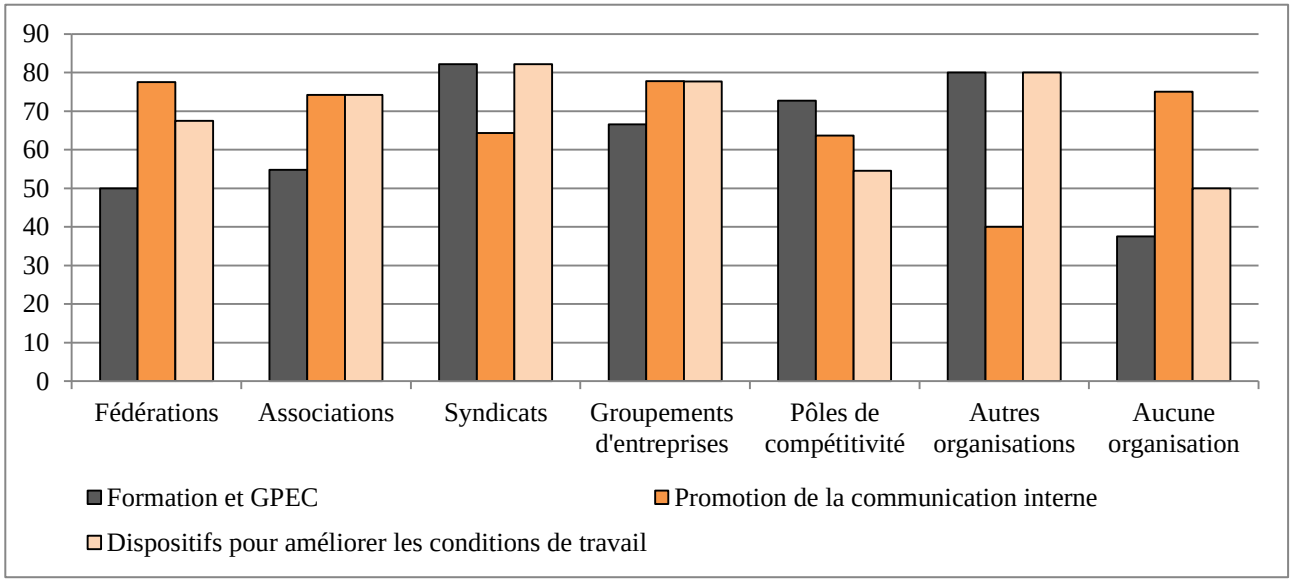
Tableau n° 4- 13 : Répartition organisation/pratiques sociales

	40 Fédérations	**31 Associations**	**28 Syndicats**	**18 Groupements d'entreprises**	**11 Pôles de compétitivité**	**5 Autres organisations**	**8 Aucune organisation**
	Pourcentages						
Formation et GPEC	50	54,80	82,15	66,60	72,75	80	37,50
Promotion du dialogue social	57,50	54,80	60,70	61,10	54,55	40	50
Promotion de la communication interne	77,50	74,20	64,30	77,80	63,65	40	75
Dispositifs pour améliorer les conditions de travail, santé et sécurité	67,50	74,20	82,15	77,70	54,55	80	50
Embauche de proximité	77,50	61,30	60,70	50	27,30	60	87,50
Politique de rémunération	45	54,80	67,85	55,50	54,55	40	37,50
Autres	2,50	3,20	0	5,55	0	0	0

Concernant les pratiques sociales, les items qui recueillent un nombre élevé de réponses positives sont les suivants : « la formation professionnelle et la GPEC » (le pourcentage varie entre 37,50 et 82,15%), « la promotion de la communication interne » (40 à 77,80%), « les dispositifs pour améliorer les conditions de travail, santé et sécurité » (50 à 82,15%) et enfin « l'embauche de proximité » (50 à 87,50%). Pour ces 4 pratiques sociales, les syndicats professionnels, les groupements d'entreprises recueillent le plus de réponses positives. Il est à noter que l'item « l'embauche de proximité » recueille le plus de réponses positives de la part des répondants n'adhérant à aucune organisation professionnelle. Enfin, ce tableau met en évidence que les réponses positives des répondants n'appartenant à aucune organisation professionnelle recueillent le plus faible pourcentage en ce qui concerne la formation professionnelle, les dispositifs pour améliorer les conditions de travail, santé et sécurité et la politique de rémunération.

A la suite de ces calculs, nous schématisons les 3 démarches sociales qui ont obtenu le plus de réponses positives (en pourcentages) selon l'organisation d'appartenance (Schéma n° 4- 5).

Schéma n° 4- 5 : Répartition des principales pratiques sociales selon l'organisation d'appartenance



Les principales pratiques sociales mises en place par les entreprises sont les dispositifs améliorant les conditions de travail, santé et sécurité, la formation et la GPEC et la promotion de la communication interne. L'item « les dispositifs pour améliorer les conditions de travail, santé et sécurité » recueille le taux de réponses positives le plus élevé de la part des entreprises appartenant à des organisations syndicales, à d'autres organisations et à des groupements d'entreprises. Pour la gestion de la formation et la GPEC, ce sont les entreprises appartenant aux organisations syndicales, à d'autres organisations et aux pôles de compétitivité qui sont le plus représentatives. Enfin, concernant la promotion de la communication interne, les entreprises appartenant aux groupements d'entreprises, aux fédérations professionnelles et à aucune organisation ont le taux de réponses positives le plus élevé.

Tableau n° 4- 14 : Répartition organisation/pratiques sociétales

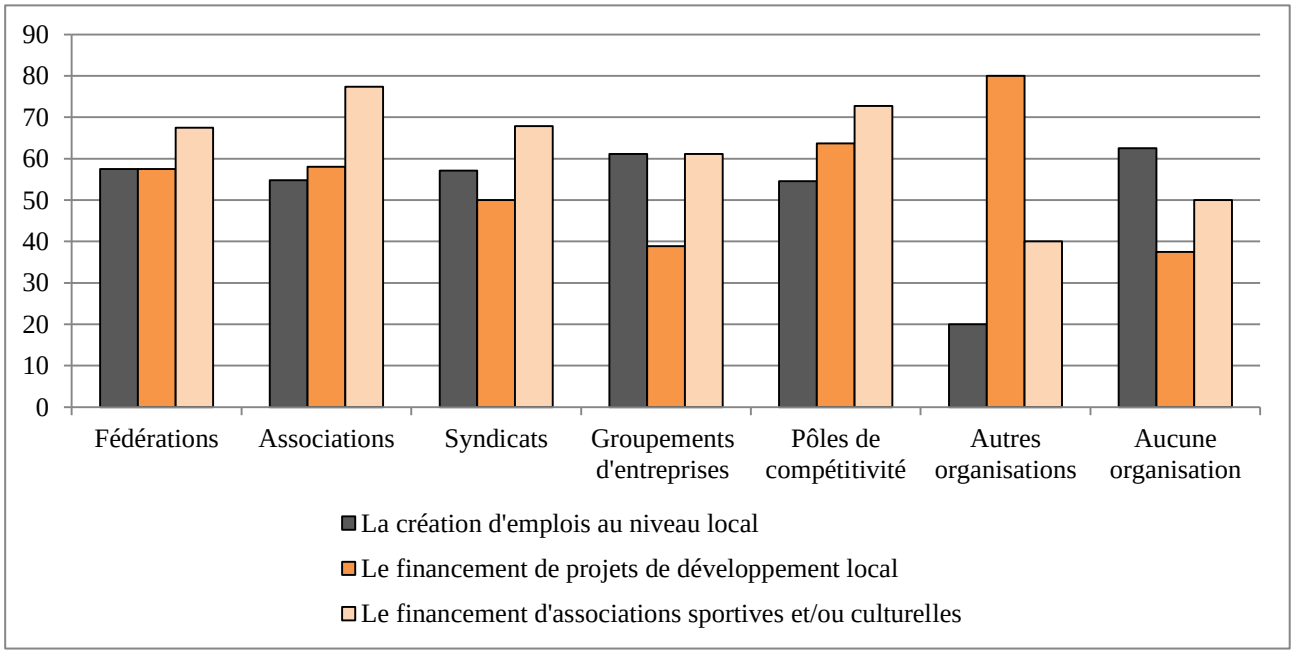
	40 Fédérations	**31 Associations**	**28 Syndicats**	**18 Groupements d'entreprises**	**11 Pôles de compétitivité**	**5 Autres organisations**	**8 Aucune organisation**
	Pourcentages						
La création d'emplois au niveau local	57,50	54,80	57,10	61,10	54,55	20	62,50
Le choix de fournisseurs locaux	45	41,95	50	44,45	36,35	40	37,50
Un investissement auprès de partenaires locaux	35	32,25	35,70	38,90	27,25	60	0
L'engagement associatif ou politique des collaborateurs	45	35,50	53,55	55,50	36,35	60	75
La formation de personnes issues du bassin d'emploi local	17,50	12,20	21,45	22,20	18,20	40	0
Le financement de projets de développement local	57,50	58,05	50	38,90	63,65	80	37,50
La participation à des missions d'information	32,50	32,25	35,70	50	36,35	80	25
Le financement d'associations sportives et/ou culturelles	67,50	77,40	67,85	61,10	72,75	40	50
L'établissement de relations avec les collectivités territoriales	5	3,20	3,55	11,10	9,10	0	0

Concernant les pratiques sociétales, les items qui recueillent un nombre élevé de réponses positives sont les suivants : « la création d'emplois au niveau local » (le pourcentage varie entre 20 et 62,50%), « l'engagement associatif et/ou professionnel des collaborateurs » (35,50 à 75%), « le financement de projets de développement local » (37,50 à 80%) et enfin « le financement d'associations sportives et/ou culturelles » (40 à 77,40%). Pour deux de ces quatre pratiques sociétales, les réponses positives apportées par les dirigeants n'appartenant à aucune organisation réticulaire recueillent le pourcentage le plus élevé (62,50% pour la création d'emplois au niveau local et 75% pour l'engagement associatif et politique des collaborateurs). Viennent ensuite les autres organisations avec respectivement 80% de réponses positives pour les items « le financement de projets de développement local » et « la participation à des missions d'information » et les associations avec respectivement 77,40% et

58,05% de réponses positives pour les items « le financement d'associations sportives et/ou culturelles » et « le financement de projets de développement local ». Enfin, ce tableau montre que sur les 9 items relatifs aux pratiques sociétales mises en place par les entreprises, 5 obtiennent le taux de réponses positives le plus faible de la part des répondants n'appartenant à aucune organisation professionnelle.

A la suite de ce tableau, nous schématisons les 3 démarches sociétales qui ont obtenu le plus de réponses positives (en pourcentages) en fonction de l'organisation d'appartenance (Schéma n° 4- 6).

Schéma n° 4- 6 : Répartition des principales pratiques sociétales selon l'organisation d'appartenance



Les principales pratiques sociétales mises en place par les entreprises sont la création d'emplois au niveau local, le financement de projets de développement local et le financement d'associations sportives et/ou culturelles. L'item « Création d'emplois au niveau local » recueille le taux de réponses positives le plus élevé de la part des entreprises appartenant à aucune organisation, aux groupements d'entreprises et aux fédérations professionnelles. Concernant le financement de projets de développement local, les entreprises appartenant aux associations, aux pôles de compétitivité et aux organisations syndicales ont le taux de réponses positives le plus élevé. Enfin, pour le financement d'associations sportives et/ou culturelles, ce sont les entreprises appartenant à d'autres organisations, aux pôles de compétitivité et aux associations qui sont le plus représentées.

L'étude a également révélé que plus de 70% de l'ensemble des répondants estiment que l'adhésion à une organisation professionnelle permet d'accéder plus facilement à l'information souhaitée, d'échanger sur ses propres expériences en matière de RSE et accélère l'intégration de pratiques responsables.

Cette étude quantitative approfondit les données analysées dans le cadre de l'étude qualitative et permet de tirer l'enseignement supplémentaire suivant : les entreprises qui adhèrent à une organisation professionnelle sont plus engagées dans la RSE que les entreprises qui n'adhèrent à aucun groupement. C'est la raison laquelle il nous a semblé pertinent de nous intéresser à une démarche collective proposée par un groupement d'entreprises que nous présentons dans la partie suivante. Cette étude nous permet ainsi d'explorer le lien existant entre la participation à une démarche collective proposée par un groupement d'entreprises et l'appropriation de démarches responsables. Nous présentons maintenant les résultats de l'étude menée auprès du GEIDA.

4.2.3. Résultats de l'étude réalisée auprès d'un groupement d'entreprises territorial

Dans la continuité des entretiens semi-directifs et afin d'approfondir les résultats quantitatifs obtenus à la suite de l'analyse, nous nous sommes intéressés à un groupement d'entreprises territorial, le Groupement des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA). Nous avons rencontré le président et le responsable de la commission des ressources humaines lors de deux entretiens. Cette première étude d'un groupement professionnel nous a permis d'obtenir plusieurs éléments complémentaires sur le rôle du réseau dans l'intégration de démarches responsables par les dirigeants de PME. Ce travail précède l'étude de cas principale d'un groupement de pairs, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) de Tours, présentée dans les chapitres 5 et 6.

4.2.3.1. Présentation du GEIDA

Parmi les neuf groupements d'entreprises territoriaux du département d'Indre-et-Loire, le Groupement des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA) est le plus important en termes d'entreprises adhérentes. Il rassemblait en 2008 plus de 70 entreprises implantées sur les différentes zones industrielles qui se sont développées autour de la ville d'Amboise.

Le GEIDA s'est fixé pour objectif de regrouper les entreprises d'un même secteur géographique, de permettre une meilleure connaissance entre ses membres, d'animer par des actions communes les différents secteurs d'activités et de développer les connaissances de ceux qui la composent, indépendamment de toute représentation politique, religieuse ou philosophique.

> **PME F - Président du GEIDA :** *« L'objectif du GEIDA est d'apporter aux entreprises adhérentes des supports qui peuvent être de l'information, de la communication, mais également un support au niveau de l'organisation, au niveau des achats, au niveau de l'environnement, au niveau des ressources humaines et au niveau de la communication avec la communauté de communes du Val d'Amboise, avec les maires, avec les politiques ».*

Le GEIDA est constitué de huit commissions[49] dont les membres sont généralement des dirigeants d'entreprise. Pour chaque commission, des réunions de réflexion ont lieu afin d'analyser les demandes, rechercher des stratégies et faire naître des thématiques et des solutions intéressant le plus grand nombre. Ensuite, des actions sont mises en œuvre pour répondre aux problématiques collectives. Ces commissions abordent les principes de la Triple Bottom Line. Les plus actives, en termes de communication et de supports aux entreprises, sont les commissions Environnement, Ressources Humaines et Achat.

Encadré n° 4- 2 : Exemples de démarches responsables impulsées par le GEIDA

Le GEIDA, très actif dans le domaine environnemental, a notamment piloté une opération collective de gestion des déchets industriels banals ou non dangereux (DIB) en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine. En ce qui concerne les achats, le groupement fait des appels d'offres et a récemment permis de mettre en place des tarifs privilégiés d'achat de fournitures de bureau. Il s'est également associé en 2006 à la CCI de Touraine dans un projet intitulé 'MAItrisez Vos Achats' de matières premières (MAIVA). Actuellement, la commission Achat travaille sur les EPI (Equipements et Protection Individuelle). En matière de gestion des ressources humaines (GRH), le GEIDA a travaillé sur l'employabilité et la mise en place de formations sur la gestion des compétences, avec des journées d'accompagnement pour les dirigeants.

[49]Les huit commissions sont les suivantes : Achat, Communication, Contrat de Pays, Volet économique, Foyers des jeunes travailleurs, Médecine du travail, Ressources Humaines et Environnement.

Durant la période des entretiens qui se sont réalisés au cours de l'année 2008, le GEIDA travaillait plus particulièrement sur des problématiques de GRH telles que les métiers en tension, les difficultés de recrutement, la sensibilisation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), pour les entreprises situées sur le territoire du Val d'Amboise. Dans ce contexte, Actiforces, organisme de formation professionnelle, a été sollicité pour accompagner ce projet par la mise à disposition de son offre de formation d'actions collectives. Débuté en janvier 2008, ce projet a été présenté à l'ensemble des entreprises, adhérentes au GEIDA. Une enquête a ensuite été soumise, sur ces thématiques, aux chefs d'entreprise et aux responsables des ressources humaines.

Les résultats ont confirmé certaines problématiques et inquiétudes liées à la pénurie de main d'œuvre qualifiée pour certaines activités. L'enquête a également révélé le besoin urgent d'une réflexion sur la pyramide des âges, notamment au regard des futurs départs en retraite. Enfin, le transfert des compétences est encore trop peu formalisé, l'appréciation des performances est relativement opaque et les dispositifs de formation existants encore trop méconnus.

Les membres du bureau et de la commission ressources humaines du GEIDA ont donc souhaité proposer des actions pouvant répondre aux besoins exprimés par les entreprises :

- Permettre aux entreprises du GEIDA de mieux caractériser leurs offres d'emploi ;
- Favoriser la rencontre entre les chefs d'entreprise du groupement et les demandeurs du bassin d'emploi local, ainsi que les jeunes en formation initiale ;
- Valoriser les métiers dont les entreprises ont besoin ;
- Permettre à des demandeurs d'emploi d'accéder aux qualifications recherchées par les entreprises et aux emplois qu'elles proposent ;
- Rapprocher les besoins des entreprises de ce que peuvent proposer les services publics (Pôle Emploi…).

Cette démarche illustre l'objectif du GEIDA qui consiste à accompagner ses adhérents dans l'intégration des enjeux sociétaux, en prenant en charge la mise en place de l'enquête susnommée.

PME F - Responsable de la commission ressources humaines du GEIDA : *« Le GEIDA est un relais entre les entreprises et les organismes spécialisés car il facilite les échanges et permet aux entreprises de gagner du temps dans la recherche d'informations ».*

Ce projet a bien été accepté par les dirigeants qui ont intégré facilement les actions proposées par l'organisme de formation. Le groupement a prolongé son action de GPEC par une formation à l'entretien professionnel. Par ailleurs, une convention a été signée par le GEIDA et la Mission locale pour promouvoir l'insertion professionnelle des jeunes sur les métiers porteurs dans les zones d'activités d'Amboise.

La participation aux différentes commissions de réflexion et les échanges avec Actiforces ont permis aux dirigeants de communiquer sur leurs expériences respectives, favorisant ainsi le transfert de connaissances et de compétences, ce qui représente un apport important dans la prise de conscience et la mise en place de démarches de RSE.

4.2.3.2. Analyse des résultats

Ancrés dans l'action, les dirigeants de PME n'ont bien souvent ni le temps, ni les moyens, ni même l'organisation nécessaire pour s'impliquer pleinement dans la recherche d'informations en matière de RSE. L'analyse des entretiens souligne le fait que l'implication de ce groupement permet aux dirigeants de neutraliser pour partie l'asymétrie d'informations à laquelle ils se trouvent confrontés. Bénéficiant ainsi d'une information plus concrète en matière de RSE, ces derniers se représentent plus facilement les actions pouvant être intégrées dans la stratégie de leur entreprise.

Partisan de réunions peu nombreuses mais efficaces, la force du GEIDA réside dans la dynamique de son bureau, dans la fidélité de ses membres et dans le nombre d'entreprises qu'il représente, dont le chiffre n'a jamais cessé de croître. En tant que gestionnaire du réseau, le GEIDA organise donc des réunions adaptées aux problématiques des dirigeants d'entreprise, ce qui permet de formuler l'hypothèse d'une volonté de rapprochement entre les adhérents et, par conséquent, un processus d'apprentissage managérial.

Des démarches collectives et des actions concrètes sont régulièrement proposées aux entreprises adhérentes qui ont la possibilité de les intégrer dans leur stratégie. Cette structure d'appui facilite la connexion et la coopération entre les entreprises et les institutions spécialisées. Si le GEIDA s'est imposé comme un relais efficace entre les entreprises et les instances territoriales, c'est que bon nombre des dirigeants se sont approprié les actions concrètes élaborées par ce groupement. L'effet de réseau permet donc une coordination des actions et une mutualisation des compétences et des ressources.

De plus, le GEIDA est parfaitement impliqué dans la vie locale et entretient des contacts réguliers avec de nombreux acteurs territoriaux : la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine (CCIT), la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Permanente (DDTEFP), la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE)[50], la mairie, les lycées et collèges d'Amboise et diverses associations locales économiques et sociales. Le GEIDA est ainsi perçu comme l'interlocuteur des différentes parties prenantes qu'il sollicite pour intervenir auprès des entreprises. Ce groupement économique a créé un mode d'échange fondé sur la confiance, celle-ci jouant un rôle essentiel en tant que garant de la transaction et conditionnant la performance du réseau (Capiez, 2007), au sein duquel l'apprentissage managérial y est favorisé.

Il est donc plus aisé de comprendre comment le GEIDA est devenu un nouvel acteur répondant à l'évolution des frontières de l'entreprise. En s'appuyant sur les compétences et les savoir-faire de chacun de ses membres et des acteurs externes, ce groupement cherche à développer les bonnes pratiques, l'expérimentation et l'innovation pour le bénéfice de tous les membres et ce, par l'échange d'expériences, de connaissances et de ressources, tant matérielles qu'immatérielles. Par ailleurs, les dirigeants de PME ayant participé à cette démarche collective soulignent l'importance de l'incitation financière sous la forme de subventions. La démarche de GPEC est également un moyen de changer l'image des entreprises du secteur du BTP et de l'industrie, fortement représentées au GEIDA, qui connaissent des problèmes de recrutement de salariés qualifiés.

L'élaboration d'une stratégie commune, reposant sur un projet partagé, celui de dynamiser le tissu économique local, facilite la synchronisation entre structures et permet une meilleure gestion de l'autonomie des acteurs (Zardet *et al.*, 2007). Le GEIDA a su mettre en œuvre une stratégie collective, réguler les relations entre les différents acteurs et répondre ainsi aux attentes sociétales pour une plus grande responsabilisation des entreprises. Le GEIDA dispose donc de la légitimité nécessaire pour piloter et animer des acteurs, leur permettant ainsi de se rapprocher.

[50] Ces deux institutions, ainsi que la DRTEFP, la DRCCRF, la DRCE, la DRCA, la DRT et le CRIE sont, depuis 2009, regroupées au sein de la DIRECCTE Centre.

Il ne s'agit que des premières conclusions de notre travail doctoral sur l'intégration de pratiques de RSE dans les PME bénéficiant des ressources d'un réseau. L'analyse de ces résultats nous a permis de mettre en évidence que les membres du GEIDA se sont progressivement approprié la démarche de GPEC initiée par les commissions de réflexion. Comme nous avons pu le voir, le GEIDA propose à ses adhérents des démarches collectives qui concernent chacune un des volets de la RSE : MAIVA pour l'environnemental, formation à la GPEC pour le social et collaboration avec des organismes territoriaux pour le sociétal. Cependant, ces actions sont ponctuelles et ne conduisent pas encore à un repositionnement stratégique des entreprises adhérentes en matière de RSE car l'objectif du GEIDA reste avant tout la promotion du territoire et non la proposition d'une réflexion stratégique pour le fonctionnement de l'entreprise, ce qui fait l'objet de notre travail. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes tournés vers un autre groupement d'entreprises situé en Indre-et-Loire, le Centre des Jeunes Dirigeants, dont la mission principale consiste à accompagner ses membres vers l'intégration des principes de RSE dans la stratégie de l'entreprise. Cette étude est présentée dans les chapitres suivants.

4.3. La présentation et les apports de l'étude exploratoire

Une étude exploratoire qualitative a été réalisée au cours de la période de mai à septembre 2007. L'analyse des discours a été effectuée en août 2007 pour une première restitution des résultats auprès de plusieurs de nos collaborateurs de la Direction du Développement de la CCIT. Ensuite, nous avons mise en œuvre une enquête quantitative qui a été analysée au cours de l'année 2008. A la suite de cette dernière, nous avons mené une étude auprès d'un groupement d'entreprises territorial, le Groupement des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA) afin d'approfondir les résultats obtenus lors de deux précédentes études.

L'étude exploratoire avait pour objectif de présenter les pratiques de RSE mises en place dans les PME d'Indre-et-Loire et d'explorer les déterminants de l'engagement responsable des chefs d'entreprise. Pour cela, les pratiques de RSE mises en place par les dirigeants de PME ont été analysées à partir d'un codage (entretiens) sous NVivo 8 et de traitements statistiques descriptifs (questionnaires) sous XLSTAT. Cette étude nous a permis d'appréhender le terrain, de mieux comprendre les attentes des dirigeants et de mettre en exergue le rôle de la démarche collective et l'importance du réseau dans l'intégration des principes de RSE.

4.3.1. Une première compréhension du terrain

Dans un premier temps, nous avons mené une étude exploratoire en nous concentrant sur la sensibilisation des dirigeants de PME pour la RSE et les pratiques responsables mises en place par les entreprises interrogées. Les entretiens de l'étude exploratoire ont été réalisés auprès d'une population composée exclusivement de dirigeants de PME[51]. C'est la raison pour laquelle le guide d'entretien est fortement orienté vers la stratégie de l'entreprise en matière de RSE. C'est dans un but de compréhension des déterminants de l'engagement du dirigeant pour la RSE que ce premier guide d'entretien a été élaboré.

L'analyse des entretiens a été suivie par une enquête quantitative. En raison du faible nombre de questionnaires qui nous ont été retournés (sur 1.000 questionnaires, 101 questionnaires ont été retournés et 73 analysés), cette étude n'a pas pu être approfondie. Ceci constitue d'ailleurs un des premiers résultats qui corrobore les discours des répondants lors des entretiens. En effet, les dirigeants déclarent avoir peu de temps pour répondre aux sondages. Le manque de temps du dirigeant de petite ou moyenne organisation souvent cité dans la littérature semble récurrent dans les études menées auprès de PME (Hlady-Rispal, 2002). Le faible taux de réponses obtenues ne nous a pas permis d'effectuer des traitements statistiques approfondis. Par conséquent, nous nous sommes limités à des analyses quantitatives descriptives.

Avant de confronter les apports de l'étude exploratoire, nous présentons les résultats obtenus.

4.3.2. Résultats de l'étude exploratoire

Au regard des analyses effectuées, nous proposons d'aborder les principaux résultats de l'étude exploratoire qualitative et quantitative.

Constat 1 : Les convictions et l'engagement du dirigeant de PME pour la RSE sont liés

Il est possible de résumer les principales caractéristiques de la PME en un mode de fonctionnement intuitif, fortement marqué par le rôle déterminant du propriétaire-dirigeant et par la proximité, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans les relations avec les parties prenantes externes (Julien, 1994 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Torrès, 1999). Dans ce cadre, l'intégration de la RSE en PME dépend des représentations que s'en fait le dirigeant. Ainsi la conviction du dirigeant (Paradas, 2006), la recherche de légitimité (Marchesnay, 2009)

[51] Chefs d'entreprises reconnus par la CCIT pour leur rôle pilote dans la mise en place de démarches de RSE.

associées à la difficulté de trouver des compétences fondamentales pour le développement de son activité (Mathieu et Reynaud, 2005) peuvent constituer des leviers d'engagement responsable déterminants en PME. Cet engagement peut passer par une gestion plus humaine, privilégiant les conditions de vie de l'entreprise et/ou par un positionnement différenciateur en recherchant à mieux tirer parti des ressources disponibles. Les comportements responsables en PME recouvrent ainsi des réalités très variées.

Constat 2 : L'engagement responsable du dirigeant est souvent déterminé par les pressions provenant du marché, de la normalisation ou de la réglementation

L'engagement responsable d'une entreprise peut également être influencé par les pressions exercées par la société civile et une forte demande d'anticipation des risques, qu'ils soient matériels (risques sanitaires, sociaux, environnementaux) ou immatériels (risques de réputation, d'image).

Même si actuellement, la pression médiatique sur ces sujets se concentre sur les grandes entreprises, les PME sont également concernées par :

- la pression du marché : les donneurs d'ordres commencent à formuler des exigences de développement durable envers leurs fournisseurs (dans certains secteurs d'activités avec la norme ISO 14001 par exemple). Le rapport contractuel entre un donneur d'ordres et un sous-traitant peut parfois prendre une tournure de dépendance organisationnelle, voire même d'ingérence (Bouchez, 2003). En effet, le donneur d'ordres peut, motivé par un souci de maîtrise de l'image et de la réputation, intervenir dans l'organisation du travail et la gestion interne du sous-traitant. Cette responsabilité impulsée par le donneur d'ordres peut alors encourager l'intégration de la RSE par la PME :
- la pression normative (travaux de l'AFNOR sur le SD 21000 appliqué aux PME par exemple),
- la pression réglementaire devient de plus en plus contraignante (Commission européenne, 2005).

Les PME ne peuvent rester à l'écart de cette évolution qui va modifier progressivement leurs pratiques et conditionner leur stratégie de développement.

Constat 3 : Une forte hétérogénéité de l'engagement responsable du dirigeant de PME

Cet aperçu des pratiques de RSE a mis en évidence que l'engagement du dirigeant varie entre une attitude peu sensible à un comportement actif. Par ailleurs, lorsque cet engagement existe, les entreprises mettent l'accent sur le pilier de l'écologie, du social ou du sociétal mais

rarement sur les trois piliers de la RSE. Il apparaît néanmoins que les actions le plus souvent mises en place sont environnementales ou sociales.

Un tel contraste des stratégies responsables des PME - des actions globalement peu intégrées à la stratégie versus des PME militantes qui placent la responsabilité au cœur de leur stratégie - s'explique par le fait que la mise en place d'une démarche particulière de RSE dans l'univers des PME peut dépendre des spécificités et des besoins de ces organisations (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Lapointe et Gendron, 2004). Il faut alors se concentrer sur les caractéristiques qui sont propres à la PME comme l'a précisé Julien (1997) : *« La PME est une entité propre où les fonctions sont toutes intégrées ou du moins fortement reliées et où le propriétaire-dirigeant en contrôle la plupart des aspects, et pour quelques-unes y participe directement »*. Ce qui nous amène à aborder le quatrième résultat de l'étude exploratoire.

Constat 4 : La multitude d'organismes promouvant le développement durable à l'échelle du territoire rend la prise d'informations difficile

La multitude des acteurs promouvant le développement durable entraîne finalement une grande confusion auprès des dirigeants de PME. En effet, désorientés, les dirigeants éprouvent des difficultés à trouver une information rapidement opérationalisable, tant les offres sont nombreuses et ne constituent pas toujours une source d'information ciblée. C'est une des raisons qui amène les dirigeants d'entreprise à s'adresser à leur organisation représentative (fédération, syndicat ou groupement économique) qui se veut souvent être le relai entre les acteurs économiques et les instances administratives (Filion, 1997 ; Baillette, 2003).

Constat 5 : L'adhésion à un réseau professionnel favorise l'intégration de démarche de RSE

La forte personnification de la PME conduit souvent le dirigeant à développer des relations interpersonnelles avec son environnement. La PME fonctionne aussi en réseau. Qu'il soit social, professionnel ou territorial, le réseau représente une source de confiance, de sécurité et de flexibilité (Capiez, 2007). Il constitue plus particulièrement « *un cadre privilégié de réflexion permanent et évolutif pour le dirigeant* » (Fourcade, 2008). Comme le précise Julien (1996 : 1140), « *plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres, tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles* ». Pour Auberger et Quairel (2005), Berger-Douce (2006) et Bonneveux et Saulquin (2009), le réseau devient alors un catalyseur de démarches de RSE en PME.

Au cours de ces dix dernières années, les démarches collectives dédiées aux enjeux sociétaux se sont multipliées auprès des PME (Berger-Douce, 2006, 2008). Elles prennent généralement la forme de campagnes d'information, de sensibilisation et/ou de formation professionnelle et sont généralement proposées par les chambres consulaires, les agences régionales comme les DRIRE ou encore par les dirigeants eux-mêmes réunis au sein d'un réseau professionnel.

On comprend ainsi que la diffusion de la RSE dans les PME repose certes sur les représentations que s'en font les dirigeants mais elle ne peut être appréhendée sans tenir compte de leur encastrement dans l'environnement (Granovetter, 1985 ; Johannisson *et al.*, 1994) et des réseaux d'acteurs qui sous-tendent les démarches collectives promouvant la RSE. Dans ces conditions, l'analyse de l'intégration des principes de RSE par les PME doit dépasser le cadre strict de la PME pour s'appuyer sur des approches prenant mieux en compte le rôle des réseaux.

4.3.3. Conclusion des résultats

Cette étude confirme et approfondit la grille de lecture proposée au début de ce chapitre. Les résultats de l'étude exploratoire montrent que les dirigeants d'entreprises qui s'engagent activement dans une démarche de RSE sont très souvent adhérents d'une organisation professionnelle. L'adhésion à une organisation professionnelle qui, selon le taux élevé de réponses positives recueilli à la suite de l'analyse exploratoire quantitative, faciliterait l'accès à l'information souhaitée, permettrait l'échange entre adhérents d'informations et d'expériences en matière de RSE. L'étude du GEIDA a montré que la participation à des démarches collectives est également un élément qui favorise la diffusion d'informations relatives au développement durable et l'intégration de démarches responsables par les dirigeants, membres de ce groupement.

Nous avons synthétisé les principaux résultats obtenus à l'issue de l'étude exploratoire (entretiens et questionnaires) avant de nous appuyer sur ces connaissances pour construire une seconde grille de lecture, orientée davantage vers les apports de la démarche collective proposée par un réseau professionnel dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME. Cette seconde grille de lecture est présentée dans le chapitre suivant (chapitre 5). Le chapitre 4 est donc une étape intermédiaire fondamentale de l'étude de la démarche de performance globale proposée par la section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants.

Conclusion du chapitre 4

Les résultats de l'étude exploratoire font ressortir plusieurs éléments. Tout d'abord, l'intégration de la RSE en PME va fortement dépendre des représentations que s'en fait le dirigeant. Cet engagement peut passer par ou aboutir à une gestion plus humaine, privilégiant les conditions de vie de l'entreprise et/ou par un positionnement différenciateur en recherchant à mieux tirer parti des ressources disponibles. Les comportements responsables en PME recouvrent ainsi des réalités très variées. Il faut néanmoins nuancer nos propos dans la mesure où des contraintes d'ordre organisationnel (taille de l'entreprise, secteur d'activités…) et relationnel (réponse aux attentes des parties prenantes) conditionnent également la prise en compte des principes de RSE par le dirigeant.
Il ressort ensuite de l'étude exploratoire que l'adhésion du dirigeant de PME à un réseau professionnel semble influencer l'intégration de démarches de RSE. D'après les résultats de l'étude exploratoire, l'appartenance à un réseau permettrait d'accéder plus facilement à de l'information sur la RSE, d'échanger sur la mise en place de bonnes pratiques et faciliterait l'intégration de démarches responsables.

L'ensemble des éléments qui émergent des résultats de l'étude exploratoire nous permet de compléter notre première grille de lecture. Cette dernière était largement orientée vers les déterminants externes et internes et les types de pratiques mises en place dans les PME. Or, les résultats ont également démontré que l'appartenance à une structure réticulaire professionnelle influence l'intégration de démarches de RSE par les dirigeants de PME. Le réseau professionnel propose souvent à ses adhérents des démarches collectives qui facilitent l'intégration de démarches responsables. La nouvelle grille, que nous proposons dans le chapitre 5, est donc largement orientée vers le rôle du réseau dans la diffusion d'une démarche collective de RSE et l'appropriation de celle-ci par les entreprises adhérentes.

Synthèse

La méthode de recherche choisie dans le cadre de notre étude exploratoire est de nature qualitative et quantitative et découle d'une logique abductive. Les données ont été collectées grâce à :

- Une présence de trois ans au sein de la Direction du Développement de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine qui nous a permis de participer à un grand nombre de réunions et d'événements professionnels organisés par la chambre consulaire et ainsi de rencontrer des dirigeants d'entreprises de tous secteurs d'activités,
- 24 entretiens semi-directifs réalisés avec des dirigeants de PME,
- 73 questionnaires répondus par des dirigeants de PME,
- L'étude d'une démarche collective proposée par un groupement d'entreprises, le Groupement des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA).

Les données ont été analysées à la suite d'un codage à l'aide du logiciel NVivo en ce qui concerne les entretiens et traités avec le logiciel XLSTAT en ce qui concernent les questionnaires.

Il ressort de l'étude exploratoire que l'engagement durable des PME se caractérise par une certaine hétérogénéité. Cet aperçu des pratiques de RSE a mis en évidence que l'engagement du dirigeant varie entre une attitude peu sensible à un comportement actif. Cependant, les démarches le plus souvent mises en place relèvent du volet environnemental ou social et ne font pas forcément partie d'une stratégie globale. En ce qui concerne les déterminants de l'engagement du dirigeant pour la RSE, les convictions du dirigeant et les pressions de la part des donneurs d'ordres constituent les principaux facteurs internes et externes.

Par ailleurs, plusieurs dirigeants de PME s'adressent à leur représentant professionnel (fédération, association ou groupement) pour obtenir des informations spécifiques sur des thématiques liées au développement durable. De manière générale, le représentant professionnel, et plus particulièrement le groupement professionnel est considéré par ces dirigeants comme un des relais entre les entreprises et les organismes territoriaux.

Les résultats de cette étude nous amènent à approfondir l'analyse des éléments suivants :

- Les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante de RSE, proposée par un réseau professionnel,

- Les logiques d'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE, proposée par un réseau professionnel,
- La co-conception d'une démarche collective innovante de RSE orientée usage.

Ces éléments sont intégrés au sein de la seconde grille de lecture élaborée et présentée au sein du chapitre 5 afin de mener l'étude de la démarche collective de performance globale proposée par la section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants.

CHAPITRE 1 : LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 : LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4 : MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

CHAPITRE 5 : MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

5.1. Construction d'une grille de lecture adaptée

5.2. L'étude de cas comme méthode de recherche scientifique

5.3. Présentation de la démarche de performance globale proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants

Conclusion du chapitre 5

Synthèse

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 7 : L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

CHAPITRE 5. MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

L'objectif de ce chapitre est, dans la continuité du travail empirique réalisé lors de l'étude exploratoire qualitative et quantitative, de présenter dans un premier temps la construction de notre nouvelle grille de lecture, puis dans un deuxième temps, notre étude de cas. L'intérêt de la recherche par étude de cas est d'abord expliqué avant de présenter l'étude de cas du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). Nous présentons les éléments contextuels nécessaires à la compréhension du cas ainsi que la démarche de performance globale proposée par ce groupement.

5.1. Construction d'une grille de lecture adaptée

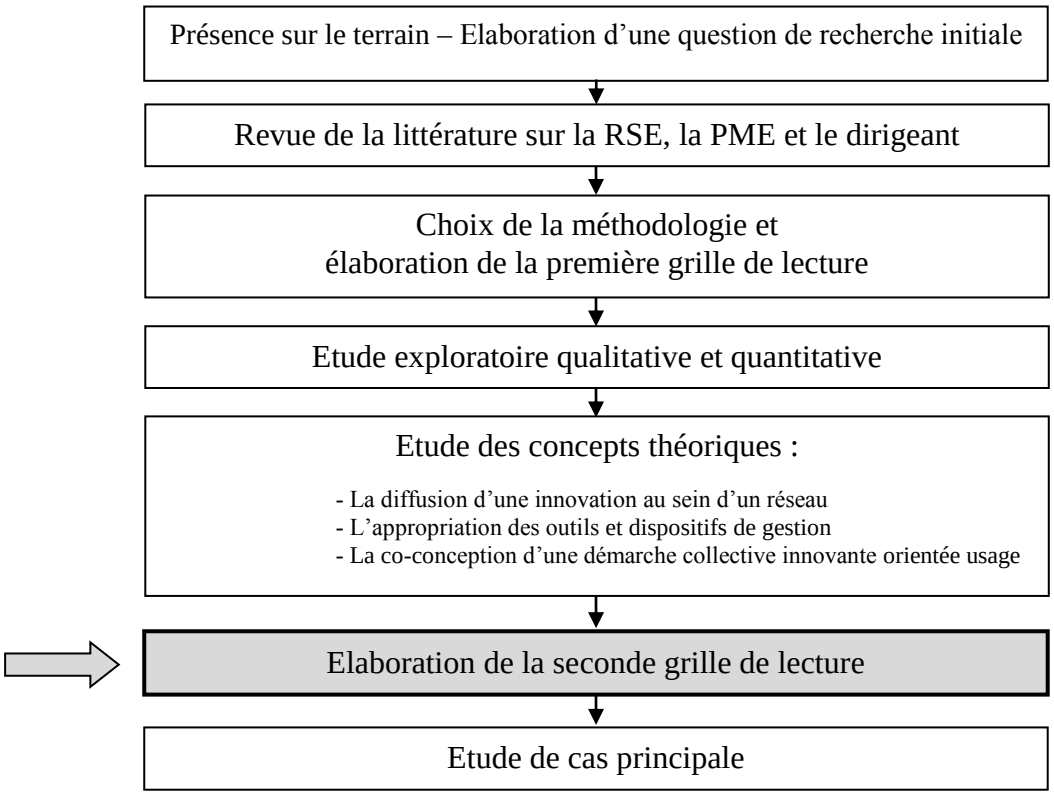
La première grille de lecture, qui nous a permis de traiter les données recueillies lors de l'étude exploratoire était construite afin d'une part, de relever les déterminants de l'intégration de démarches de RSE pour les PME interrogées et d'autre part, de présenter les démarches mises en place. Pour l'étude approfondie, nous avons précisé les questions pour nous intéresser particulièrement à la démarche collective proposée par un groupement de PME. Ainsi, le guide d'entretien destiné aux dirigeants de PME a été complété, de façon à prendre en compte les données collectées lors de l'étude exploratoire qualitative et quantitative. Ce travail nous permet de préciser les questionnements issus de nos lectures et de nos expériences auprès d'acteurs économiques. Le document a évolué au fur et à mesure de l'approfondissement de nos connaissances sur le sujet de l'étude, cette démarche remplissant ainsi les recommandations faites par Blanchet et Gotman (1992 : 62) : *« la réalisation d'un guide d'entretien suppose une démarche itérative entre la conceptualisation des questions et leur mise à l'épreuve dans l'entretien »*. Strauss et Corbin (1990 : 56) précisent que *« la littérature peut être utilisée pendant l'étude elle-même, contribuant ainsi à améliorer sa portée. En fait, des découvertes issues de la littérature pourraient également se produire par de réelles interactions entre la lecture de travaux et l'analyse des données »*. Selon Quivy et Van Campenhoudt (1988 : 10), *« un corps à corps singulier entre les seules idées du chercheur et les faits qu'il observe ne peut déboucher que sur des platitudes. Or l'abstinence est une erreur encore plus grave que la « gloutonnerie livresque »*. Kaufmann (2007 : 37) ajoute *: « Le chercheur doit au contraire s'alimenter régulièrement, surtout quand il lui vient*

des fringales de savoir au vu d'hypothèses nouvelles, excitantes mais mal dégrossies », et ceci jusqu'à la fin du travail.

5.1.1. L'élaboration de la nouvelle grille de lecture

Avant de présenter l'étude de cas et les résultats, rappelons notre situation par rapport à la démarche globale de recherche. Nous présentons ainsi la seconde grille de lecture qui tire les enseignements de l'étude exploratoire, son mode de conception et son opérationnalisation. Le schéma ci-dessous présente l'étape de l'élaboration de la seconde grille de lecture.

Schéma n° 5- 1 : Démarche de l'élaboration des grilles de lecture



5.1.1.1. Les enseignements de l'étude exploratoire

Une des premières conclusions qui découle de l'étude exploratoire nous amène à révéler que la lecture classique de l'intégration de démarches de RSE reposant uniquement sur les concepts de RSE et de PME n'est pas pertinente. Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 1, les décisions stratégiques d'une PME sont souvent influencées par les convictions du dirigeant. Plus celui-ci aura une sensibilisation forte pour la RSE, plus il aura une

propension à mettre en place des démarches de RSE (Paradas, 2006, 2007, 2008 ; Berger-Douce, 2006, 2008).

Il apparaît également que la notion de réseau est particulièrement importante dans le cas des PME. C'est pourquoi la deuxième grille de lecture proposée s'intéresse à l'apport de l'adhésion du dirigeant à un réseau professionnel en matière de RSE.

Une troisième conclusion de l'étude exploratoire est que la notion de démarche collective joue un rôle de catalyseur de l'engagement responsable des dirigeants. En effet, les participants bénéficient d'informations et d'un retour d'expériences de la part de leurs pairs, ce qui constitue souvent un moteur de l'engagement responsable. Si depuis quelques années, les démarches collectives suscitent un intérêt croissant de la part des collectivités territoriales et sont désormais régulièrement proposées aux PME pour les inciter à être davantage responsables, force est de constater qu'elles ne font pas encore l'objet de réflexions plus poussées pour connaître leur portée effective. Les démarches collectives ont certes été étudiées dans des domaines tels que celui de la qualité (Paturel et Barriol, 1999) ou encore celui de la planification stratégique (Desreumaux, 1979) mais peu de travaux se sont intéressés à l'analyse de l'action collective comme voie prometteuse de l'intégration de démarche de RSE en PME (à part les travaux de Berger-Douce, 2006, 2008 et Delpuech, 2009). En effet, plusieurs organismes territoriaux, tels que les chambres consulaires, artisanales ou encore les fédérations professionnelles proposent des démarches collectives aux dirigeants de PME. A titre d'illustration, la CCI de Touraine dispose d'une plateforme collaborative dénommée Ecobiz qui propose aux adhérents de participer à des réunions, des conférences et de bénéficier de conseils de professionnels et d'experts sur les thèmes choisis par les adhérents. Or, il apparaît que celles-ci sont ponctuelles, n'abordent qu'un seul volet de la RSE à la fois, le plus souvent celui concernant les démarches environnementales, et demeurent sans suivi (Berger-Douce, 2004). Nous souhaitons donc analyser si la participation à une démarche collective permet aux dirigeants de mieux intégrer les principes de la RSE que la simple participation à une réunion d'information, action le plus souvent proposée par de nombreux acteurs locaux (CCI, conseils régionaux, ADEME, DRIRE…).

Notre problématique de recherche est donc la suivante :

En quoi la démarche collective innovante proposée par un réseau professionnel constitue-t-elle un vecteur d'intégration des principes de RSE et comment peut-elle être intégrée par les dirigeants de PME, membres de ce réseau ?

A l'issue de l'analyse des résultats de l'étude exploratoire et en s'appuyant sur les connaissances présentées dans la première partie, il nous est possible de formuler des questions de recherche qui servent de fil conducteur à l'analyse des apports de la démarche collective dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME. En effet, dans le cadre d'une recherche par exploration, *« il est clair que le chercheur poursuit un objectif et qu'il ne vise pas à vérifier une hypothèse particulière. En effet, il n'anticipe, il n'annonce aucun résultat particulier. Il évoque juste l'espoir de trouver quelque chose. Il se contente de propositions »* (Giroux et Tremblay, 2002). Afin d'éviter la dispersion de la recherche, nous prenons le parti de ne pas formuler de propositions de recherche, qui découlent des résultats obtenus, mais d'énoncer des questions de recherche, qui permettent d'approfondir l'analyse.

Notre problématique soulève au moins trois questions de recherche principales :

1. Quels sont les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante de RSE proposée par un réseau professionnel ?
2. Quelles sont les logiques d'appropriation d'une démarche collective de RSE par les adhérents d'un réseau professionnel ?
3. Quels sont les apports de la co-conception d'une démarche collective de RSE orientée usage ?

Ces questions émanent d'une vision personnelle du phénomène, élaborée à partir de notre analyse de la littérature et des résultats obtenus lors de la phase exploratoire. Elles constituent donc des éléments qui permettent de répondre à notre problématique. L'étude de cas principale vise alors à apporter des éléments supplémentaires sur les actions à mener dans le cadre de telles démarches. Chercher à mieux cerner les mécanismes de diffusion d'une démarche collective par un réseau et comprendre les logiques d'appropriation de la RSE par les PME participantes permettrait donc d'apporter des éclairages pour améliorer les actions proposées aux dirigeants.

Il est donc nécessaire d'aller au-delà des analyses classiques présentées dans le chapitre 1 et d'approfondir les notions de diffusion, d'appropriation et de co-conception orientée usage d'une démarche de RSE proposée par un réseau professionnel. Pour cela, nous mobilisons les approches de la diffusion d'une innovation, de l'appropriation des outils et dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau.

5.1.1.2 Le recours aux approches théoriques de la diffusion d'une innovation, de l'appropriation des outils et dispositifs de gestion et à la théorie de l'acteur-réseau comme alternative

Pour pouvoir appréhender les notions précédemment évoquées selon un éclairage différent, nous avons cherché à analyser les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation, ainsi que la co-conception orientée usage d'une démarche collective innovante proposée par un réseau.

5.1.1.2.1. Recours à la théorie de la diffusion d'une innovation

Selon le modèle de Rogers (1962, 1995), que nous avons présenté succinctement dans le chapitre 2, le succès de l'innovation et sa diffusion vont dépendre essentiellement des qualités intrinsèques de l'innovation, de sa « performance ». Or, les idées, les technologies les plus performantes ne sont pas toujours celles qui réussissent à s'imposer. En outre, d'après ce modèle, l'innovation serait censée être déjà achevée pour qu'elle puisse être diffusée. Considérant la RSE par les changements qu'elle suscite, elle n'est pas une innovation prédéfinie. Elle est avant tout un langage managérial qui s'inscrit dans la réflexion. Elle dépend, comme nous l'avons souligné plus haut, des représentations que les acteurs s'en font. Elle va ainsi prendre forme au fur et à mesure que ces représentations vont changer, évoluer, se renforcer. Certes, les qualités intrinsèques de l'innovation (valeurs qu'elle véhicule, coût/avantage qui en découlent, etc.) peuvent expliquer l'engagement des dirigeants mais elles ne peuvent constituer le seule critère de diffusion. Compte tenu du fort encastrement des dirigeants de PME dans leur environnement, il convient de mieux prendre en compte le milieu dans lequel prend forme la RSE. Sur ce point, les approches sociologiques, développées par Akrich *et al.* (1988) nous semblent plus éclairantes.

Pour ce second modèle, issu de la sociologie de l'innovation, le réseau socio-économique est au cœur des mécanismes de diffusion d'une innovation. Ce ne sont donc plus les qualités intrinsèques du nouveau produit qui expliquent son adoption mais bien plus le soutien que lui apportent les acteurs concernés par l'innovation (fabricants de produits liés, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs, acheteurs potentiels, experts, communautés scientifiques, organismes de financement…). C'est par la constitution d'alliés que l'innovation parvient à s'imposer car ceux-ci s'en font les promoteurs. Comment se constituer alors un réseau d'alliés ? Et quels facteurs assurent la diffusion des innovations ?
Pour Akrich *et al.* (1988), la constitution et le soutien d'un réseau proviennent des mécanismes d'intéressement. Il s'agit de tisser des liens avec les acteurs susceptibles d'être concernés par l'innovation. Ces derniers, en fonction de leurs intérêts respectifs, vont infléchir l'innovation en cours et générer des adaptations. L'entreprise peut parfois même modifier ses choix initiaux. L'innovation va donc prendre sa forme définitive au fil des interactions sociales entre acteurs. Dès lors, l'innovation pourra leur servir dans le cadre de projets et d'opportunités qui leur sont propres. Et pour cette raison, les membres du réseau lui fourniront le soutien nécessaire à sa diffusion. En d'autres termes, c'est parce qu'ils ont été impliqués en amont du processus de conception de l'innovation qu'ils la soutiennent. D'une certaine manière, ils en deviennent les sponsors, ce qui accélère la diffusion sur le marché. Le réseau ne peut évidemment pas interagir avec tous les acteurs : elle s'appuie sur des porte-parole, des relais. Ainsi émerge un modèle non linéaire de la diffusion de l'innovation : le modèle « tourbillonnaire ».

Le concept de RSE invite à s'interroger sur de nouvelles manières d'appréhender l'entreprise et ses pratiques managériales. La RSE peut ainsi être considérée comme une innovation par les changements qu'elle peut susciter dans l'entreprise. Son intégration dans la stratégie de développement de la PME dépend fortement de la représentation que s'en fait le dirigeant. Compte tenu de la forte personnalisation de la PME et des relations de proximité qu'elle entretient avec son environnement, les actions collectives visant à promouvoir des démarches responsables semblent offrir un cadre particulièrement propice à la diffusion d'une innovation en PME.

Pour compléter ce cadre qui nous permet de mieux cerner les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante, nous avons également recours à la perspective appropriative. L'apport de la combinaison de ces deux approches théoriques réside essentiellement dans le

fait que si l'approche de la diffusion d'une innovation permet de considérer les dispositifs techniques comme des construits sociaux, les logiques d'appropriation doivent également être étudiées en tenant compte du profil et des convictions du dirigeant de PME.

5.1.1.2.2. Recours à l'approche de l'appropriation

Nous avons souligné, dans le chapitre 2 de la littérature, l'importance d'analyser les actions collectives en faveur de la RSE dans une logique d'appropriation. Cette dernière, comme le soulignent De Vaujany *et al.* (2005), passe par le recours à des outils, des règles et/ou des dispositifs. En fonction du statut qui leur est accordé, ces outils, règles et dispositifs peuvent être mobilisés selon des dimensions rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive. Cette mobilisation sera en outre différente d'un acteur à un autre. Différentes études portant sur l'engagement responsable des dirigeants de PME ont souligné le rôle déterminant de la vision, des convictions et des représentations des dirigeants (Paradas, 2007, 2008). L'appropriation ainsi envisagée nous semble offrir un cadre d'analyse intéressant pour apprécier la portée effective d'une action collective de sensibilisation à la RSE auprès des PME.

Notre étude s'inscrit dans la lignée des travaux de Berger-Douce (2006) qui a mobilisé la perspective appropriative proposée ci-dessus pour analyser une action de sensibilisation en management environnemental menée par une chambre consulaire auprès de PME. Comme le souligne l'auteur, l'action menée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Valenciennois prend la forme, au travers du dispositif mis en place (réunions de groupe, sessions de formation collective, audits croisés, utilisation de grilles d'analyse, etc.), d'une construction collective (*vision organisante* au sens de Swanson et Ramiller, 1997, 2004). Dans son étude, Berger-Douce (2006) a ainsi tenté de qualifier la démarche de la CCI à partir des différentes perspectives appropriatives décrites plus haut (rationnelle, socio-politique, psycho-cognitive) pour étudier en quoi la démarche de la CCI pouvait constituer un réel vecteur de diffusion d'une vision organisante. Son analyse montre notamment que le processus d'appropriation de la démarche étudiée s'inscrit plutôt dans une perspective psycho-cognitive pour les PME et socio-politique pour l'acteur clé, à savoir la CCI. Quant à la dimension rationnelle, elle semble secondaire dans son étude. Cette étude démontre que le cadre conceptuel proposé par De Vaujany *et al.* (2005) peut apporter un éclairage original sur le processus d'appropriation de la RSE en PME. Notre étude s'inscrit dans cette même lignée mais tente de mieux cerner comment les membres participant à une démarche collective

innovante utilisent les actions, les outils, les règles proposés par le réseau. En effet, nous avons une lecture processuelle de l'appropriation de la démarche collective proposée aux dirigeants de PME en mettant l'accent sur les mécanismes psycho-cognitifs et socio-politiques conduisant à une réflexion stratégique du dirigeant de PME.

L'approche de Vaujany *et al*. (2005) nous semble particulièrement appropriée compte tenu de l'objet de notre étude pour plusieurs raisons :

- Elle permet de prendre en compte à la fois les acteurs concernés par l'appropriation, les relations (souvent complexes) par lesquelles s'opère l'appropriation et les actions proposées (à travers les outils, les objets, les règles) constituant l'objet de l'appropriation. Elle offre ainsi un cadre de réflexion riche pour appréhender de manière globale le processus d'appropriation.
- En outre, cette approche n'a pas seulement été abordée dans le cadre d'études sur l'intégration d'outils de gestion (l'appropriation des TIC[52] par exemple). Elle a été également mobilisée pour étudier des dispositifs stratégiques dans une perspective appropriative (Dechamp *et al*., 2006). Son utilisation dans des contextes variés nous invite à la mobiliser dans le cadre de la RSE, dans la mesure où celle-ci s'inscrit aussi et avant tout dans une réflexion stratégique.

C'est donc en combinant à la fois les perspectives diffusionniste et appropriative que nous construisons notre seconde grille de lecture. Nous tentons également d'apporter des éléments de réponse sur la relation entre la diffusion et l'appropriation d'une démarche collective proposée par un réseau, en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau qui émane de l'approche sociologique de la traduction.

5.1.1.2.3. Un modèle intégrateur : le modèle d'intéressement

Selon la théorie de l'acteur-réseau, une démarche collective innovante peut être étudiée à la lumière du modèle de l'intéressement car il permet d'analyser la conception de solutions techniques et de comprendre *« comment l'innovation est adoptée, comment elle se déplace et comment elle se répand progressivement pour se transformer en succès »* (*Akrich et al.*, 1988 : 15). En effet, selon ces auteurs, *« l'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort »* (ibid. : 17). Ainsi, *« adopter une*

[52] Technologies de l'Information et de la Communication.

innovation, c'est l'adapter » et cette adaptation résulte en général *« d'une élaboration collective, fruit d'un intéressement de plus en plus large »* (ibid. : 15).

L'innovation devient ici un processus constitué de boucles itératives qui se conçoit, dès son lancement, dans une perspective d'usage (Pascal et Thomas, 2006). Les concepteurs comme les usagers participent à la co-conception de l'innovation. La construction d'un projet dans une perspective « usage » doit être appréhendée comme *« l'élaboration d'un scénario constitué d'un programme d'action, de la répartition de ce programme d'action à des entités diverses (dispositifs techniques qui font l'objet de l'innovation mais aussi d'autres dispositifs auxquels l'innovation va être associée, les utilisateurs bien sûr, mais encore les techniques, installateurs, distributeurs…) et enfin d'une représentation de l'environnement dans lequel le programme d'action peut ou doit se réaliser »* (Akrich, 1993 : 91). L'appropriation de l'innovation s'opère dès lors que les usagers sont enrôlés, en participant activement à l'action collective. Le modèle de l'intéressement démontre par ailleurs que l'appropriation découle de l'investissement des acteurs et parallèlement des boucles d'intéressement mises en place.

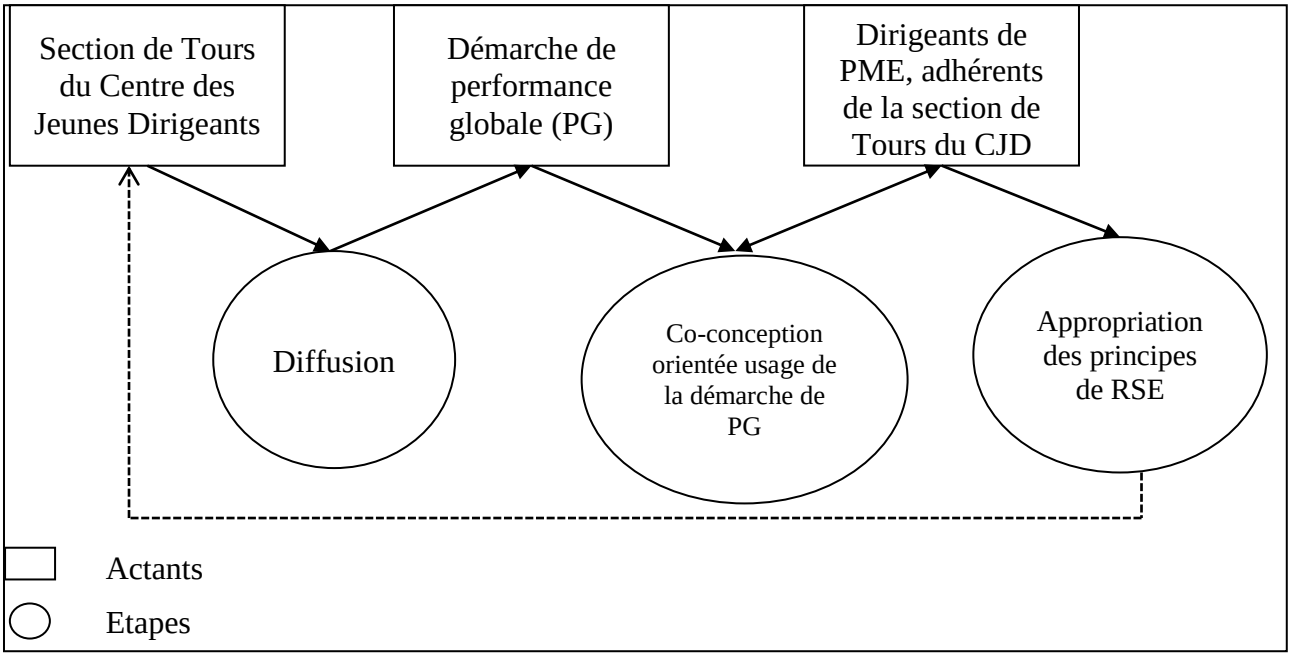
Selon les principes de l'approche sociologique de la traduction, les intérêts des usagers et celui des concepteurs diffèrent, ce qui nécessite, dès la préparation du projet, d'intégrer les adhérents dans le processus de la démarche collective innovante. Cependant, l'implication des acteurs dans l'élaboration de l'innovation ne permet pas à elle seule de comprendre le phénomène d'intégration des principes de RSE. L'analyse des boucles de co-conception doit donc être complétée par une analyse des trajectoires d'usage des acteurs du réseau (Boullier, 2004).

Cette hypothèse constitue un prolongement des apports de la théorie de l'acteur-réseau selon lesquels l'appropriation d'une innovation nécessite la mise en place de processus d'intéressement qui s'amplifient avec le temps. Il apparaît alors nécessaire d'analyser de manière simultanée les boucles de co-conception qui correspondent à l'évolution du projet de la démarche collective innovante au sein de la communauté des concepteurs des boucles d'intéressement qui caractérisent les trajectoires d'usage de la communauté des usagers (Boullier, 2004 ; Pascal et Thomas, 2006). Ces boucles d'intéressement constituent un vecteur d'appropriation de la démarche en suscitant une « *dynamique interprétative* » (Wong, 2004) structurante pour les acteurs. La démarche collective innovante peut alors être considérée comme le résultat provisoire et évolutif de l'interaction entre ces deux boucles. En ce sens, la co-conception de la démarche orientée usage, qui émane du modèle « tourbillonnaire » de Akrich *et al.* (1988) dépend de la nécessaire co-évolution des boucles de conception et des trajectoires d'usage.

5.1.2. Une opérationnalisation de la seconde grille de lecture

Avant de détailler le mode d'opérationnalisation de la seconde grille de lecture, nous avons cherché à schématiser ce que nous étudions au sein de cette étude de cas, dans un but de clarification des objectifs de recherche. En effet, nous nous intéressons à la diffusion et à l'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE, rendues possibles par un processus de co-conception des acteurs du réseau. Par cette schématisation, nous rendons compte de ce que nous analysons lors de l'étude de la démarche de performance globale de la section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants. L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les apports d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau.

Schéma n° 5- 2 : Le cadre d'analyse proposé pour l'étude principale



Il s'agit donc d'appréhender et d'analyser, en fonction des actants[53] en présence ainsi que des étapes conduisant à la mise en place de démarches de RSE dans les entreprises, les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation d'une démarche collective de performance globale. Ces éléments peuvent alors permettre de comprendre le processus d'élaboration de l'action collective conduisant à l'intégration de démarches de RSE par les

[53] Les actants constituent l'ensemble des acteurs humains et non humains qui occupent une place égale dans le processus de co-conception de l'innovation (Bloor, 1976, Latour et Lemonnier, 1994).

dirigeants de PME membres d'un réseau d'entreprises. Pour cela, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique à l'aide du logiciel NVivo. Nous revenons, tout d'abord, sur les règles du codage puis présentons l'inventaire des thèmes élaboré dans le cadre de l'étude de cas principale.

5.1.2.1. Les règles du codage

Nous avons procédé à un codage ouvert (Glaser, 1978 ; Strauss et Corbin, 1990) à la fois des éléments contextuels propres au Centre des Jeunes Dirigeants ainsi qu'à chaque entreprise adhérentes, mais également des perceptions des dirigeants en matière de RSE afin d'avoir une description globale du positionnement des répondants par rapport à celle-ci. Dans ce cadre, l'unité d'analyse était large : groupes de phrases, voire paragraphes entiers (Allard-Poesi, 2003). Dans la mesure où notre recherche s'attache à découvrir, analyser et caractériser l'intégration des principes de RSE par les dirigeants membres d'un réseau, nous nous sommes orientés vers une analyse thématique (Bardin, 2003) procédant à un découpage du discours en fonction d'unités de sens et non pas d'unité spatiale ou temporelle.

Ensuite, nous avons effectué un codage axial (Strauss et Corbin, 1990) et fait émerger les catégories et sous-catégories pertinentes dans le but de dépasser la description et d'apporter des éléments explicatifs. Une catégorie est un regroupement d'unités d'analyse. Toutes les unités d'analyse relevant d'une même catégorie de sens sont supposées avoir des significations proches ou posséder des caractéristiques formelles ou des propriétés communes (Allard-Poesi *et al.*, 2003). Nous avons alors extrait des discours préalablement codés des phrases assez courtes et des portions de phrases.

La plupart des catégories ont été déterminées *a posteriori*, durant le codage, même si leur identification reposait en partie sur des pré-requis issus de la littérature. Certaines d'entre elles se sont révélées cohérentes avec la littérature existante sur les apports de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE, d'autres ont émergé et se positionnent donc comme potentiellement spécifiques au rôle du Centre des Jeunes Dirigeants vis-à-vis de ses adhérents.

Nous avons utilisé un même type de codage pour l'ensemble des entreprises, comme le préconisent Miles et Huberman (2003). Nous avons pu alors déterminer les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation, sans toutefois prétendre « mesurer » l'intégration de démarches de RSE dans les entreprises ayant participé à la démarche collective de performance globale.

Les tableaux ci-dessous montrent les catégories retenues à la suite du codage axial des entretiens avec les dirigeants de la section de Tours du CJD. Le codage a été effectué à partir de 34 codes (8 codes de catégorie de niveau 1 et 26 codes de catégorie de niveau 2). Cette arborescence de codes résulte de notre analyse des données et des itérations effectuées entre la littérature et le terrain.

5.1.2.2. L'inventaire des thèmes

Tableau n° 5- 1 : Codes liés au réseau social du CJD

Catégorie de niveau 1	**Catégorie de niveau 2**	**Codes**
Perception du rôle du CJD		PERC ROLE CJD
	Déterminants de l'adhésion	DET ADH
	Avantages perçus de l'adhésion	APA CJD
	Inconvénients perçus de l'adhésion	IPA CJD
	Relations avec les adhérents	REL ADH
Le CJD en tant qu'institution		INSTIT
	Valeurs	VAL CJD
	Fonctionnement	FONCT CJD
	Evolution	EVOL CJD

Tableau n° 5- 2 : Codes liés à la diffusion

Catégorie de niveau 1	**Catégorie de niveau 2**	**Codes**
Démarche collective innovante de performance globale		DEM COLL
	Plénières	PLEN
	Commissions	COMM
	Formations	FORMA
	Concours de la Performance Globale	CONC
	Groupe d'aide à la décision	GAD
Constitution et soutien d'un réseau d'alliés		RES ALLIES
	Acteurs impliqués	ACTEURS
	Légitimité interne et externe du CJD	LEG CJD

Tableau n° 5- 3 : Codes liés à l'appropriation

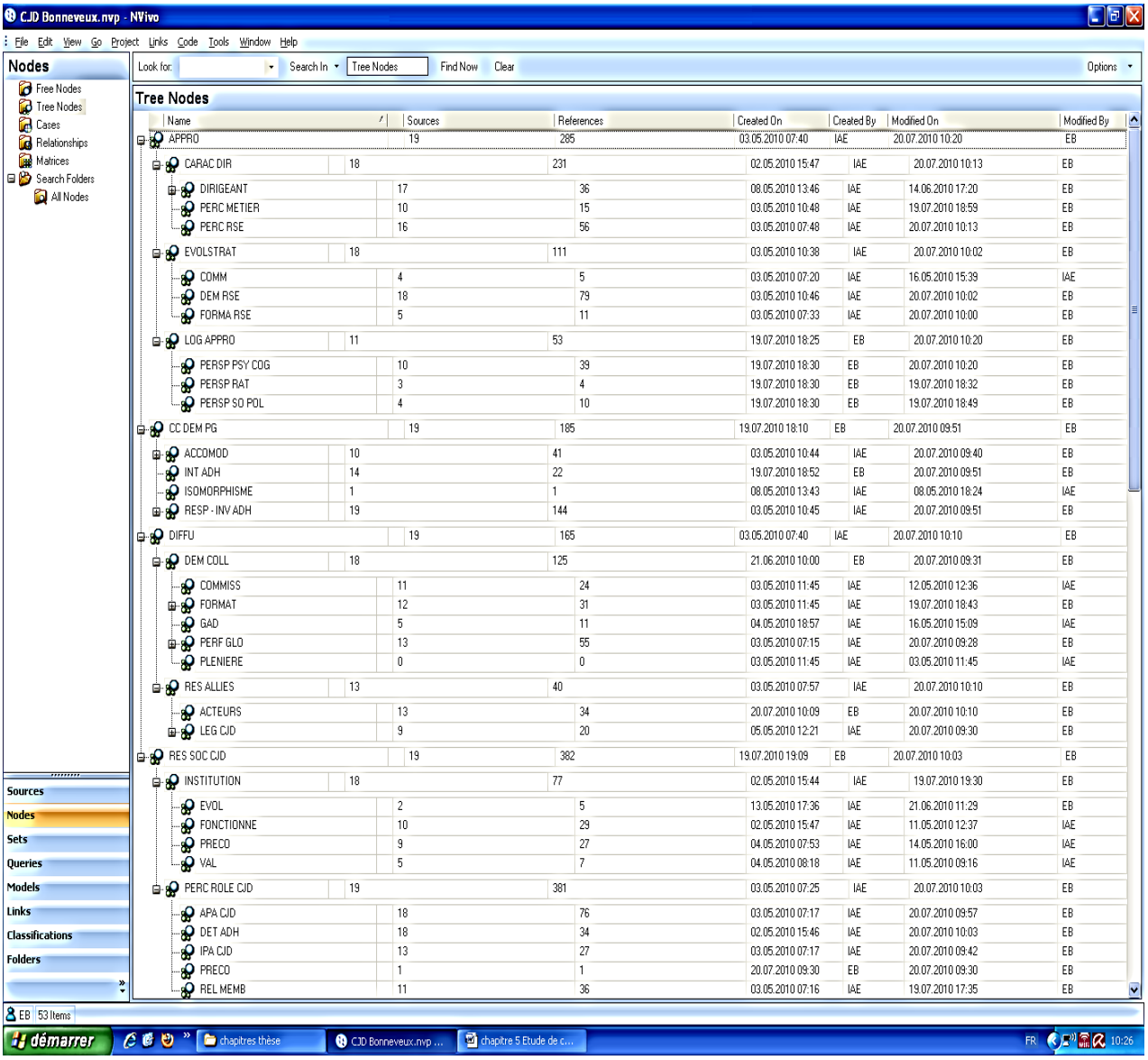
Catégorie de niveau 1	**Catégorie de niveau 2**	**Codes**
Caractéristiques du dirigeant		CARAC DIR
	Perception du métier du chef d'entreprise	PERC METIER
	Perception de la RSE	PERC RSE
Evolution de la stratégie		EVOL STRAT
	Formalisation de la RSE	FORMA RSE
	Communication RSE	COMM RSE
	Démarches RSE mises en place	DEM RSE
Logiques d'appropriation		LOG APPRO
	Perspective rationnelle	PERSP RAT
	Perspective socio-politique	PERSP SOC POL
	Perspective psycho-cognitive	PERSP PSY COG

Tableau n° 5- 4 : Codes liés à la co-conception de la démarche

Catégorie de niveau 1	**Catégorie de niveau 2**	**Codes**
Co-conception de la démarche de performance globale		CC DEM PG
	Accommodation	ACCOMM
	Prise de responsabilités – Investissement des adhérents	RESP – INV ADH
	Isomorphisme	ISOMORPH
	Intéressement des adhérents	INT ADH

Le schéma présenté ci-dessous (Schéma n° 5- 3) illustre l'arborescence des codes qui viennent d'être énumérés, tels qu'ils apparaissent dans le logiciel NVivo.

Schéma n° 5- 3 : Liste de l'arborescence des codes sous NVivo



Dans toute recherche, des biais de codage peuvent survenir, étant donnée la subjectivité du chercheur quant à son sujet de recherche. Conformément aux recommandations de Romelaer (2000), nous avons procédé à deux types de contrôle de fiabilité de notre codage. Tout d'abord, l'intervalle entre les entretiens a permis d'observer des concordances et des discordances dans le codage effectué au cours de la période et d'effectuer d'éventuelles révisions. Par la suite, nous avons effectué un double codage indépendant. Nous avons confié à deux collègues de travail un entretien, afin d'évaluer le nombre de codages convergents et divergents. Il est à noter que, compte tenu du fait que les catégories retenues proviennent de plusieurs cadres théoriques, nous avons adopté la démarche proposée par Romelaer (2000). Nous avons en effet donné à ces deux codeurs la liste des codes et leur signification afin de

leur faciliter le travail de codification[54]. Un extrait de ce travail est disponible en annexe 6, documents 16, 17 et 18, dans lesquels nous présentons le codage de la co-conception de la démarche de performance globale. Celui-ci nous semble pertinent pour retransmettre, en toute transparence, l'intérêt et l'objectivité de l'analyse.

5.2. L'étude de cas comme méthode de recherche scientifique

Comme nous l'avons expliqué dans la précédente section, l'objectif de notre travail est d'appréhender les apports d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau. Dès lors, la nature exploratoire de cette recherche nous a conduits à privilégier le choix d'une recherche de nature qualitative.

Le cadre d'analyse et les codes présentés ci-dessus nous ont permis d'étudier le cas du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). Les entretiens effectués avec les adhérents de la section de Tours du CJD suivent la même trame, ce qui permet de mettre en avant les similitudes et divergences entre les réponses des répondants[55].

5.2.1. L'étude de cas : nature, territoire et enjeux

Le caractère exploratoire de notre recherche, dû au faible nombre de recherches sur notre problématique, explique pour partie le choix méthodologique des études de cas. Wacheux (1996) justifie le choix de l'étude de cas dans un but d'exploration et de compréhension.

La collecte d'informations a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs et de données secondaires de type documentation interne sur le réseau étudié et les entreprises interrogées. Le choix des entreprises a été conditionné par un « opportunisme méthodologique » (Girin, 1989). L'étude de cas est très souvent définie dans la littérature (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989 ; Stake, 1995 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Lamnek, 2005). Comme le précise Yin (1989 : 20) lorsqu'il compare les différentes approches qualitatives, l'étude de cas est appropriée

[54] Nous tenons à remercier Isabelle Calmé, Maître de Conférences à l'IAE de Tours qui a bien voulu procéder à cet exercice. Sa connaissance du terrain, sa grande rigueur ainsi que notre collaboration dans le cadre du concours de la Performance Globale© organisé par le Centre des Jeunes Dirigeants nous ont été d'une grande aide. Nous tenons également à remercier Julie Leroy, doctorante à l'IAE de Caen pour son expertise méthodologique.

[55] La retranscription d'un entretien effectué avec un adhérent du CJD est disponible en annexe 4, document 9.

« lorsque se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle ». C'est pour répondre à cet objectif de compréhension que l'étude de cas est appropriée dans notre recherche.

La définition la plus fréquemment citée est celle de Yin. Une étude de cas *« est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples »* (Yin, 1989 : 25). La définition de Yin est largement répandue bien qu'imprécise. En effet, l'auteur explique peu ce qu'est un cas. Le cas étudié est « manière », ce qui signifie que ce n'est ni un genre, ni un individu mais une « singularité exemplaire » (Agamben, 1990). Le cas ne prétend pas constituer les éléments nécessaires à une généralisation statistique et former un genre ni présenter une situation singulière ou disséquer un individu. Enfin, le cas possède son identité et son appartenance, c'est le spécimen qui renseigne sur l'ensemble. Cette définition semble relativement large. Néanmoins, elle exclut *a priori* :

- *« les recherches non empiriques,*
- *les recherches purement expérimentales au sens où on isole un phénomène de son contexte (univers confiné) et où l'on peut contrôler les différentes variables en jeu,*
- *les recherches dans lesquelles une seule source empirique serait mobilisée,*
- *les recherches non expérimentales mais qui porteraient sur des phénomènes qu'il est facile de séparer de leur contexte,*
- *les recherches qui porteraient sur l'étude d'un phénomène passé »* (David, 2000 : 2).

Elle permet alors de distinguer l'étude de cas de l'expérimentation, de l'histoire ou de l'enquête. L'étude de cas n'est donc pas un choix méthodologique, mais la sélection d'un objet à étudier (Stake, 1994). C'est avant tout une stratégie de recherche qui peut s'appliquer à de nombreuses méthodologies, dans la mesure où la notion même de « cas » se retrouve dans plusieurs disciplines scientifiques et dans de nombreuses approches méthodologiques.

Il existe différents types d'études de cas classés en fonction de l'objectif de la recherche. Yin distingue deux catégories de cas : ceux à visée descriptive, comme par exemple celui réalisé en 1943 par Whyte sur la Street Corner Society, et ceux à visée explicative comme par exemple, celui réalisé en 1971 par Allison sur la crise des missiles de Cuba. Stake (1994) élabore une autre classification en distinguant trois types d'études de cas : « collectif », « intrinsèque » et « instrumental ».

L'étude de cas « collective » désigne un dispositif de recherche dans lequel plusieurs cas sont étudiés. Mais, précise Stake, il s'agit de mieux délimiter un phénomène à partir de cas multiples, dans une démarche plutôt exploratoire. Contrairement à l'étude de cas « collective », l'étude de cas « intrinsèque » cherche à décrire ou expliquer le cas de manière approfondie, dans toutes ses dimensions. Le chercheur se focalise alors exclusivement sur la situation étudiée, dans une optique descriptive ou explicative mais également normative afin de répondre à un problème de gestion (David, 2000). Enfin, si le cas est « instrumental », alors l'étude se focalise sur une question théorique générale. Ainsi, David (2005) donne l'exemple d'une étude réalisée au sein d'une équipe médicale dont l'intérêt consistait à analyser uniquement les dynamiques de leadership dans les groupes professionnels, et non d'analyser tout l'ensemble des aspects de la vie de l'équipe.

L'étude de cas est une méthode qui permet de construire un cadre expliquant un phénomène étudié (Eisenhardt, 1989). Notre travail doctoral visant à comprendre, à partir de données issues de plusieurs entreprises membres d'un groupement professionnel, les mécanismes de diffusion, les logiques d'appropriation et la co-conception orientée usage d'une démarche collective de RSE, nous avons choisi la méthode de l'étude de cas « intrinsèque ». En effet, les dirigeants d'entreprises interrogés sont tous adhérents au Centre des Jeunes Dirigeants et participent tous à la démarche de performance globale proposée par le groupement. A notre connaissance, cette innovation managériale est unique et n'est proposée par aucun autre groupement d'entreprises en France. La section de Tours du CJD nous permet alors d'appréhender les apports de la démarche de performance globale dans l'intégration des principes de RSE par les adhérents.

Dans la méthodologie proposée par Glaser et Strauss (1967), la sélection des cas est fondée sur le principe de « l'échantillon théorique ». Le nombre de cas représentant cet échantillon est généralement faible car il est nécessaire d'aboutir à une étude approfondie des spécificités de chaque cas, ce qui réduit le nombre de cas à étudier.

Dans une perspective qualitative, nous avons mis en œuvre trois méthodes d'investigation différentes, dont la triangulation des données obtenues a permis d'assurer la validité des connaissances (Miles et Huberman, 2003 ; Thiétart, 2003 ; Yin, 2003). Vingt entretiens semi-directifs ont constitué la principale méthode de recueil d'informations pour cette recherche. Ensuite, une observation participante entre 2008 et 2010, lors de laquelle nous avons ponctuellement assisté à des réunions plénières organisées par le CJD et avons suivi les groupes d'étudiants de l'ESCEM et de l'IAE, ainsi que les dirigeants de PME lors du concours de la Performance Globale© en 2010, nous a permis de collecter des informations

complémentaires. Enfin, un recueil de documents (documents institutionnels et rapports des étudiants dans le cadre du concours de la Performance Globale©) a été réalisé. Les données obtenues ont fait l'objet d'une analyse de contenu, et plus particulièrement d'une analyse thématique de tous les entretiens (intégralement retranscrits) (Bardin, 2003). Le tableau suivant retrace le déroulement et la mise en œuvre des étapes de la recherche qui ont conduit à l'étude de cas principale.

Tableau n° 5- 5 : Déroulement et mise en œuvre des étapes de la recherche

	Périodes	**Richesses**	**Difficultés**
Etape 1	Octobre – Décembre 2006	Champ de recherche ouvert Période de réflexion	Choix de la recherche : délimitation du sujet et élaboration de la question de départ
Etape 2	Janvier - Avril 2007	Rencontres avec les organisations Mise en route de l'étude empirique	Négociation de l'étude et prise de contact avec les dirigeants de PME
Etape 3	Mai – Septembre 2007	Observation directe très stimulante Richesses des rencontres Premier travail d'abduction motivant Analyse des entretiens exploratoires et retour à la théorie	Acceptation du terrain : Travail de relance Méfiance et/ou manque d'intérêt de certains acteurs
Etape 4	Octobre 2007 – Novembre 2008	Elaboration du questionnaire Recueil et analyse de données quantitatives Emergence de la problématique, fil conducteur de la recherche et prise de contact avec le Centre des Jeunes Dirigeants	Important travail de réduction des données Déception de constater un faible intérêt à l'égard de l'étude quantitative
Etape 5	Décembre 2008 – juin 2010	Observation participante et recueil et analyse de données qualitatives de l'étude de cas principale	Sortie du terrain Restitution des analyses
Etape 6	Février – octobre 2010	Travail d'écriture Concrétisation et matérialisation de la recherche	Activité intense Progression laborieuse Solitude du travail

Source : Adapté de Gombault (2000)

Selon Mongeau et Saint-Charles (2005 : 308), l'observation participante peut être une des stratégies méthodologiques possibles pour étudier le fonctionnement d'une organisation au moment de l'introduction de l'innovation *: « par le biais d'une observation participante, le chercheur suit les trajectoires et les stratégies d'un certain nombre d'acteurs au regard de l'implantation de cette innovation (tactiques de mobilisation et stratégies d'enrôlement d'alliés humains et non humains par les innovateurs au sein et en dehors de l'organisation) »*.

Notre objectif est d'appréhender la contribution d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel. Nous avons par conséquent enrichi la première grille de lecture pour réaliser l'étude de cas principale. En effet, nous postulons que les travaux concernant les pratiques

responsables des PME pourraient être approfondis par les perceptions des acteurs collectées sur le terrain. Il apparaît qu'un certain nombre de thèmes peu évoqués dans la littérature ressortent de nos entretiens, tels que le rôle du groupement dans l'intégration de démarches responsables par ses membres ou encore les apports de la démarche collective de RSE auprès des adhérents.

5.2.2. Contexte et intérêt de l'étude de cas

En accord avec les objectifs de la recherche, nous avons construit une série de conjectures théoriques. L'accès au réel constitue une étape majeure de notre dispositif de recherche puisque le terrain joue à la fois un rôle dans l'élaboration des questions de recherche et dans l'émergence de concepts théoriques. Le terrain doit donc nous donner accès à des données solides et fiables pour les confronter à nos conjonctures. Dans cette optique, l'étude de cas doit être considérée comme une véritable stratégie de recherche.

Depuis les travaux de Yin, l'étude de cas est plus qu'un outil pédagogique. Il dispose d'un véritable potentiel heuristique car, comme le souligne Le Goff, le cas est *« singulier et non indifférent (...) et a pour vocation d'être exemplaire »* (Le Goff, 2002 : 197). Le cas peut s'utiliser pour générer des théories, en tester, bâtir et éprouver des hypothèses, explorer ou réfuter (Eisenhardt, 1989). Le cadre d'analyse et les codes présentés dans les tableaux n° 5- 1, 5- 2, 5- 3 et 5- 4 nous servent à étudier la démarche collective innovante de la section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants. Les entretiens ont été effectués auprès de 20 adhérents[56]en suivant un guide d'entretien élaboré en fonction de la problématique sur le rôle du groupement dans l'intégration des principes de RSE (Encadré n° 5- 1). La collecte de données par entretiens a été complétée par un suivi régulier qui s'est déroulé sur une période de presque deux ans, compte tenu de notre observation participante à plusieurs réunions organisées par le CJD ainsi qu'au déploiement du concours de la Performance Globale© en partenariat avec l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours-Poitiers (ESCEM) et l'IAE de Tours.

[56] Un dirigeant de la section de Tours du CJD n'a pas souhaité nous répondre.

Encadré n° 5- 1 : Présentation du second guide d'entretien

1. Pilotage et mission du groupement *=> Comprendre les raisons qui amènent les entreprises à adhérer à un groupement économique*
2. Vision et champ d'application du dirigeant d'entreprise en matière de RSE *=> Acquérir des informations sur la prise en compte de la notion de RSE par le dirigeant de PME d'Indre-et-Loire et recenser les pratiques responsables déjà mises en place*
3. Groupement et RSE *=> Analyser la stratégie du groupement en matière de RSE et les actions concrètes proposées aux adhérents pour une intégration dans leur gouvernance.*
4. Caractéristiques d'identité et d'activité *=> Acquérir des informations sur l'identité du dirigeant et sur l'activité de l'entreprise*

Les données recueillies pour chaque entretien suivent un même canevas d'analyse. Le fait d'utiliser une trame identique pour chaque adhérent sert à mettre en avant les similarités et divergences des entreprises entre elles.

Plusieurs critères ont guidé le choix du cas étudié. Le CJD est, à notre connaissance, le seul groupement d'entreprises en Indre-et-Loire qui propose à ses adhérents une démarche collective globale prenant en compte les trois volets de la RSE. Par ailleurs, cette démarche est proposée dans le but d'approfondir la réflexion stratégique du dirigeant. Enfin, la section de Tours est une des sections du CJD les plus actives au niveau national dans la promotion du concours de la Performance Globale©.

Nous présentons succinctement le Centre des Jeunes Dirigeants, la section de Tours et la démarche globale proposés aux Jeunes Dirigeants. Puis nous décrivons la participation de certains des membres de la section au concours de la Performance Globale©. C'est parce que la participation des dirigeants de PME à ce concours peut constituer une des premières étapes vers l'appropriation des principes de RSE qu'il nous semble pertinent de le présenter. A la suite de cette présentation, nous exposons les résultats de l'étude de cas. Ces résultats concernent les mécanismes de diffusion, les logiques d'appropriation ainsi que le processus de co-conception orientée usage de l'action collective favorisant l'intégration de démarches de RSE par les dirigeants de PME, membres du CJD.

5.3. Présentation de la démarche de performance globale proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants

Dans cette partie, nous présentons le Centre des Jeunes Dirigeants, et plus particulièrement la section de Tours, qui a fait l'objet de l'étude de cas principale. Puis, nous montrons dans quelle mesure l'action collective du CJD s'oriente vers la performance globale.

5.3.1. Présentation du Centre des Jeunes Dirigeants

Dans un premier temps, nous exposons les éléments de repère concernant le mouvement national du CJD ainsi que le rôle des sections locales dans la diffusion des valeurs humanistes et dans le dynamisme territorial.

5.3.1.1. Un mouvement national

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) est un mouvement patronal, né en 1938 pour défendre des valeurs et des actions prônant un libéralisme responsable au sein de la société. L'identité du CJD peut s'articuler autour de trois points : une éthique humaniste, un dynamisme économique et un style de rencontre. Le CJD est né d'une rébellion. Déjà en 1938, une poignée de jeunes chefs d'entreprise ne se reconnaissant pas dans les milieux patronaux de l'époque fondent le Centre des Jeunes Patrons (CJP), devenu CJD en 1968, avec pour vocation de *« mettre l'économie au service de l'Homme »*, une mission qui semble évidente aujourd'hui mais qui était « révolutionnaire » dans le contexte des années trente.
Dès 1941, le mouvement milite pour la création des comités d'entreprise, puis défend l'adoption des conventions collectives et la généralisation de l'assurance chômage. En 1965, il n'hésite pas à lutter contre les réticences des organisations patronales pour soutenir la participation des salariés aux résultats économiques et la reconnaissance d'une section syndicale d'entreprise. Cette dernière prise de position lui vaudra d'ailleurs son exclusion du CNPF, l'ancêtre du MEDEF. La présentation de ces quelques interventions témoigne de sa forte implication dans le monde politique et économique. Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques du CJD.

Tableau n° 5- 6 : Présentation des caractéristiques du CJD

Les caractéristiques du CJD	**Description des caractéristiques**
Adhésion aux valeurs du CJD	Une économie au service de l'Homme Réflexion stratégique tournée vers la performance globale de l'entreprise (économique, sociale, environnementale et sociétale) Sentiment d'appartenance fort Relation de confiance fondée sur la mise en commun des expériences de chacun et sur la nécessité d'avoir des échanges productifs (qui font avancer les Jeunes Dirigeants)
Un mouvement qui expérimente, qui s'engage et qui a une influence dans le monde économique et politique	Présent sur tout le territoire français ainsi qu'à l'international Plus de 3.000 membres Fidèle à sa vocation de « laboratoire du patronat », le CJD a, au cours de son histoire, cherché à mettre ses idées à l'épreuve des faits et a expérimenté avant l'heure : - La participation, l'intéressement en entreprise - Le dialogue social et l'instance unique de représentation du personnel - L'entreprise citoyenne - La formation en alternance et l'intégration des jeunes dans l'entreprise - La réduction et l'annualisation du temps de travail
Un parcours initiatique	Le parcours initiatique du CJD est composé de : - commissions de travail, forums formation et rencontres régionales et nationales - parcours Copernic qui offre aux adhérents un cursus complet de formations professionnelles - réunions plénières organisées pour traiter un sujet d'actualité - outils : guide de la Performance Globale©, Global Performance System (GPS) - concours de la Performance Globale© (section de Tours) - action Ecole/Entreprise pour faire découvrir aux jeunes le monde de l'entreprise (section de Tours) La formation du dirigeant se fait tout au long de son parcours au CJD
Particularités	Une relation gagnant-gagnant Durée moyenne d'adhésion au CJD : 4 à 7 ans Sans une implication forte de l'ensemble des adhérents dans l'activité du CJD, le groupement ne peut pas fonctionner Les adhérents sont fortement encouragés à prendre des responsabilités au sein du CJD (animation d'une commission, organisation d'une réunion plénière, participation au concours de la Performance Globale©, prise en charge la communication interne et externe, recrutement de nouveaux membres…)

En 1982, le CJD publie la charte du Bien Entreprendre où l'on peut lire en préambule : *« Il ne peut y avoir d'entreprise sans les femmes et les hommes qui la composent […], sans un projet commun qui réunit tous les partenaires »*. Puis en 1992, la charte de l'Entreprise citoyenne déclare : *« Les Jeunes Dirigeants ont conscience qu'animée par la seule logique économique, l'entreprise risque de tarir ses propres sources de richesse. Le souci de pragmatisme et de performance à court terme occulte les voies durables de l'innovation et du développement. Aujourd'hui, la performance de l'entreprise n'a de sens qui si elle se développe selon trois dimensions complémentaires :*

- *La performance économique : elle honore la confiance des actionnaires et des clients et se mesure par des indicateurs que sont le bilan et le compte de résultat,*
- *La performance sociale : elle repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs,*
- *La performance sociétale : elle s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son environnement ».*

Aujourd'hui, le CJD reste fidèle à l'esprit des fondateurs, tout en épousant les causes de la société actuelle. Selon Duchéneaut (1996 : 112), *« l'éthique du CJD est complémentaire et indissociable d'une volonté d'efficacité économique. Dans la même perspective humaniste, le patron n'est justifié d'être patron, que dans la mesure de son efficacité économique. Il ne s'agit pas de privilégier le social au détriment de l'efficacité, l'homme au détriment de la nécessité économique. L'idéal du CJD est de combiner l'un et l'autre »*. Dès 1992, le CJD s'est fait alors le porte-parole de la responsabilité sociale et environnementale avec la publication de la charte de l'Entreprise citoyenne qui débouche, dix ans plus tard, sur une expérimentation suivie par 500 entreprises, et la publication en 2004 du guide de la Performance Globale©. Depuis 2008, ce guide est disponible sur Internet et s'intitule Global Performance System (GPS).

Cette association de dirigeants se veut être un lieu d'échanges, de réflexions et d'expérimentations afin d'offrir à tout Jeune Dirigeant la possibilité de progresser et de faire progresser son entreprise sur le plan global.

Le CJD mise aussi beaucoup sur la formation au métier de chef d'entreprise, parce que la compétence ne vient pas avec la fonction. Le CJD a pour objectif de donner des outils méthodologiques conçus par les dirigeants d'entreprise. Ces outils sont en phase avec la réalité des organisations. Ainsi, en 2004, à la suite d'une vaste enquête auprès de ses membres, le CJD a créé le parcours Copernic, qui est l'Ecole du dirigeant entrepreneur. Cette formation de deux ans, composée de 5 modules, apprend au dirigeant à *« entreprendre dans la complexité, à faire face à la diversité des cultures et des attitudes et à faire émerger les compétences dans son entreprise »*[57]. La raison d'être de ce mouvement est de faire grandir le dirigeant et son entreprise, faire en sorte qu'il soit en capacité d'anticiper (nouveaux marchés, nouveaux produits…) et avoir suffisamment de volonté pour penser la stratégie de son entreprise sur le long terme. Le CJD, c'est également un lieu pour expérimenter et favoriser l'évolution du capital social au sein du réseau. Le CJD attend de ses membres qu'ils s'investissent au sein du mouvement car sans une implication forte de l'ensemble des adhérents dans l'activité du CJD, le groupement ne peut pas fonctionner.

[57] Document institutionnel du CJD

5.3.1.2. Le rôle des sections locales

Le Centre des Jeunes Dirigeants regroupe 106 agences locales réparties sur 17 régions et ses membres sont principalement des chefs dirigeants ou des cadres dirigeants disposant d'une autonomie en matière de management et de gestion.

Il n'y a pas de limite d'âge pour les adhérents du mouvement, seuls les postulants à des postes électifs doivent être âgés de moins de 45 ans. Cette règle a pour objectif d'entretenir « l'insolence » qui fait la raison d'être du mouvement. C'est pour cela aussi que tous les mandats électifs durent deux ans et ne sont pas reconductibles pour assurer un renouvellement constant. Les critères d'entrée au mouvement sont sélectifs :

- une adhésion conséquente qui s'élève à environ 1.500 euros pour l'année, comprenant la participation aux stages de formation professionnelle,
- un partage et un apprentissage des valeurs humanistes du CJD,
- une prise de responsabilités qui implique une quantité importante de travail au sein de l'association.

La spécificité forte attribuée au CJD est fondée sur la formation et l'expérimentation. La démarche du réseau repose avant tout sur le volontariat et le dynamisme de ses membres. Les sections locales gèrent des commissions, dans lesquelles les adhérents réfléchissent et travaillent sur différents thèmes. Deux thèmes de commissions existent : le premier est en relation avec l'entreprise et son interaction avec la société, le second a pour objet de débattre sur des thèmes prospectifs ou politiques. Les travaux des sections locales nourrissent l'échelon national, qui en assure la diffusion. Le CJD est probablement le seul mouvement patronal qui ait une réelle exigence de travail de la part de ses membres. Les adhérents des sections locales, et plus particulièrement leurs présidents passent un jour par semaine en moyenne à travailler au fonctionnement de la section.

En fait, le CJD vit et s'enrichit des sections locales. Les membres doivent s'investir fortement dans le fonctionnement de la section d'appartenance. La moyenne d'années d'adhésion se situe donc entre 4 à 7 ans. En effet, le CJD doit constamment se renouveler. Le recrutement doit tenir compte du fait que le CJD a besoin de gens qui enrichissent la réflexion.

Depuis 2009, la section du Tours est constituée d'une vingtaine d'adhérents. Chaque nouveau membre doit désormais, comme dans la plupart des sections du CJD, suivre un parcours formalisé qui le conduit à la performance globale. Il débute par les commissions « Miroir », « Start » et « Jump » pour acquérir les notions fondamentales lui permettant de formuler ses

attentes, les valeurs de son entreprise et sa stratégie à un horizon de 3 à 5 ans. Le Jeune Dirigeant participe à la commission « Progress » lorsque la stratégie de son entreprise est formalisée et qu'elle intègre les collaborateurs.

La section de Tours est reconnue au national pour son implication dans le concours de la Performance Globale© car elle a su dès 2006 intéresser différents acteurs, tels que l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours-Poitiers, ainsi que l'Institut d'Administration des Entreprises de Tours afin que les étudiants des Masters « Développement Durable » et « Entrepreneuriat » auditent les entreprises inscrites. En 2010, les étudiants de l'ESCEM Tours-Poitiers ont remporté la première place du concours de la Performance Globale© pour leur diagnostic stratégique[58]. Cette victoire témoigne de l'investissement fort de la section locale de Tours dans la promotion du concours. En effet, c'est la deuxième fois[59] que le CJD de Tours remporte la première place au niveau national.

Le tableau n° 5- 7 présente les caractéristiques des vingt dirigeants d'entreprises, adhérents à la section de Tours du CJD, que nous avons interrogés au cours de notre étude principale.

[58] En 2010, une quarantaine de dossiers ont été évalués par un jury de dirigeants d'entreprises, membres du CJD au plan national.

[59] En 2009, les étudiants de l'ESCEM avaient également remporté la première place du concours.

Tableau n° 5- 7 : Caractéristiques signalétiques des entreprises interrogées

Entreprises	Secteur d'activité	Année de création de l'entreprise	Contexte dans lequel s'est effectuée la démarche	Nombre de salariés	Année d'intégration au CJD à Tours	Raisons de l'adhésion au CJD	Adhésion à un autre groupement	Année de participation au concours
PME 1	Conseil en performance énergétique	2005	Son entreprise au moment du concours était principalement dans un secteur assez concurrentiel et avait amorcé une diversification vers une activité verte	20	2006	Est passé par le réseau Entreprendre Val de Loire qui aide à la création d'entreprises	-----	2007
PME 2	Industrie - Métallurgie	1947	L'entreprise a été reprise en 2003, trois ans avant le concours et se trouvait encore à cette époque dans un contexte de reprise difficile	20	2004	Rompre l'isolement Aide à la gestion du dirigeant	-----	2006 et 2010
PME 3	Services et conseil en communication	2004	Il a créé son entreprise en 2003 et venait d'être accompagné pendant 5 ans par un réseau professionnel régional d'aide à la création. Il est entré au CJD par connaissance et dans le but de continuer à se former au métier de dirigeant	12	2008	Est passé par le réseau Entreprendre Val de Loire qui aide à la création d'entreprises	Adhérent d'un groupement professionnel	2008
PME 4	Services – Travail temporaire	2006	Création de l'agence en 2006	5	2007	Ouverture d'esprit, se former	-----	2007
PME 5	Injection plastique, Plasturgie en réseau	1973	Rachat de l'entreprise par le dirigeant en 2003	95	2005	Rompre l'isolement Attiré par les valeurs du CJD	------	2007 et 2010
PME 6	Expertise comptable	1991	Associé du cabinet d'expertise comptable à Tours	85	2005	Parrainage par un associé Le CJD met en avant l'homme dans l'entreprise, c'est ce qui est important pour ce dirigeant	Bénéficie des synergies du réseau XXX (informations…)	2006
PME 7	Fabrication de monuments funéraires	1990	Dirigeant de l'entreprise depuis trois ans, il est sous l'égide d'un actionnaire unique	15	2008	Trouver un lieu où l'on puisse échanger sur beaucoup de problématiques 'sans arrière-pensée' Pouvoir bénéficier de formations et ainsi évoluer soi-même	Membre d'un réseau professionnel	2010
PME 8	Opticien	1935	Responsable du magasin depuis deux ans	6	2009	Parrainage par un collaborateur Partager des problématiques de gestion avec des dirigeants	-----	------
PME 9	Ingénierie des systèmes énergétiques	2004	A ouvert l'agence de Tours en 2005	4	2008	Parrainage, bouche à oreille	------	2009
GE 10	Métiers de l'installation électrique	1926	Le JD rencontré est responsable, depuis 2007, d'un service de 52 collaborateurs dans une grande entreprise	52	2007	Parrainage par un collaborateur C'est une tradition pour l'entreprise d'adhérer au CJD	------	2009

Entreprises	Secteur d'activité	Année de création de l'entreprise	Contexte dans lequel s'est effectuée la démarche	Nombre de salariés	Année d'intégration au CJD à Tours	Raisons de l'adhésion au CJD	Adhésion à un autre groupement	Année de participation au concours
PME 11	Fourniture industrielle et outillage du bâtiment	1929	Création de l'agence à Tours en 1996. Le dirigeant a repris la gestion de l'agence il y a un an L'entreprise s'est faite accompagner il y a un an par un consultant pour faire l'analyse des risques industriels et cherche des renseignements complémentaires sur la RSE	10	2009	Le besoin de rencontrer des gens qui sont dans la même position Bénéficier de formations professionnelles qui concernent le dirigeant	Appartient à un réseau français de distributeurs indépendants.	------
PME 12	Métiers du bâtiment, Maçonnerie	1962	Le dirigeant a repris l'entreprise il y a deux ans et demi	25	2009	Rompre avec l'isolement du chef d'entreprise Echanger sur de nombreuses problématiques Bouche à oreille	FFB, Association des Compagnons du Devoir	------
PME 13	Assistanat de direction	2006	Gestion de l'activité en télétravail, projets de développement	0	2009	Trois ans après le démarrage de l'entreprise, le dirigeant a eu des besoins de conseils en stratégie et en marketing. Découverte du CJD dans les médias	Club des Créateurs d'Entreprises de Touraine (CCE 37)	-------
PME 14	Conseil et Ingénierie en risque industriel et en environnement	2005	Dès la création, l'entreprise a connu une stratégie de forte croissance	75	2008	Parrainage par un collaborateur et bouche à oreille	CCIT	2009 et 2010
PME 15	Conseil en environnement et recyclage	2005	Activité de conseils, de négoce et de courtage sur le marché des matières premières dites secondaires, clientèle à l'international	2	2009	Besoin d'échanger avec des dirigeants sur des problématiques liées à la gestion de l'entreprise	Membre de l'Association des Entreprises du Val de Loire	-------
PME 16	Ingénierie en informatique industrielle	2007	Ce secteur d'activité est en plein développement et connait un taux de croissance de plus de 50 % par an Ce bureau d'études a la particularité de faire de la recherche et du développement	2	2008	Intéressé par la notion de « L'entreprise au service de l'Homme » A été informé de l'existence du CJD par l'intermédiaire de la CCIT	Ecobiz (CCIT)	-------
PME 17	Expertise comptable et Conseils	1979	Ouverture du cabinet à Tours en 2006, gestion par trois associés, croissance en externe en 2009	45	2009	Parrainage	Femmes 3000	-------
PME 18	Conseils en Développement	2003	Ouverture du cabinet en 2003 à Tours tout en gardant une activité de conseils sur Paris	0	2002	Echanger sur de nombreuses problématiques Bouche à oreille	-------	-------
PME 19	Société de service informatique	2007	Activité fortement concurrentielle Adhésion au CJD dans la même année que la création de l'entreprise	0	2007	Pallier les insuffisances de gestion d'entreprise	-------	-------
PME 20	Conseils en Développement	2002	Co-entreprise de 7 associés	7	2002	Bouche à oreille, le CJD correspond aux valeurs du dirigeant	Réseaux de coaching	-------

5.3.2. L'action du CJD : une action collective au profit d'une vision organisante de l'engagement responsable

Au travers du dispositif mis en place (réunions de groupe, sessions de formation collective, audits croisés, utilisation de grilles d'analyse, etc.), l'action menée par le CJD prend la forme d'une construction collective qui pourrait être qualifiée de vision organisante au sens de Swanson et Ramiller (1997, 2004) dans la mesure où cette action structure les relations entre adhérents au sein de l'organisation.

5.3.2.1. Des missions autour de l'échange, de la réflexion et de l'expérimentation pour des valeurs libérales et un management responsable.

Cette association de dirigeants se veut être un lieu d'échanges, de réflexions et d'expérimentations afin d'offrir à ses membres la possibilité de progresser et de développer leur entreprise sur le plan global. La démarche du réseau repose avant tout sur le volontariat et le dynamisme de ses membres. Elle se structure autour de réunions plénières, de formations et de rencontres afin de donner aux dirigeants les outils nécessaires pour mener une réflexion stratégique sur leur entreprise. Parallèlement à cela, le fonctionnement du réseau repose aussi sur des actions *ad hoc* comme des groupes de travail ou de commissions spécifiques, telles que le « Groupe d'Aide à la Décision » (GAD). Ces actions peuvent être proposées et animées par quelques membres du réseau au gré de leurs besoins afin de mener des réflexions en commun sur un problème similaire qu'ils rencontrent. La démarche du réseau est généralement centrée sur la réflexion stratégique. Elle repose certes sur le bénévolat des membres du réseau mais se veut avant tout émergente. Elle permet ainsi au dirigeant qui y adhère de rompre son isolement, de prendre du recul sur son quotidien et de se former au métier d'entrepreneur[60].

[60] Documents institutionnels, données issues du site Internet www.cjd.net.

5.3.2.2. Le concours de la Performance Globale© : un dispositif s'inscrivant dans une vision organisante autour de la RSE

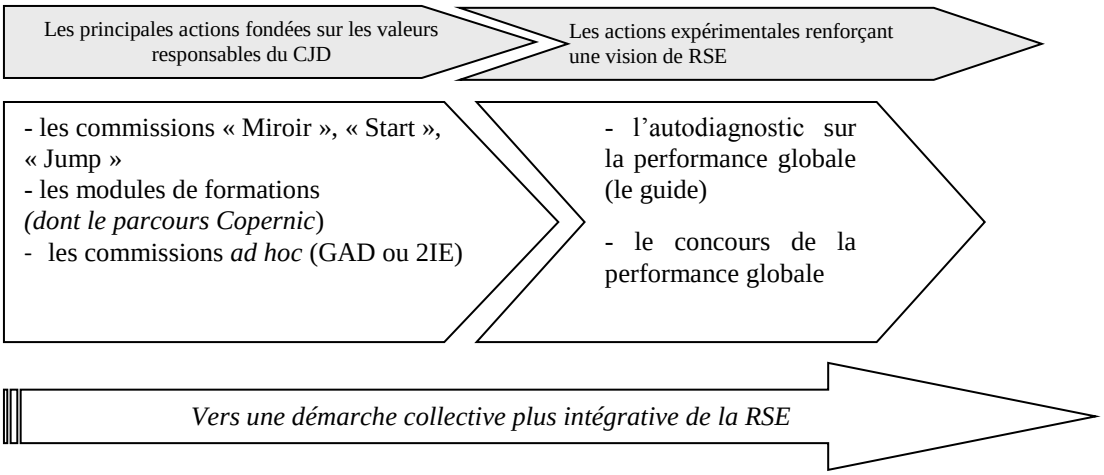
Comme nous l'avons souligné en introduction, au terme de RSE, le CJD préfère lui substituer celui de performance globale afin de mieux exprimer la question de l'équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental auquel doit aboutir toute entreprise responsable. Pour accompagner les entreprises de son réseau, le CJD offre un ensemble d'outils (Schéma n° 5- 4) permettant aux dirigeants de mener des réflexions tenant compte de ces trois piliers. Ces outils peuvent prendre la forme de commissions spécifiques fondées sur des modules de formations couplés avec des échanges d'expériences, de commissions formées ponctuellement à l'initiative de quelques dirigeants afin de répondre à des problèmes particuliers. Ces actions, qu'elles soient proposées pour l'ensemble des membres ou menées entre membres entretenant des relations de confiance, doivent avant tout s'inscrire dans les valeurs et les engagements responsables qui caractérisent l'identité même du réseau. Depuis ces cinq dernières années, cette vision de la performance plus respectueuse des parties prenantes s'est en outre renforcée au sein du réseau autour d'actions dites expérimentales. Le guide et le concours de la Performance Globale© sont des outils qui ont été développés dans cette optique. Ils témoignent ainsi de cet engagement responsable vers lequel tend le réseau.

Concrètement, le guide de la Performance Globale© est un outil d'autodiagnostic. Il permet à tout dirigeant qui le mobilise de piloter son entreprise vers une logique de performance globale. Pour cela, il invite le dirigeant à se poser les questions pertinentes sur ses valeurs et celles de l'entreprise, sur les processus de concertation et de décision mis en place avec ses parties prenantes et sur les stratégies relatives à chaque partie prenante (clients, fournisseurs, salariés, associés etc..). Il permet ainsi d'élaborer un diagnostic et d'identifier des enjeux importants pour l'entreprise et des points d'amélioration. Concernant le concours de la Performance Globale©, celui-ci est organisé en partenariat avec l'enseignement supérieur. La participation des entreprises au concours se fait, comme pour l'ensemble des actions du CJD, sur la base du volontariat. Le concours se déroule sur une période de 3 à 4 mois, il s'agit pour une entreprise de permettre à une équipe d'étudiants issue d'école de commerce ou de master universitaire en management de poser un diagnostic concernant la performance globale et de proposer des actions concrètes d'amélioration. Pour cela, l'entreprise et les étudiants peuvent s'appuyer sur le guide de la Performance Globale©. Le concours donne lieu à un classement

qui est déterminé par un jury national, composé essentiellement de Jeunes Dirigeants. Les meilleurs rapports rédigés par les étudiants sont récompensés par un prix.

Dans le schéma n° 5- 4, nous présentons les différentes actions et outils qui constituent le parcours de performance globale des adhérents du CJD.

Schéma n° 5- 4 : Présentation synthétique des actions du CJD en faveur de la performance globale



Maintenant que la grille de lecture ainsi que le contexte de l'étude de cas ont été présentés, nous exposons dans le chapitre suivant les résultats sur les mécanismes de diffusion de la démarche collective globale proposée par le CJD. Puis nous présentons les résultats relatifs aux logiques d'appropriation de cette même démarche par les adhérents du groupement. Enfin, nous proposons une clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation d'une démarche collective innovante en étudiant la co-conception orientée usage de la démarche de performance globale.

Conclusion du chapitre 5

Dans un premier temps, nous avons élaboré une seconde grille de lecture fondée sur les enseignements résultant de l'étude exploratoire et d'un retour à la littérature.

Pour appréhender la notion de diffusion au sein d'une organisation réticulaire, le recours à l'approche sociologique du réseau socio-économique semble alors pertinent (Akrich *et al.*, 1988). Cette approche nous a permis d'analyser les mécanismes et les acteurs qui participent à cette diffusion. Nous avons également mobilisé le concept d'appropriation d'une démarche collective en nous référant aux travaux de De Vaujany *et al.* (2005). Enfin, notre seconde

grille de lecture est complétée par le concept de co-conception d'une démarche collective innovante de RSE orientée usage, étudiée à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich *et al.*, 1988) afin de mettre en avant la relation complexe qui s'établit entre les phénomènes de diffusion et d'appropriation.

Puis, nous avons présenté le Centre des Jeunes Dirigeants qui propose à ses adhérents des actions collectives au profit d'une vision organisante de l'engagement responsable.

La méthode de recherche choisie dans le cadre de notre étude de cas principale est de nature qualitative et découle d'une logique abductive. Les données ont été collectées grâce à :

- 20 entretiens semi-directifs réalisés avec des dirigeants de PME, membres de la section de Tours du CJD,
- une observation participante (nous avons ponctuellement assisté, entre 2008 et 2010, à des réunions plénières organisées par le CJD et avons suivi les groupes d'étudiants de l'ESCEM et de l'IAE de Tours, ainsi que les dirigeants de PME lors du concours de la Performance Globale© en 2010),
- un recueil de documents (documents institutionnels et rapports des étudiants[61] dans le cadre du concours de la Performance Globale©).

Les données récoltées ont fait l'objet d'une analyse de contenu, et plus particulièrement d'une analyse thématique de tous les entretiens (intégralement retranscrits) et de documents collectés (Bardin, 2003) à l'aide du logiciel NVivo 8.0.

C'est l'ensemble des résultats relatifs aux apports de la démarche collective innovante proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) que nous allons approfondir dans le chapitre 6.

[61] Rapports des étudiants de l'ESCEM et de l'IAE rédigés en 2006, 2009 et 2010 dans le cadre du concours de la Performance Globale©.

Synthèse

Afin de réaliser l'étude de cas principale, nous avons élaboré une seconde grille de lecture qui combine les concepts issus de trois approches théoriques : la théorie de la diffusion d'une innovation au sein d'un réseau, l'approche de l'appropriation d'une innovation managériale et la théorie de l'acteur-réseau. Cette seconde grille de lecture nous permet d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

Cette grille oriente notre réflexion sur l'étude des apports de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

Dans un deuxième temps, nous avons présenté les intérêts de la stratégie de recherche par étude de cas. Notre objectif étant de comprendre l'intégration de principes de RSE au travers de la co-conception de la démarche de performance globale proposée par la section de Tours du CJD, l'étude de cas « intrinsèque » semble pertinente pour nos recherches.

Enfin, le contexte et les principales actions du CJD, et plus particulièrement la section de Tours ont été décrits dans un but de clarification et de conformité avec la réalité de la situation.

CHAPITRE 1 : LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 : LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4 : MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

CHAPITRE 5 : MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

6.1. La diffusion de la démarche collective innovante de RSE au sein de la section de Tours du CJD

6.2. Le processus d'intégration de la RSE en PME : une lecture possible à partir des logiques d'appropriation activées par les dirigeants du CJD

6.3. Proposition d'une clé de lecture pour comprendre le passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE véhiculés par une démarche collective innovante

CHAPITRE 7 : L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LES APPORTS DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

CHAPITRE 6. ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

Nous tentons de répondre dans ce chapitre, au travers des résultats de l'étude de cas effectuée, à la question soulevée à la suite de l'étude exploratoire sur les apports d'une démarche collective proposée par un réseau professionnel dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants membres d'un réseau professionnel. Pour ce faire, nous avons élaboré une seconde grille de lecture, présentée au sein du chapitre précédent, afin de faire ressortir les éléments pertinents permettant de comprendre la diffusion des principes de RSE par un groupement de PME. Puis nous nous intéressons aux logiques d'appropriation de la démarche collective par les adhérents de la section de Tours du CJD en termes de réflexion stratégique. Enfin, nous tentons de proposer une clé de compréhension du passage de la diffusion à l'appropriation de la démarche en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau.

L'objet de la première partie de ce chapitre consiste à démontrer dans quelle mesure un réseau professionnel peut constituer une voie privilégiée de diffusion de démarches responsables auprès de dirigeants de PME et sous quelles conditions.

6.1. La diffusion de la démarche collective innovante de RSE au sein de la section de Tours du CJD

L'analyse des données collectées au cours des entretiens permet de faire émerger trois profils d'adhérents selon leur degré d'implication dans la structure.

6.1.1. Les profils des membres au sein du réseau

Nous proposons d'analyser les données recueillies au cours des entretiens menés avec les membres du CJD et lors de notre participation au concours de la Performance Globale©. La richesse des informations collectées sur le terrain nous permet de distinguer des groupes d'entreprises selon le degré de prise de conscience des dirigeants pour la RSE (Bonneveux *et al.*, 2010). Nous constatons que le degré de prise de conscience des dirigeants pour la RSE est fortement déterminé par le nombre d'années passées au CJD. Ainsi trois groupes d'adhérents ressortent distinctement de notre analyse.

Les nouveaux entrants (PME 8, 12, 13, 15, 16 et 19) : les raisons principales de leur adhésion au CJD sont avant tout de rompre avec l'isolement du chef d'entreprise et la nécessité d'échanger avec d'autres dirigeants sur des problématiques liées au fonctionnement et à l'activité de l'entreprise. Ce choix est déterminé par le besoin d'appartenance à un groupe de pairs qualifié pour échanger, avoir des réflexions poussées et proposer des solutions concrètes. Les nouveaux entrants adhèrent tous aux valeurs du CJD mais ce qui importe pour eux au départ, c'est avant tout la formation tournée vers le dirigeant. Ils participent ainsi à la formation « Valeurs et Performance » ainsi qu'à une commission « Miroir » dont l'objectif est de présenter leur entreprise aux membres de leur groupe - en général un groupe est composé de quatre à cinq dirigeants - et d'exposer une problématique liée au fonctionnement de leur entreprise. La plupart organise également les réunions plénières qui ont lieu au cours de l'année. A ce stade de l'adhésion, les principes de la performance globale tels que définis par le CJD ne font pas encore partie de leur réflexion stratégique. Ils sont davantage dans une réflexion à court terme où il est urgent de trouver des solutions à leurs problèmes. Une fois cette étape franchie, ils pourront entrer dans un apprentissage plus long pour faire évoluer leur réflexion. C'est pourquoi la logique institutionnelle du groupement couplée à une formation et une implication graduelle dans la structure vont être des éléments déterminants dans la diffusion de pratiques de RSE.

> **PME 9 :** *« Le développement durable, j'y suis toute la journée de par mon métier, ce que je cherche au CJD, c'est plutôt le côté chef d'entreprise et le regroupement de gens qui ont un peu les mêmes problématiques que moi. J'ai découvert l'aspect formation qui est assez intéressant parce que sinon, on est un peu isolé. C'est une des principales raisons qui m'ont fait aller au CJD ».*
>
> **PME 17 :** *« Être chef d'entreprise, cela ne s'apprend pas à l'école. Quel que soit le parcours, être confronté à la réalité, faire du management au quotidien, cela ne s'apprend pas à l'école et on m'avait dit que le CJD pouvait me l'apprendre. C'est pourquoi j'ai intégré ce groupement et la première année, j'ai fait beaucoup de formations professionnelles ».*

Les adhérents qui prennent conscience avec le temps (PME 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 17) : le parcours initiatique proposé par le CJD amène les dirigeants à avoir une réflexion plus poussée. A ce stade de leur intégration, la plupart a participé à la commission « Start » qui a pour objet d'établir un diagnostic interne et externe de l'entreprise ainsi qu'un business plan sur 3 ans. Grâce à cet exercice, les dirigeants entrent en éveil et adoptent une réflexion plus globale et à long terme de leur stratégie. Ils mènent cette analyse à l'aide du guide de la Performance Globale© qui comporte des questions notamment sur l'implication de l'entreprise dans les domaines environnementaux, sociaux et sociétaux ainsi que la prise en

compte des parties prenantes. Certains participent au concours de la Performance Globale©, ce qui leur permet d'avoir un avis externe sur le fonctionnement de leur entreprise.

> **PME 1 :** *« Au CJD, tu peux parler avec des gens qui ont les mêmes problèmes que toi. Si tu as des problèmes, tu peux en discuter en toute fraternité, en toute amitié. Il n'y a pas de jugement à porter sur l'entreprise de l'autre. Il n'y a pas de jugement de valeurs. Il y a juste des soutiens que l'on t'apporte. Tu peux faire appel à des groupements d'aide à la décision : si tu as une problématique particulière, si tu as besoin d'un avis extérieur, tu réunis un groupe de trois à quatre personnes et tu exposes ton problème. Ils écoutent, ils te proposent des solutions, puis tu essaies de les mettre en œuvre. Je trouve que c'est bien ».*
>
> **PME 12 :** *« L'émanation du groupe va faire que l'on va être de plus en plus investi. On a plus envie de s'investir lorsque l'on s'entend bien avec les membres de son réseau. Ce qu'on recherche dans ce type de mouvement, c'est de l'échange ».*
>
> **PME 14 :** *« La commission « Start » demande beaucoup de travail, c'est un gros diagnostic à faire sur tous les volets de la performance globale, j'ai passé beaucoup de temps à faire ça, mais c'est un très bon exercice. Le problème après, c'est l'autre étape. C'est passer au plan d'actions, il faut faire participer les salariés, les clients, toutes les parties intéressées et on n'a pas forcément le temps pour faire ça ».*

Les convaincus (PME 1, 5, 11, 14, 18 et 20) : dès le départ, ce sont ceux qui ont soit une activité en relation directe avec les problématiques de développement durable, soit une conviction forte concernant l'implication que leur entreprise doit avoir dans les domaines de l'environnement, du social et du sociétal. De ce fait, ils intègrent rapidement les principes de la performance globale dans la stratégie de leur entreprise. De manière générale, ils participent dès la première, voire la deuxième année au concours de la Performance Globale© en ayant déjà une ou plusieurs problématiques qu'ils soumettent aux étudiants. C'est également ces personnes qui prennent rapidement des responsabilités au sein du CJD (mandat de présidence, responsabilités au sein du Bureau, animation de commissions, coordination du concours de la Performance Globale© ou encore prise en charge de la communication du CJD) et s'impliquent fortement dans son fonctionnement.

> **PME 1 :** *« J'avais une philosophie de performance globale ou environnementale mais ce n'était pas quelque chose issue des livres ou d'une connaissance CJD, c'était quelque chose que j'avais dans la tête depuis longtemps ».*

> **PME 5 :** *« J'ai tenté l'expérience CJD, les valeurs étaient les valeurs que je cherchais donc j'y suis rentré et comme je suis quelqu'un qui s'investit assez*

rapidement et pleinement, je me suis lancé là-dedans. Aussitôt cela m'a plu, donc ça s'est rapidement emballé dans le sens où j'ai intégré le système, j'ai intégré le bureau la deuxième année et la troisième, j'en ai pris la présidence ».

6.1.2. Des parcours portés par deux logiques

Les motivations de l'adhésion à ce groupement ne sont pas toujours liées à une meilleure compréhension de la RSE. Les dirigeants mettent davantage en avant une volonté de rompre leur solitude et de trouver rapidement, grâce aux échanges avec des pairs, des solutions aux problèmes de fonctionnement de leur entreprise. Si les chefs d'entreprise viennent au mouvement, c'est parce qu'ils sont à la recherche du sens de leur fonction, qu'ils sont incertains sur la signification à lui donner.

PME 18 : *« Les chefs d'entreprise adhérant à un mouvement comme le CJD sont ceux qui ont une motivation intérieure assez importante pour s'interroger sur le sens de la fonction du chef d'entreprise »***.**

Nous pouvons alors supposer que les valeurs communiquées par le CJD sur la performance globale des entreprises ne sont pas le principal vecteur de l'engagement volontaire des dirigeants dans une telle démarche.

PME 12 : *« J'ai intégré le CJD à un moment où j'avais des problèmes internes et je cherchais de réponses pour résoudre ces problèmes à court terme. Par contre, je sais que le CJD peut m'apporter beaucoup dans une logique de réflexion sur moi-même, de réflexion sur l'entreprise, de réflexion sur des choix stratégiques, sur le développement durable bien évidemment. Je pense que le CJD permet autant de résoudre des problèmes liés à son entreprise qu'à se projeter à plus long terme ».*

Ces résultats corroborent les critiques adressées au modèle classique de la diffusion de l'innovation. La qualité intrinsèque de l'innovation ne serait être le seul critère de diffusion. Dans le cas du CJD, les valeurs liées à la performance globale sont certes affichées par le réseau et partagées par les membres, les actions de formations sont également bien perçues et recherchées par les dirigeants mais elles ne constituent pas à elles seules le moteur de la diffusion de la RSE. D'autres mécanismes sont alors à prendre en compte.

Pour les trois groupes d'adhérents, deux mécanismes de diffusion semblent jouer un rôle dans l'adoption de comportements responsables. La diffusion de la démarche globale passe par des mécanismes normatifs (formations professionnelles, autodiagnostic de l'entreprise) et

coercitifs (obligation de s'investir dans le fonctionnement du CJD) soulignés par DiMaggio et Powell (1983). Ces mécanismes provoquent des comportements mimétiques qui peuvent s'expliquer par la recherche d'une légitimation auprès de l'ensemble des membres du CJD. Ce mimétisme et cette recherche de légitimité concernent principalement les dirigeants qui sont dans le réseau depuis au moins deux ans et les militants qui sont sollicités pour montrer l'exemple.

> **PME 14 :** *« L'idée au CJD, c'est de recevoir mais aussi de faire profiter de son expérience. Pour que cela fonctionne, on se doit tous d'être dans une relation donnant - donnant ».*

Si cette logique de légitimation semble favoriser une prise de conscience pour la RSE, elle n'est pas pour autant une condition suffisante pour que la démarche puisse se diffuser. Elle doit être couplée à une logique d'accommodation qui est rendue possible grâce à des prescriptions réciproques entre acteurs membres du réseau mais également entre membres et acteurs extérieurs (partenaires universitaires et école de commerce). Elle nait d'un apprentissage collectif continu (Hatchuel, 1996, 2003). Parmi les dix entreprises que nous avons suivies lors du concours de la Performance Globale©, trois d'entre elles ont éprouvé la nécessité de faire à nouveau cet audit dans une logique de repositionnement de leur activité. L'accommodation entraine des changements dans les représentations des dirigeants qui se concrétisent dans un premier temps par des améliorations mineures (voire des innovations incrémentales) puis par des avancées plus rapides engendrant des repositionnements stratégiques. Ainsi, le temps, les actions proposées par le CJD et la prise de responsabilités au sein du CJD favorisent cette accommodation et c'est en cela que le CJD se démarque des autres formes collectives car il entretient une pulsion permanente nécessaire à la diffusion de toute démarche innovante.

6.1.3. Conclusion et apports de la diffusion de la démarche de performance globale

Les entretiens avec les adhérents du CJD confirment les éléments moteurs mis en avant dans l'analyse exploratoire de la démarche collective proposée par le GEIDA. L'échange d'expériences vécu avec d'autres chefs d'entreprise non concurrents rassure les participants. Les témoignages de pairs confrontés à des réflexions stratégiques similaires semblent avoir une force de conviction supérieure à celle des discours des organismes territoriaux.

Par ailleurs, ces échanges ont pu déboucher sur l'enrichissement du réseau. Certains membres (PME 8 et 17) sont, depuis leur intégration au CJD, adhérents à d'autres groupements d'entreprises collaborant avec le CJD. La collaboration de l'ESCEM et de l'IAE au concours de la Performance Globale© initiée en 2006 sera en septembre 2010 formalisée en proposant à ces deux institutions de devenir officiellement membres de la section. Cette future adhésion témoigne des relations de confiance qui se sont instaurées au cours des années entre les acteurs de la démarche.

Enfin, l'organisation générale du concours de la Performance Globale© semble globalement bien acceptée par les membres du CJD, même si les dirigeants déclarent que la préparation au concours et son suivi pourraient être améliorés. Les points forts sont la possibilité d'avoir un regard extérieur et « neuf » sur la stratégie de l'entreprise ainsi qu'un apprentissage progressif favorisé notamment par la possibilité de participer au concours à plusieurs reprises. Nous avons relevé dans les entretiens effectués avec les dirigeants que la participation au concours devrait être prolongée par des réunions plénières lors desquelles les participants témoigneraient de leurs expériences respectives, des atouts du concours et des axes à développer. Cette préconisation sera mise en œuvre dès janvier 2011. Ces opportunités de rencontre et d'échange seraient un moyen supplémentaire pour diffuser les principes relatifs à la performance globale et en renforcer l'appropriation par les adhérents.

Nous proposons maintenant d'étudier la portée de l'action collective menée par le CJD en faveur d'une démarche responsable en observant comment ses membres s'approprient les outils et dispositifs proposés par le réseau. Les questions que nous nous posons sont les suivantes : Comment les dirigeants s'approprient cette démarche responsable collective ? En quoi cette dernière a-t-elle enclenché ou pas un réel processus d'intégration stratégique de la RSE dans la réflexion des dirigeants ? Et quels sont les éléments déterminants qui nous permettent de mieux cerner ce processus d'appropriation ?

6.2. Le processus d'intégration de la RSE en PME : une lecture possible à partir des logiques d'appropriation activées par les dirigeants du CJD

Afin de comprendre les logiques d'appropriation de la démarche de performance globale, notre travail s'est centré sur le retour d'expériences de 9 dirigeants (Tableau n° 6- 1) ayant participé au concours de la Performance Globale© organisé par la section de Tours du CJD au cours des 5 dernières années. Il s'agit notamment de connaître les motivations qui avaient

amené les dirigeants à s'engager dans le concours, la manière dont cette expérience avait été vécue et si cette démarche avait laissé des empreintes dans les entreprises. Au moment de notre étude, 9 membres correspondaient aux critères de sélection :

- être membre depuis au moins deux ans,
- être dirigeant d'entreprise,
- avoir une activité ayant un impact sur les trois volets de la RSE.

Tableau n° 6- 1 : Caractéristiques signalétiques des entreprises interrogées

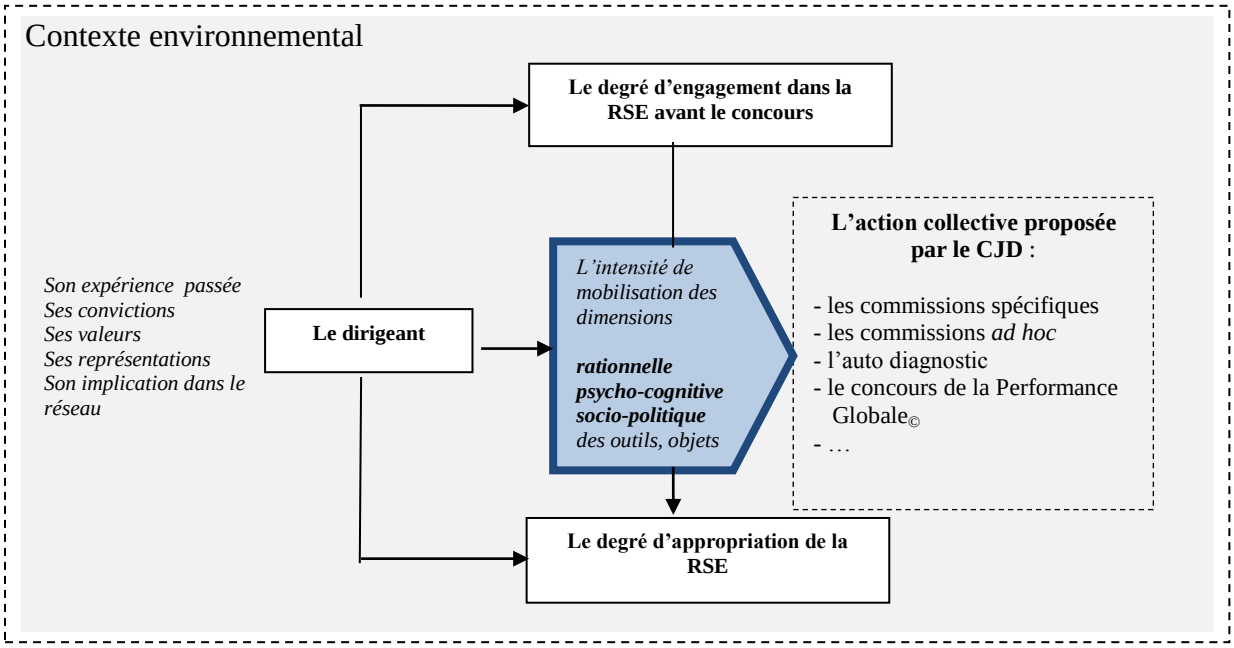
Entreprises	Secteur d'activité	Contexte dans lequel s'est effectuée la démarche	Nombre de salariés	Année d'intégration au CJD	Année de participation au concours
PME 1	Conseil en performance énergétique	Au moment du concours, son entreprise était principalement dans un secteur assez concurrentiel et avait amorcé une diversification vers une activité verte	20	2006	2007
PME 2	Industrie - Métallurgie	L'entreprise a été reprise 3 ans avant le concours et se trouvait encore à cette époque dans un contexte de reprise difficile	20	2004	2006
PME 3	Services et conseil en communication	Il a créé son entreprise en 2003 et venait d'être accompagné pendant 5 ans par un réseau professionnel régional d'aide à la création. Il est entré au CJD par connaissance et dans le but de continuer à se former au métier de dirigeant	10	2008	2008
PME 4	Services – Travail temporaire	Création de l'agence en 2006	5	1995	2007
PME 5	Injection plastique, Plasturgie en réseau	Rachat de l'entreprise par le dirigeant en 2003	95	2005	2007 et 2010
PME 6	Expertise comptable	Associé du cabinet d'expertise comptable à Tours	85	2005	2006
PME 7	Fabrication de monuments funéraires	Dirigeant de l'entreprise depuis trois ans, il est sous l'égide d'un actionnaire unique	15	2008	2010
PME 9	Ingénierie des systèmes énergétiques	A ouvert l'agence de Tours en 2005	4	2008	2009
PME 14	Conseil et Ingénierie en risque industriel et en environnement	Dès sa création, l'entreprise a connu une stratégie de forte croissance	75	2008	2009 et 2010

Au regard des développements précédents, cette appropriation est fonction (Schéma n° 6- 1) :

- d'une part, des valeurs, des convictions que portent les dirigeants à l'égard de la RSE mais également de leur degré d'engagement dans le réseau,
- et d'autre part, des dimensions d'appropriation (rationnelle, psycho-cognitive, socio-politique) activées par les acteurs eux-mêmes. Notre analyse tiendra plus particulièrement compte des dimensions socio-politique et psycho-cognitive. Ces deux perspectives

semblent en effet jouer un rôle plus important dans les études portant sur l'appropriation de la réflexion stratégique par les acteurs (Dechamp et *al.*, 2006).

Schéma n° 6- 1 : Analyse de l'appropriation de la RSE au sein du CJD



6.2.1. Des cheminements d'intégration de pratiques de RSE contrastés

La démarche qualitative utilisée pour observer les cheminements d'engagement responsable des dirigeants membres du CJD nous a permis de proposer une lecture processuelle tenant compte du temps. Deux grandes périodes ont été distinguées pour notre étude : la phase de participation au concours et la phase de mise en œuvre de la démarche de performance globale dans les entreprises. Il s'agit ensuite pour chaque période de repérer dans le discours des dirigeants des traces de contextualisation de la démarche. La période liée au concours peut être apparentée à la présentation de la démarche à l'entreprise. Le processus d'appropriation va comporter une phase de « pré-appropriation » et une phase d'« appropriation originelle » au sens de De Vaujany *et al.* (2005). La période de mise en œuvre traduit quant à elle la manière dont la démarche se contextualise effectivement dans l'entreprise. Elle est marquée par une phase de « routinisation » et une phase de « ré-appropriation » pouvant ensuite déboucher sur de nouvelles routines d'utilisation. Comme l'ont montré Bonneveux et Calmé (2010), plusieurs processus d'appropriation peuvent se profiler en fonction des représentations des dirigeants et du statut qu'ils accordent à la démarche proposée :

Un cheminement d'engagement responsable « en sommeil » voire « en éveil » : les PME 2, 4, 7 et 9

Ce type de processus concerne principalement les PME 2, 4, 7 et 9. On observe chez elles de fortes similitudes dans les phases successives du processus d'appropriation décrites plus haut, regroupées en deux grandes périodes : la participation au concours et la mise en œuvre de la démarche de performance globale.

Concernant la première période traduisant la participation des entreprises au concours, la phase de « pré-appropriation » qui s'apparente à la découverte de la démarche s'est déroulée lors d'une réunion plénière au cours de laquelle les entreprises ont été sollicitées après que la démarche du concours leur ait été présentée. Pour les PME 2, 4, 7 et 9, l'engagement dans la démarche s'est fait par devoir sociétal dans le but de rendre service au réseau.

PME 2 : *« C'était la première année du concours pour la section CJD, moi je venais d'arriver dans l'entreprise, je me suis dit : tiens ça peut être intéressant pour moi d'avoir un œil extérieur à l'entreprise pour faire en fait mon miroir. Parce que dans une entreprise que l'on crée, on embauche les gens à son image, c'est comme ça. Une entreprise que vous reprenez, c'est les gens qui vous embauchent, ce n'est pas vous, donc faut s'intégrer dans le groupe, c'est hyper difficile ».*

PME 2 : *« Je me suis engagé dans le concours par devoir sociétal envers le CJD mais aussi envers les étudiants. En tant qu'ancien compagnon, j'ai le souci de transmettre des valeurs et des savoirs aux autres ».*

Une fois cette phase d'acceptation minimale passée, le concours de la Performance Globale© a ensuite été interprété comme un support d'apprentissage donnant la possibilité aux dirigeants d'avoir « un effet miroir ». Toutefois, cette recherche d'effet miroir a été plus ou moins détournée de son objet initial dans la mesure où les quatre entreprises en question l'ont utilisé avant tout dans une logique de mise en conformité des choix stratégiques passés.

PME 4 : *« Je me suis retrouvé un petit peu embringué là-dedans, démarrant mon entreprise en même temps… je me suis dit que le concours c'était peut-être une opportunité pour nous… vérifier qu'on est sur les rails, vérifier que cette vision externe nous renvoie ce que nous attendons, nous renvoie à ce qu'on pense avoir mis en œuvre dans le cadre de la stratégie d'ouverture, donc on m'a dit « qui lève la main ? », j'ai levé la main, sans crainte ».*

PME 7 : *« En fait, le concours de la Performance Globale©, l'on reste dans le même schéma, si vous voulez, dans la même évolution que celle du CJD. C'est-à-dire : je permets à quelqu'un de regarder, d'avoir un œil extérieur sur mon entreprise pour regarder comment ça fonctionne et de me dire ce qu'il en pense. Et d'avoir, peut-être, des recommandations, peut-être des solutions, en se disant, tiens, pourquoi vous faites ça comme ça ? Ou l'idée c'est de se dire, est-ce que des gens qui ne me connaissent pas, qui ne connaissent pas l'entreprise et dans le cas présent, qui à priori ne connaissent*

pas réellement le monde de l'entreprise parce que ça ne fait pas vingt ans qu'ils travaillent, quels types de regards ils peuvent porter sur ce que je fais ? ».

PME 9 : *« Ce qui m'intéressait dans le concours de la Performance Globale©, c'est ce que je pouvais en sortir derrière et peut-être la vision que pouvaient avoir les gens en externe de ce que je fais et de ce que je pourrais faire et puis il faut bien donner à bosser aux étudiants. Donc c'était les deux, avoir un peu une vision externe et puis, oui, entrer dans le jeu, quoi ».*

De ce fait, pour ces quatre entreprises, la participation au concours n'a pas été considérée comme un outil permettant de mieux intégrer les trois piliers de la performance globale dans la réflexion stratégique. La RSE est en quelque sorte passée au second plan, même si elle leur a ouvert les yeux sur ce que représente cette démarche. Il s'en suit que les phases suivantes du processus d'appropriation, qui renvoient à la période de mise en œuvre de la démarche, à savoir la phase de mise en place de « routines d'utilisation » et la phase de « ré-appropriation » n'ont donné lieu qu'à des actions très ponctuelles visant à consolider ou à conforter les pratiques responsables déjà mises en place avant le concours. Ces dernières sont d'ailleurs essentiellement tournées vers le social. La phase de mise en œuvre s'est donc traduite par une contextualisation de la démarche très limitée sans que celle-ci s'inscrive dans une réflexion stratégique sur le long terme. Il faut souligner en outre que les quatre dirigeants n'ont pas cherché non plus à mobiliser d'autres actions complémentaires du réseau (commission *ad hoc* notamment) ni au cours du déroulement du concours, ni après. Ainsi pour les dirigeants des PME 2 et 9, l'action collective n'a donc pas déclenché une prise de conscience plus forte. Pour les dirigeants des PME 4 et 7, même si la démarche leur a ouvert les yeux, ils ne lui reconnaissent pas pour autant une utilité pour leur entreprise respective. Ainsi, nous pouvons avancer que la démarche collective proposée par le CJD a tout au plus, pour les PME 2, 4, 7 et 9, mis en éveil le processus d'appropriation d'une démarche RSE sans pour autant enclencher une réelle réflexion stratégique.

<u>Un cheminement d'engagement responsable « en mouvement » voire en « alerte » : les PME 1, 3, 5, 6, 14</u>

Les cheminements d'intégration de pratiques de RSE dans les PME 1, 3, 5, 6 et 14 diffèrent sensiblement des PME 2, 4, 7 et 9 que nous venons de présenter.

Dans la première période correspondant à la participation au concours, l'interprétation de l'outil ou de la démarche par les dirigeants des PME 1, 3, 5, 6 et 14 reste assez proche de celle avancée par les dirigeants des PME 2, 4, 7 et 9 :

PME 1 : *« Au départ, j'ai fait le concours parce qu'il fallait du monde, des volontaires…et puis pour voir ce que c'était…C'est toujours intéressant d'avoir un regard extérieur, parce que vous, vous êtes dans le quotidien ».*

PME 3 : *« Les questions liées à la performance globale me paraissaient floues...j'avais envie d'en savoir plus. Et puis il fallait des volontaires ».*

PME 5 : *« Si j'arrive directement à la conclusion, c'est vrai qu'il y avait 4 étudiants, il y avait 2 étudiants de Sherbrooke et 2 de l'ESCEM de Tours. Donc c'était pour moi très riche, cet aspect nord-américain qui rentrait en ligne de compte dans des aspects stratégiques et puis voilà…c'était aussi la 1ère fois que je faisais cela dans une entreprise, cela faisait 3 ans que j'étais dirigeant, 3 ans que j'étais aux commandes, et eux ils débarquent et commencent à faire le tour. Donc, c'était un peu « mon équipe » qui était auditée, entre guillemets, c'était déjà à cheval entre la stratégie de mon père et de la mienne, qui était en cours de se mettre en route, donc c'était à un moment clé ».*

Tout comme dans les cas précédents, l'engagement dans la démarche s'est fait par devoir sociétal et par une interprétation de la démarche proposée par le CJD comme un support d'apprentissage (moyen de mieux cerner le concept de RSE) et un moyen d'avoir un œil extérieur (effet miroir). Cependant à la différence des PME 2, 4, 7 et 9, les dirigeants des PME 1, 3, 5, 6, 14 n'ont pas détourné la démarche de son objet initial dans les premières phases du processus d'appropriation. En outre, la conviction personnelle des dirigeants des PME 1 et 14 déjà forte avant la participation au concours, ainsi que l'esprit d'ouverture des dirigeants des PME 3, 5 et 6 n'ont sans doute pas été neutres dans les premières phases.

PME 1 : *« C'était à partir de l'année de la canicule que je me suis vraiment rendu compte qu'il y avait un problème. La canicule est peut-être complètement un hasard, mais c'est là où j'ai commencé à m'intéresser à l'écologie. Avant je m'y intéressais mais pas tant que ça. Et puis là, du jour au lendemain, plus de bagnole, le vélo tous les jours : enfin un changement radical de vie. Donc après, c'est créer sa boîte et essayer de la concilier avec ses idées, et les faire partager aux autres ».*

La démarche du CJD a ainsi réellement enclenché une dynamique au point de mettre peu à peu les dirigeants de ces PME dans une logique de vouloir améliorer leur entreprise au niveau global.

PME 1 : *« Vous me demandiez si le concours de la Performance Globale© a apporté quelque chose à mon entreprise : alors oui, ça a apporté quelque chose. Souvent, les étudiants mettent l'accent sur des choses qu'on avait pressenties. Ce sont des choses qu'on avait senties et pour lesquelles on a jamais eu le courage de le dire ».*

PME 3 : *« Cela nous a donné de l'élan, au lieu que ce soit un rapport qui soit rangé, ça a eu beaucoup d'échos parce que en gros ouais c'était déjà ce qu'on faisait en partie…sauf qu'on l'avait pas formalisé. Donc pour nous ça a été un très bon miroir. Là en plus, ça nous a permis de mettre un nom sur notre stratégie de management ».*

PME 14 : *« Les étudiants avaient souligné les points faibles de notre entreprise sur l'aspect comptabilité. Ils avaient préconisé l'embauche d'un directeur financier, et ils avaient vu qu'on avait une culture de la croissance au détriment de la rentabilité. Ils avaient bien diagnostiqué, par contre notre vision a été de nous dire : « c'est bien mais c'est trop théorique, ce sont des étudiants et c'est tout ». Globalement, on s'est dit qu'ils étaient dans le vrai mais qu'on n'allait pas débourser 75.000 euros dans l'année pour un DAF. Finalement, c'est ce qu'on va faire. Ce qu'ils nous avaient dit il y a un an, on le met en place uniquement aujourd'hui. Franchement, très bon diagnostic, par contre, le fait que cela soit des étudiants nous a un peu aveuglés ».*

PME 6 : *« Alors souvent justement, ce concours de la Performance Globale©, cela permet de mettre en avant la nécessité ou dans tous les cas, ça permet de bien faire. Un JD qui fait ce concours-là, en fait, ça l'éclaire sur la nécessité de se poser et de prendre tous les éléments qui sont propres à son entreprise et de se dire finalement, il y a des choses qui vont et des choses qui ne vont pas, et si l'on parle d'objectifs et de stratégie, l'on ne va pas régler le problème en 5 minutes, donc il faut se poser, il faut mener des actions avec des étapes, donc c'est ça la performance globale ».*

Les phases suivantes du processus d'appropriation, à savoir la phase de mise en place de « routines d'utilisation » et la phase de « ré-appropriation », ont ainsi donné lieu à une contextualisation de la démarche de RSE beaucoup plus poussée que dans les cas précédemment étudiés. Soulignons par exemple que le dirigeant de la PME 1 a notamment recherché à s'impliquer davantage au sein du réseau et plus particulièrement sur les actions plus orientées vers la RSE (il a pris en charge l'organisation du concours de la Performance Globale© à partir de 2006, l'année précédant sa participation).

PME 1 : *« Quelques mois après le concours, on a demandé à des étudiants en socio de monter un questionnaire et de faire des entretiens avec les salariés sur le climat social de l'entreprise [...] Il y avait aussi un certain nombre de choses qui n'étaient pas suffisamment écrites. C'est-à-dire qu'on avait l'état d'esprit, on avait la qualité, mais on n'écrivait pas assez les choses. Alors, on est plus passé sur la qualité, et on s'est mis à faire plus de procédures écrites. C'était un peu laborieux à mettre en place, mais c'est vrai que c'est quand même plus simple. Notamment sur les transmissions du savoir. [...] On a aussi essayé de poursuivre et de développer une diversification de notre clientèle parce que ça c'est notre grosse difficulté. Aujourd'hui, je n'ai pas un seul client qui représente plus de 15% du chiffre d'affaires. 80% des salariés viennent au travail en transport en commun ou à pied. Moi je suis à vélo et tout est éteint la nuit ici. [...] Aujourd'hui, je veux être sur un métier sain. Je ne veux pas que ma petite-fille, dans vingt ou trente ans, me demande ce que je n'ai pas fait pour éviter le réchauffement climatique. C'est ce que je veux faire au quotidien, et c'est ce que j'essaie de faire. Je veux que dans trois ans mes entreprises aient du sens, soient positionnées sur la lutte contre le réchauffement climatique ».*

A la suite du concours de la Performance Globale©, le dirigeant de la PME 3 a mis en place un dispositif d'intéressement permettant d'associer les salariés aux résultats de l'entreprise :

PME 3 : *« Le premier travail est plutôt sur le social au sein de l'entreprise, et le sociétal avec les partenaires et c'est d'essayer d'avancer avec eux. [...] On a mis en place l'intéressement en 2009. Donc c'est-à-dire qu'aujourd'hui on est dans les 2% de boîtes de notre taille qui donnent du bénéfice. Bon voilà, c'est important ! Donc on a quelques actions, maintenant on aimerait un peu plus le formaliser […] on est en train de réécrire le business plan des trois à cinq prochaines années. Pour*

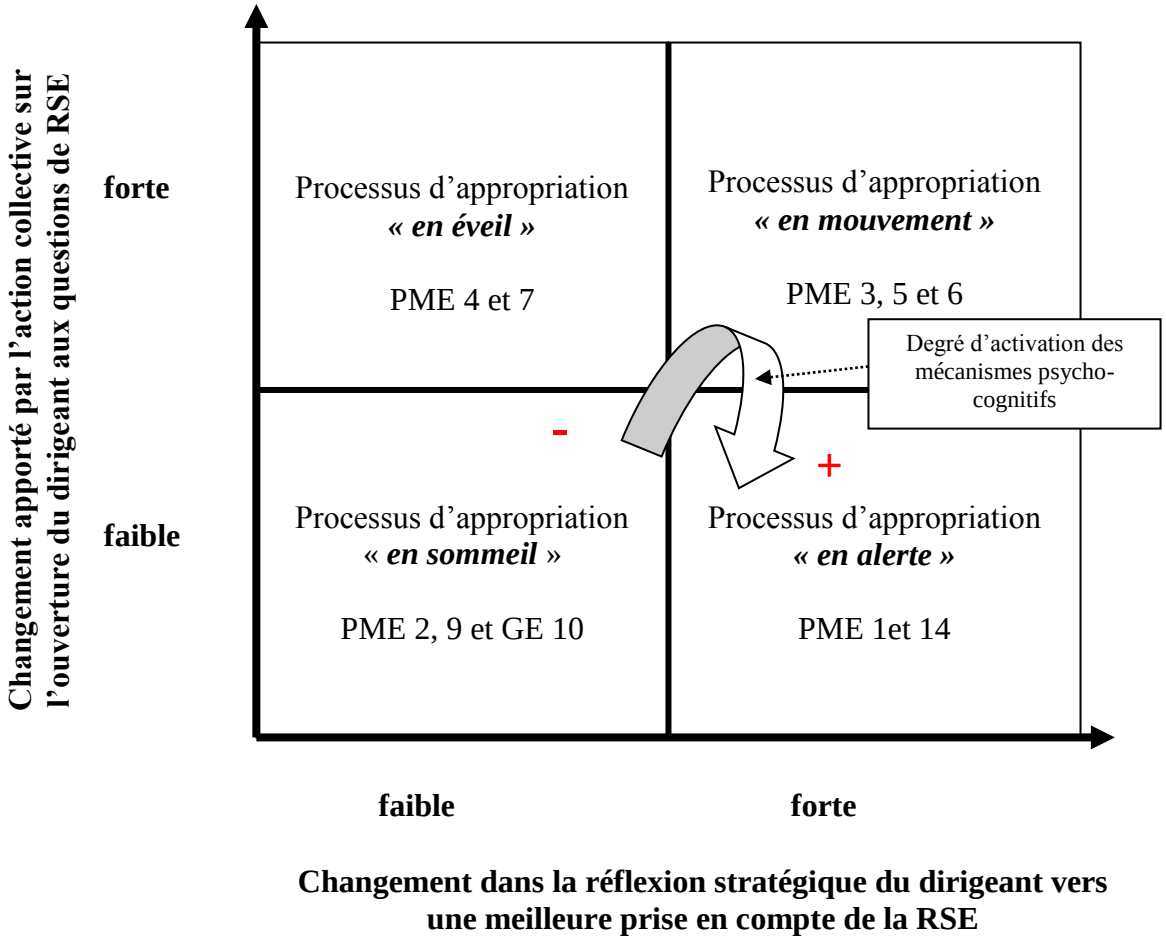
nous c'est la stratégie que l'on place sur le développement durable [...] D'une vision un peu floue de management qui n'avait pas de nom, c'est passer à quelque chose de concret, sur lequel on peut s'appuyer, qu'on peut s'expliquer… ».

Le dirigeant de la PME 5 est devenu président de la section de Tours en 2008, pour une période de deux ans, jusqu'en 2010. Cette prise de responsabilités est en accord avec ses valeurs humanistes.

PME 5 : *« Donc on a vu tout à l'heure les valeurs qui m'ont fait adhérer au CJD et puis l'équipe qui m'a vraiment encouragé à participer au CJD. Après justement, c'est cette implication qui fait qu'à un moment donné, en revenant à l'élection, ce n'est pas moi qui l'ait choisie, c'est que l'équipe autour de moi m'a dit « on te voit bien président ». C'est un acte fort de la part de ses pairs qui disent, alors ce n'est pas qu'un tas de choses qu'on se passe les uns aux autres, mais on voit les valeurs pour être président ».*

A partir de la lecture interprétative des cas, nous proposons de distinguer quatre processus types d'engagement. Chaque type traduit des processus d'appropriation distincts. La typologie propose ci-après de distinguer ces processus en fonction du degré de changement apporté par l'action collective dans la réflexion stratégique des dirigeants et en fonction du degré de changement apporté sur leur niveau de sensibilisation aux questions liées à la RSE. Comme nous l'avons souligné plus haut, l'impact de l'action collective sera d'autant plus fort qu'elle aura su proposer des outils, des dispositifs invitant les dirigeants à les mobiliser dans une perspective psycho-cognitive. Plusieurs processus-types peuvent être ainsi distingués, permettant dans le même temps d'apprécier la portée de l'action collective pour chaque cas.

Schéma n° 6- 2 : Typologie de processus d'appropriation de démarches collectives de RSE par des dirigeants



Un processus d'appropriation « *en sommeil* » (PME 2 et 9) traduit une situation où l'action collective n'a pas encore eu de portée effective ni pour enrichir les représentations du dirigeant sur des questions de RSE, ni pour enclencher chez lui une réelle réflexion visant l'intégration des trois volets de la RSE dans la stratégie de son entreprise. Ce genre de processus d'appropriation peut se rencontrer notamment chez des dirigeants peu sensibles, voire peu informés, au départ, sur les questions de RSE. Cela peut concerner aussi des dirigeants qui, par manque de temps, ne cherchent pas systématiquement à s'informer ou à se former (dirigeants introvertis), si en outre, il s'agit de questions un peu éloignées de leurs centres d'intérêts. Il peut s'agir aussi de dirigeants œuvrant dans des activités peu évolutives, dans lesquelles ils jouissent d'une bonne notoriété. Cette situation se rapproche de celle vécue par les dirigeants des PME 2 et 9.

Un processus d'appropriation « en éveil » (PME 4 et 7) traduit pour sa part une situation où l'action collective a permis d'enrichir les représentations du dirigeant sur la RSE mais n'a en revanche pas permis d'enclencher une réelle réflexion stratégique. Suite à sa participation à l'action collective, le dirigeant a un degré de sensibilisation plus élevé de la RSE mais n'active pas les mécanismes cognitifs de la démarche soit par manque de temps, soit parce qu'il n'en voit pas encore clairement les enjeux pour son entreprise, soit parce que les conditions de concurrence sont trop contraignantes. Les dirigeants des PME 4 et 7 semblent être dans ce type d'engagement.

Un processus d'appropriation « en mouvement » (PME 3, 5 et 6) sera observé quand la démarche collective a été vécue par le dirigeant comme un élément déclencheur. Grâce à la démarche, le degré de sensibilisation à la RSE du dirigeant s'est renforcé. Elle lui a permis de formaliser la stratégie de son entreprise et de mettre en place des actions correctives dans une perspective de performance globale. Ce genre de processus peut éventuellement se rencontrer plus particulièrement chez des dirigeants plutôt ouverts sur l'extérieur, présents sur des niches de marchés. Les dirigeants des PME 3, 5 et 6 semblent vivre un engagement de ce type.

Un processus d'appropriation « en alerte » (PME 1 et 14) se rencontrera plutôt chez un dirigeant qui considère que la RSE doit être au cœur de la réflexion stratégique. L'action collective pour ce genre de dirigeant n'aura peu de portée effective sur ses représentations, déjà bien affirmées, tout au plus, elle ne pourra que les conforter. Elle est en revanche pour lui un levier pour devenir encore plus responsable. Il aura tendance d'ailleurs à rechercher à exploiter au mieux les outils, les dispositifs proposés dans le cadre de l'action collective. Ce genre d'engagement pourra peut-être se rencontrer davantage chez des dirigeants dotés d'un fort besoin de se réaliser et/ou d'une forte propension à innover. Les dirigeants des PME 1 et 14 semblent aujourd'hui être dans un tel engagement.

Chaque processus présenté dans cette typologie représente des archétypes et mériterait sans doute d'être précisé par l'observation et l'analyse d'un nombre plus élevé de cas. Cette typologie pourrait servir de base de réflexion pour les responsables de réseaux professionnels, tel le CJD pour améliorer leurs actions de sensibilisation ou d'accompagnement de la RSE. Ainsi la présentation rapide des typologies montre que pour les processus « ***en sommeil*** » ou « ***en éveil*** », les actions proposées par le réseau (dont le concours de la Performance Globale©) n'ont pas réellement servi de support d'apprentissage. On pourrait ainsi envisager

d'autres actions complémentaires susceptibles de renforcer le dispositif et plus axées par exemple sur une préparation en amont du concours ou sur des actions de suivi après le concours. Bien entendu, ces axes d'amélioration doivent rester cohérents avec les valeurs et la culture du CJD. Il est évident aussi que cette typologie doit être vue dans une perspective dynamique, les dirigeants sont susceptibles d'évoluer sur leurs représentations et ainsi évoluer au sein de la matrice. Des études longitudinales pourraient venir alors compléter et enrichir cette matrice.

En résumé, la démarche de performance globale proposée par le CJD a été vécue par certains dirigeants comme un élément déclencheur. Elle a enrichi leurs représentations personnelles dans la mesure où elle a provoqué une réelle réflexion visant l'intégration des trois volets de la RSE dans la stratégie de l'entreprise. Grâce à la démarche, le degré de sensibilisation à la RSE des dirigeants s'est renforcé. Dans un tel schéma, la démarche collective du CJD a en quelque sorte mis en mouvement le processus d'appropriation des deux dirigeants. On peut même avancer que le dirigeant de la PME 1 semble aujourd'hui être en alerte, dans la mesure où il est sur une remise à plat de sa stratégie (abandon de l'activité initiale pour développer une autre activité plus respectueuse de l'environnement et plus en lien avec ses convictions).

6.2.2. Des cheminements soutenus par des logiques d'appropriation

Les cheminements d'engagement responsable observés précédemment s'expliquent certes par plusieurs facteurs déjà soulignés dans la littérature tels que les convictions du dirigeant ou la nature de l'activité. Cependant, ces derniers, bien que significatifs, ne sont pas suffisants pour comprendre l'engagement des dirigeants participant à une action collective en faveur de la RSE. Comme le soulignent De Vaujany *et al.* (2005), il faut aussi tenir compte d'autres éléments comme les dimensions d'appropriation (ici psycho-cognitive et socio-politique) activées par les acteurs eux-mêmes. Ces dimensions sont interdépendantes mais leur intensité de mobilisation peut varier et ainsi expliquer des dynamiques d'appropriation variées. Elles jouent ainsi un rôle particulier pour pouvoir passer, dans le processus d'appropriation, de la phase « d'appropriation originelle » aux phases de routinisation et de « ré-appropriation ». Ces logiques favorisent ainsi le processus de contextualisation de la démarche de RSE dans l'entreprise. La question que nous nous posons est de savoir si des combinaisons particulières de ces dimensions peuvent expliquer la variété des processus observés. Et si oui, quelles sont alors ces combinaisons à l'œuvre.

Au regard des résultats obtenus, il semble en effet que l'intensité de mobilisation des dimensions d'appropriation diffèrent selon les cheminements d'engagement responsable observés. Notre étude montre notamment que la dimension socio-politique activée seule n'aboutit pas à enclencher un processus de contextualisation poussé de la démarche RSE dans la réflexion stratégique. Cette situation est observée pour les PME 2, 4, 7 et 9 pour lesquelles l'engagement dans la démarche collective par devoir sociétal principalement n'a pas permis d'aller plus loin dans le processus d'appropriation que la phase d'acceptation. Cependant, il n'est pas certain non plus que la dimension psycho-cognitive, prise indépendamment aboutisse à un meilleur résultat. Il semble que les perspectives socio-politique et psycho-cognitive sont tout aussi importantes l'une que l'autre dans le processus d'appropriation et ce, dès la phase d'introduction de la démarche. On en veut pour preuve le cheminement d'engagement mené par les dirigeants des PME 1, 3, 5, 6 et 14. Si les mécanismes psycho-cognitifs ont joué un rôle important dans la prise de conscience des dirigeants des PME 1 et 14 ainsi que dans leur réflexion, la dimension socio-politique a permis quant à elle de soutenir leur démarche d'engagement responsable en les aidant à se l'approprier progressivement dans une perspective stratégique menée sur le long terme.

6.2.3. Conclusion et apports de l'appropriation de la démarche de performance globale

L'analyse de la mobilisation des logiques d'appropriation a abouti à des situations très contrastées en termes de réflexion stratégique, allant de la mise en place de démarches ponctuelles sans lien direct avec la stratégie à long terme (PME 4 et 7) au repositionnement stratégique pour la PME 3. Les convictions des dirigeants et les enjeux sectoriels étant de nature très différente d'une PME à l'autre, les participants à la démarche collective progressent à des rythmes variés, ce qui peut créer des décalages importants, comme c'est le cas notamment pour le dirigeant de la PME 4 qui ne reconnait pas encore d'intérêt particulier au concours dans l'approfondissement de sa réflexion stratégique.

Contrairement aux travaux de Berger-Douce (2006) qui présentent la perspective psycho-cognitive comme dominante dans le processus d'appropriation, ce travail montre que la perspective socio-politique joue un rôle tout aussi important au sein du CJD. Les dirigeants des PME 4 et 7, qui s'inscrivent dans cette dernière perspective, relèvent davantage d'une logique d'acceptation alors les dirigeants des PME 1, 5, 3 et 14 en activant des mécanismes psycho-cognitifs, s'impliquent réellement dans la démarche. Ce constat nous amène à

supposer que les perspectives socio-politique et psycho-cognitive sont tout aussi importantes dans le processus d'appropriation d'une démarche collective. Cependant, pour favoriser une réelle prise de conscience, elles doivent également être couplées à une logique d'accommodation qui est rendue possible d'une part, grâce à des prescriptions réciproques favorisant un comportement mimétique entre acteurs, membres du réseau et d'autre part, grâce à des logiques d'intéressement (Akrich *et al.*, 1988). En effet, les adhérents sont encouragés, voire enrôlés dans la prise de responsabilités au sein du CJD (coordination du concours de la Performance Globale© ; participation au tutorat Entreprise-Université, promouvant le monde de l'entreprise auprès d'étudiants de filières universitaires littéraires ; organisation de réunions plénières sur la politique de développement durable de la ville de Tours, en partenariat avec la communauté d'agglomération Tour(s)Plus, coordination de la formation professionnelle au sein du CJD, etc.). Cette attribution des rôles contribue à impliquer les adhérents de manière active dans le fonctionnement du réseau et à en faire ainsi des acteurs qui s'approprient progressivement la démarche de performance globale.

6.3. Proposition d'une clé de lecture pour comprendre le passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE véhiculés par une démarche collective innovante

Nous proposons dans cette partie d'analyser la démarche collective de performance globale à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau pour tenter de comprendre le passage entre la diffusion et l'appropriation des principes de RSE véhiculés par une démarche collective proposée par un réseau professionnel. Pour ce faire, l'accent est mis sur le phénomène de co-conception orientée usage à même de soutenir ce que nous avons défini comme l'intégration d'une démarche innovante (Pasquero, 2005 ; Asselineau et Piré-Lechalard, 2008 ; Delpuech, 2009) par les adhérents du CJD. Comme nous l'avons précisé au sein du chapitre 5, nous avons mis en œuvre trois méthodes d'investigation différentes, dont la triangulation des données obtenues a permis d'assurer la validité des connaissances (Miles et Huberman, 2003 ; Thiétart, 2003 ; Yin, 2003). Les entretiens ont été effectués auprès de 20 adhérents[62]en suivant un guide d'entretien élaboré en fonction de la problématique sur le rôle du groupement dans l'intégration des principes de RSE. La collecte de données par entretiens a été complétée par un suivi régulier qui s'est déroulé sur une période de presque deux ans, compte tenu de notre

[62] Un dirigeant de la section de Tours du CJD n'a pas souhaité nous répondre.

observation participante à plusieurs réunions organisées par le CJD ainsi qu'au déploiement du concours de la Performance Globale© en partenariat avec l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours-Poitiers (ESCEM) et l'IAE de Tours.

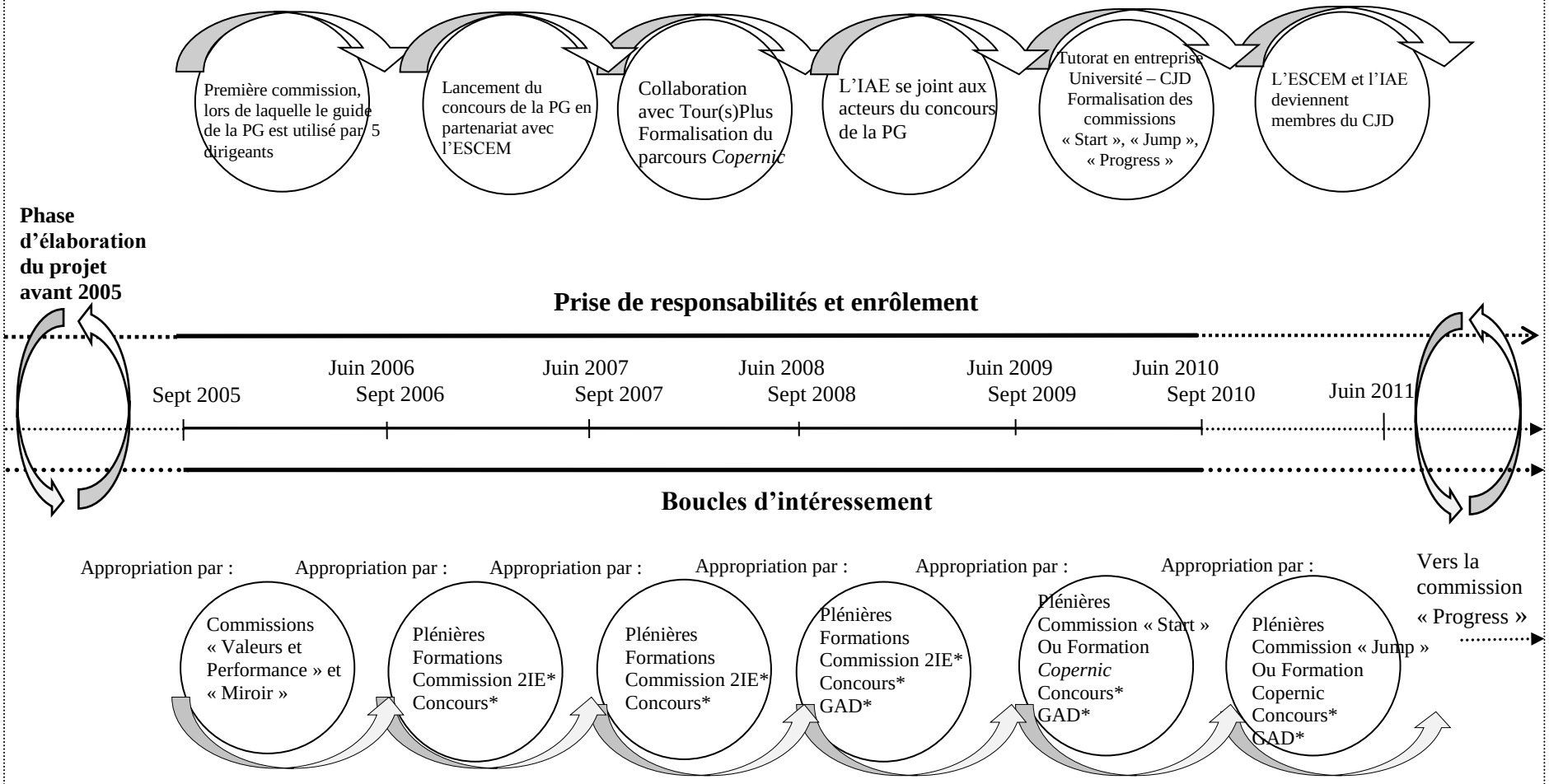
Cette partie vise dans un premier temps à montrer que l'implication des adhérents, telle que définie par les auteurs du Centre Sociologique de l'Innovation (Akrich *et al.*, 1988) est une condition nécessaire de l'appropriation des principes de RSE véhiculés par la démarche collective innovante. Puis dans un second temps, nous proposons une méthode d'analyse à un niveau collectif de l'élaboration du réseau autour de la démarche de performance globale.

6.3.1. L'implication des adhérents : une condition nécessaire de l'appropriation des principes de RSE véhiculés par la démarche collective innovante

Dans cette partie, nous présentons tout d'abord notre modèle de co-conception orientée usage de la démarche de performance globale de la section de Tours du CJD. Notre modèle met en exergue les intérêts individuels et collectifs dans la co-conception de la démarche de performance globale. Le projet de la démarche de performance globale a été lancé après une phase d'expérimentation sur le plan national. L'expérimentation devient significative dès lors qu'elle s'opère en situation d'usage réelle et que les membres s'impliquent dans sa mise en œuvre, ce qui est schématisé dans la figure n° 6- 1. Puis, nous tentons d'analyser les boucles de co-conception et les trajectoires d'usage de la démarche de performance globale au sein de la section de Tours du CJD. Enfin, nous proposons une classification de trajectoires de co-conception orientée usage.

Boucle de co-conception (concepteurs intégrant les adhérents)

Figure n° 6- 1 : Evolution de la co-conception et des trajectoires d'usage de la démarche de performance globale des dirigeants de PME, membres de la section de Tours du CJD



* cet outil est actionnable selon la volonté du dirigeant et reconductible selon besoins

…… période ne faisant pas partie de l'analyse

Trajectoire d'usage des adhérents du CJD

Adapté de Pascal et Thomas (2006)

Afin de mener l'analyse de l'élaboration de la co-conception de la démarche de performance globale orientée usage à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau, nous avons découpé ce processus en six boucles itératives. Ce découpage n'est pas le fruit du hasard puisqu'il repose d'une part sur une période contractuelle qui correspond à la durée d'adhésion au CJD, allant de septembre à juin de chaque année d'adhésion, et d'autre part, à la mise en œuvre de la démarche de performance globale dans la section de Tours du CJD ayant débuté en 2005.

6.3.1.1. Tentative d'analyse des boucles de co-conception et trajectoires d'usage itératives

Dans le cadre du « modèle tourbillonnaire » retenu, nous proposons d'analyser les interactions entre les concepteurs et les usagers au travers des boucles de co-conception itératives. Cette co-conception est soutenue par la participation et l'implication des acteurs dans la diffusion de la démarche de performance globale du CJD. Le Jeune Dirigeant (JD) est, dès sa première année d'adhésion, impliqué dans le fonctionnement du CJD dans la mesure où une responsabilité lui est attribuée : organisation d'une plénière sur un thème d'actualité, généralement en relation avec l'entreprise, animation d'une commission ou encore prise de responsabilités au sein du bureau de la section. Son implication dans le fonctionnement du réseau s'intensifiera tout au long de son parcours.

PME 5 : *« Justement ce qu'on essaie de faire, c'est de diviser le travail au maximum pour que chacun prenne une part du gâteau, pour que ça soit plus facile à gérer. Et aujourd'hui, ce qu'on recherche à faire : un dirigeant s'occupe de la performance globale, un autre du tutorat avec l'université François-Rabelais, un autre s'occupe de la partie formation et puis voilà, on a nommé quelqu'un qui s'occupe de la communication, on a quelqu'un au niveau du recrutement ».*

Cet investissement est couplé à une offre de formation très complète, orientée principalement vers le métier de dirigeant. L'appropriation de la démarche de performance globale est un processus qui évolue de manière continue. Il peut s'expliquer par des boucles d'intéressement traduisant la participation active des membres à des formations professionnelles, des réunions plénières, des groupes d'aide à la décision, au concours annuel de la Performance Globale©, etc. Une période représentée par une boucle de co-conception orientée usage se déroule de septembre à juin de chaque année d'adhésion et est illustrée par deux cercles, l'un relatif à la co-conception de la démarche et l'autre schématisant l'intéressement des adhérents.

C'est la raison pour laquelle nous présentons, dans un premier temps, le parcours des jeunes dirigeants au sein de la section de Tours du CJD ainsi que les différents outils constituant la

démarche de performance globale. Dans un second temps, nous analysons les trajectoires de co-conception orientée usage de quatre dirigeants pour appréhender leur évolution depuis leur intégration au CJD. Nous justifions alors le choix de ces dirigeants.

Avant de présenter les six boucles de co-conception de la démarche de performance globale au sein de la section de Tours, il nous semble important de contextualiser la démarche depuis son lancement en 1982 par le bureau national du CJD situé à Paris. Il est à préciser que le CJD est constitué de 106 sections locales qui jouissent d'une très grande indépendance en termes de stratégie, de décisions, de fonctionnement et d'expérimentations. Néanmoins, les lignes directrices liées au fonctionnement du mouvement sont établies par les membres du bureau national. L'échange ainsi que le partage sont au cœur du fonctionnement de cette association. Nous présentons dès à présent les boucles de co-conception orientée usage de la démarche de performance globale du CJD.

Analyse de l'élaboration du projet de la démarche de performance globale avant 2005 : Pré-boucle de co-conception orientée usage :

Le projet de la démarche de performance globale apparaît dès 1982 avec la publication de la charte du Bien Entreprendre qui promeut une économie responsable réunissant tous les partenaires de l'entreprise autour d'un projet commun. La charte de l'Entreprise citoyenne précise en 1992 que la performance de l'entreprise doit comporter trois volets : l'économie, le social et le sociétal.

Une des finalités du CJD a toujours été d'accompagner ses membres pour les aider à mettre en œuvre l'économie au service de l'Homme dans leur entreprise. Le CJD a également comme objectif de ne pas laisser en retrait les PME de ce mouvement de responsabilisation mais de les aider à mettre en place un développement plus équilibré tourné vers l'anticipation.

L'impulsion initiale est donnée en 2002 au sein du réseau par la présentation d'un manifeste pour donner sens à la performance. Le concept de performance globale apparaît alors et se défini comme la recherche d'une performance économique couplée à la préoccupation du social, de l'environnement et du sociétal. Après plusieurs expérimentations auprès de plus de 500 dirigeants d'entreprise, membres du CJD, l'élaboration en 2004 d'une nouvelle charte du Bien Entreprendre donne un contenu concret à la performance globale. Le guide de la Performance Globale© est publié cette même année afin que tout dirigeant puisse s'approprier cette réflexion.

Analyse de la période septembre 2005 à juin 2006 : Première boucle de co-conception orientée usage :

Démarche de co-conception

Nous présentons maintenant la co-conception de la démarche de performance globale ainsi que la trajectoire d'usage des membres de la section de Tours du CJD (Figure n° 6- 1). La section de Tours du CJD proposait en 2005 la première commission, lors de laquelle les adhérents utilisaient pour leur entreprise le guide de la Performance Globale©. C'est la première fois que 5 dirigeants, membres de la section de Tours expérimentaient l'outil d'autodiagnostic.

Trajectoire d'usage

Le dirigeant de PME qui intègre le CJD entre dans un parcours initiatique en participant, dans sa première année d'adhésion, à la formation « Valeurs et Performance ». Cette formation explique au JD ce qu'est le mouvement du CJD, ce qui se cache derrière les notions de « valeurs » et de « performance » et ce qu'il devra mettre en place dans son entreprise pour arriver à terme à une performance globale.

PME 13 : *« J'ai découvert ce qu'était le CJD et ça m'a tout de suite plu parce que j'ai vu que le CJD poursuivait plusieurs buts. J'ai vu qu'il y avait une vraie réflexion, qu'il y avait des hommes au cœur de la réflexion, qu'on n'était pas que des entreprises, qu'on ne produisait pas que du chiffre d'affaires et qu'il y avait une réflexion globale. Qu'est-ce que c'est qu'une entreprise, comment moi en tant que dirigeant je peux évoluer et qu'est-ce que je veux faire de mon entreprise sur plein de points de vue. Voilà c'est ça qui m'a plu. On a de très, très bons interlocuteurs, c'est très structuré, c'est très « timé », c'est sérieux et on bosse. C'est vraiment des réunions, on n'y va pas en dilettante, on bosse dur et à chaque fois, on bosse, on réfléchit sur le sujet ».*

Le dirigeant participe également avec un groupe de trois à quatre adhérents à la commission « Miroir ». Le principe de cette commission est avant tout que chacun des jeunes dirigeants se présente, présente son entreprise et mette en avant les problématiques qu'il rencontre dans son quotidien. Les autres participants s'appuient sur leurs expériences vécues et apportent des solutions pour l'accompagner et répondre à ses questions sur le principe du miroir :

PME 6 : *« Les commissions miroirs, c'est l'étape numéro une dans la vie du réseau, c'est une sorte d'intronisation, donc ce sont de petits comités de 4, 5, 6 personnes et les personnes vont se présenter, chaque personne va se présenter au sein de ce comité. Alors en fait, c'est un comité tournant et chacun organise une réunion dans laquelle il va inviter les membres de ce groupe pour présenter son entreprise, ses projets, les obstacles rencontrés… ».*

Le JD bénéficie également de réunions plénières qui se poursuivront tout au long de son parcours au CJD. Ces plénières permettent de réunir tous les membres autour d'un ou plusieurs invités impliqués autour d'un thème d'actualité, généralement en relation étroite avec l'entreprise.

PME 14 : *« Les plénières, c'est un élément important du partage. J'ai animé une plénière sur l'actionnariat salarial. Je me suis occupé de l'organisation et de l'animation avec mon expert-comptable, j'ai demandé à des salariés de témoigner, c'est un partage. Là, on donne. On reçoit aussi au CJD mais l'idée est aussi de donner un peu de son expérience, de faire profiter de son expérience à d'autres ».*

Analyse de la période septembre 2006 à juin 2007: Deuxième boucle de co-conception :

Démarche de co-conception

Au cours de l'année 2006, la section de Tours du CJD procède au lancement du concours de la Performance Globale© qui s'adresse aux étudiants de 3ème cycle de l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours. Son objectif consiste à sensibiliser les futurs acteurs du monde économique sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et sur la nécessité de rechercher une performance, moins axée sur le court terme et plus respectueuse des parties prenantes de l'entreprise (clients, salariés, fournisseurs, salariés, environnement, société civile). C'est ce que le CJD appelle la performance globale. A l'aide du guide de la Performance Globale©, les étudiants auditent des entreprises, appartenant ou non au CJD pour faire un état des lieux des pratiques de l'entreprise puis, proposer des préconisations tournées vers la performance globale. Ce concours se déroule au niveau national mais n'est pas proposé par toutes les sections car il faut avoir au préalable établi un partenariat avec une université, voire une école de commerce pour réaliser ces audits. Ce concours peut être actionné par un Jeune Dirigeant selon ses besoins et reconductible en fonction de l'évolution de la stratégie de son entreprise.

PME 7 : *« Le concours, c'est permettre à des personnes extérieures à l'entreprise de proposer, sans jugement, des réflexions et des pistes d'amélioration. Pour moi, le concours de la Performance Globale© vous permet d'avoir, sur un spectre très large de l'entreprise, une analyse stratégique de la situation actuelle. Je trouve que les recommandations qui m'ont été faites sont tout à fait pertinentes et je trouve que c'est un bon exercice pour les étudiants. Ils apprennent très vite les principes de la performance globale et pourront plus facilement les appliquer quand ils occuperont un poste à responsabilités ».*

Trajectoire d'usage

Le processus d'appropriation de la démarche de performance globale passe également par la participation aux commissions Intelligence Economique, Innovation et Expansion (2IE) qui proposent des outils concrets pour répondre à des réflexions stratégiques concernant la conquête de nouveaux marchés nationaux ou internationaux. Il existe au niveau national d'autres commissions, telles que la commission 'Action Défi écologique' permettant de réaliser un diagnostic environnemental et faire émerger de véritables voies de progression pour l'entreprise ou encore la commission 'Action Reprise d'entreprise' dont l'objectif est d'accompagner le JD dans son projet de reprise, de la sensibilisation au passage à l'action, quel que soit son niveau d'avancement dans le projet. Cependant, ces dernières ne sont pas proposées par la section de Tours, celle-ci, indépendante dans son fonctionnement, préfère s'investir dans le concours de la Performance Globale©.

<u>Analyse de la période septembre 2007 à juin 2008 : Troisième boucle de co-conception :</u>

Démarche de co-conception

En 2007, le CJD national met en place plusieurs actions en relation avec les principes de la RSE. L'association signe une convention de partenariat avec l'Association française de normalisation (AFNOR), pour accompagner ses membres dans une démarche d'évaluation AFAQ 1000 NR, permettant de mesurer le degré d'intégration des principes du développement durable dans l'entreprise, dans la perspective de la norme ISO 26000. Une manière pour les JD de mesurer la performance globale de leur entreprise et de la faire labelliser au travers d'un référentiel extérieur. Cette convention n'a pas encore été adoptée par la section de Tours mais pourrait être une des priorités du mandat 2010-2012. Le CJD publie également « 11 propositions pour un libéralisme responsable » dans le cadre des élections présidentielles et participe au Grenelle de l'environnement. Toutes ces actions, rendues possibles par l'investissement des membres de différentes sections, témoignent de l'engagement du CJD pour une économie responsable.

Au niveau local, le CJD de Tours devient membre du Conseil de Développement de la communauté d'agglomérations de Tour(s)Plus et s'engage particulièrement dans les commissions « Développer les savoirs et la recherche en Touraine » et plus récemment dans la commission « Plan Climat territorial », visant à participer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à la suite du Grenelle de l'environnement.

PME 5 : *« Notre collaboration avec la communauté d'agglomérations de Tours montre également notre implication pour des problématiques liées au territoire. Il est important pour nous d'apporter notre point de vue en dehors du CJD et de proposer des solutions pour aider à développer une économie responsable au niveau de la ville ».*

Trajectoire d'usage

En outre, le parcours Copernic est formalisé en 2007. Cette formation, d'une durée de deux ans, est la finalité dans le parcours de formation professionnelle du Jeune Dirigeant. Il est précédé par trois années de modules de formations que les membres du CJD peuvent choisir en fonction de leurs besoins.

PME 18 : *« Je suis le parcours Copernic, qui est le dernier parcours de formation dans tout le parcours du dirigeant. Copernic, c'est ce qu'on a appelé l'école du dirigeant-entrepreneur. C'est un parcours en 5 modules, qui a été spécifiquement monté pour nous avec des universitaires, et ça, tu ne le trouves nulle part ailleurs. Le premier module, c'est apprendre à diriger dans la complexité. Tu ne te retrouves qu'avec des gens qui ont au minimum cinq à six ans de CJD derrière eux. On a tous de l'expérience, on est tous entrepreneur, on a tous fait des choses, des petites boites ou des grosses boites. La première chose que tu vois dans ce module-là, c'est apprendre à appréhender un système. On est déjà censé savoir appréhender les choses. En fait, tu t'aperçois qu'on n'appréhende rien du tout et on part du système. Le deuxième module, c'est faire de la diversité de nos entreprises une ressource. Le troisième module, ça doit être : faire évoluer et gérer les compétences. Le quatrième, c'est le chef d'entreprise médiateur, donc c'est la position de médiateur du chef d'entreprise. Le cinquième module, on reprend les quatre premiers et on réintègre tout ça dans notre stratégie d'entreprise. Et ça, en fait, c'est trois jours de séminaires par module où l'on fait de l'inter-coaching sur nos problématiques d'entreprise en lien avec le thème sur lequel on a travaillé. Le troisième jour, chacun vient avec ses problématiques telles qu'il les a traitées et on repasse une journée par groupe. On est entre huit et dix par groupe. Et c'est là où aujourd'hui, je sais que je peux bien restituer la performance globale puisque là, tu restitues, c'est sûr ».*

<u>Analyse de la période septembre 2008 à juin 2009 : Quatrième boucle de co-conception :</u>

Démarche de co-conception

L'IAE de Tours devient également acteur du concours de la Performance Globale©. Désormais, les étudiants du Master 2 « Entrepreneuriat » participent à l'audit d'entreprises, adhérentes ou non au CJD de Tours. Ce partenariat CJD-ESCEM-IAE a l'avantage d'une part de toucher un nombre plus important d'étudiants et d'autre part, de proposer un audit aux entreprises de plus en plus intéressées par ce type de diagnostic. C'est un ancien JD, appelé « aîné », qui est l'initiateur de cette collaboration.

PME 20 : *« Alors ça s'est passé de manière assez naturelle, puisque en fait, le concours était déjà en place auprès de l'ESCEM, donc moi j'y avais contribué également à l'époque. Et en tant qu'intervenant à l'IAE, je trouvais ça vraiment dommage que ça n'existe pas, et en plus ça pouvait être l'occasion de créer des ponts un peu plus formels entre l'ESCEM, l'IAE et le monde de*

l'entreprise. Donc, ça s'est fait assez naturellement, j'ai proposé à Isabelle Calmé, responsable du diplôme, de l'intégrer. La première année, on ne l'avait pas intégré en tant que tel dans le diplôme, et puis rapidement on a décidé de l'intégrer. Donc ensuite, on a, de notre côté au niveau de l'IAE, la deuxième année, on a vraiment eu un rôle actif pour aller chercher les entreprises qui n'étaient pas membre du CJD, en s'appuyant sur le réseau de l'IAE ».

Trajectoire d'usage

Tout au long de son parcours au CJD, le dirigeant d'entreprise peut bénéficier de formations professionnelles, de réunions plénières et peut, selon ses besoins, convoquer un groupe d'aide à la décision. Le GAD est un groupe de JD travaillant ensemble sur une problématique d'entreprise concernant l'un des leurs, en toute confidentialité et bienveillance. Le GAD est généralement institué à la demande du JD dans le cas d'un problème majeur. Dans ce cas, le GAD sera dit « défensif ». L'intervention d'un certain nombre de compétences peut lui permettre alors de prendre les meilleures décisions lorsque lui-même a fait le tour des solutions préconisées par son environnement classique ou sa propre analyse. Le GAD est aussi une structure d'aide à l'expérimentation. Le JD qui souhaite par exemple mettre en place dans son entreprise une innovation peut convoquer un GAD dès qu'il en a besoin. Il demande alors aux JD ayant travaillé avec lui sur le sujet de jouer un rôle de conseil, de mesure et de validation de l'expérimentation. Le GAD sera alors dit « offensif ». En 2008, le CJD a revisité ce dispositif, en y professionnalisant l'approche et en y intégrant un guide d'animation de groupe.

PME 18 : *« Typiquement, tu as dans notre section un animateur de groupe qui est nommé au tout début. Tu as une préparation entre l'animateur et celui qui a demandé le GAD. Quand on se retrouve à la première réunion, les autres sont déjà informés de ce qu'on va traiter. On a déjà des documents entre les mains, on sait comment ça va se dérouler et ce que l'on va aborder. C'est en gros la méthode qu'on se donne. L'important, c'est de donner un coup de main à celui qui est là mais pas forcément de lui donner la solution. Lui donner des éclairages et le faire se questionner pour qu'ensemble, on arrive à trouver la solution qui corresponde le mieux à son problème. Donc, dans certains cas, tu vas trouver une solution, au sens opérationnel du terme. Dans d'autres cas, ce qui était le cas dans celui que j'ai suivi la semaine dernière, on s'est mis d'accord après plusieurs réunions sur la solution à adopter dans l'entreprise. Alors, on lui dit maintenant : tu mets ça en place et on se revoit d'ici trois mois. Dans trois mois, on verra où est-ce que tu en es…*
Et avec la crise, on a monté deux choses : GAD défensif et offensif. A l'intérieur de la section, hier soir, on a fait des exercices un peu nous-mêmes pour voir où tout le monde en était. L'intérêt du mouvement, c'est de dire : n'attendez pas d'être dans le rouge pour en parler aux autres, c'est mieux quand on peut intervenir plus tôt. Si vous nous appelez la veille d'aller déposer le bilan, ça ne sert à rien. Et moi, l'autre fois, j'ai participé à un autre groupe de travail sur Orléans. Une personne qui commence à nous dire qu'elle avait des grosses difficultés de trésorerie et qu'elle allait peut-être déposer le bilan. On s'est retrouvé à quatre et on a déblayé le terrain. On n'est pas forcément arrivé à une solution idéale, mais en tout cas, elle s'est trouvée préparée pour aborder les échéances qui allaient lui tomber dessus ».

Analyse de la période septembre 2009 à juin 2010 : Cinquième boucle de co-conception :

Démarche de co-conception

En 2009, la section de Tours lance un deuxième partenariat entre l'Université et le CJD. Le CJD de Tours a décidé d'accompagner des étudiants en licence des composantes « Lettres et Langues » et « Arts et Sciences Humaines » de l'Université François Rabelais en créant avec l'université une unité d'enseignement libre intitulée « Approche de l'entreprise humaine et responsable ». Ce cycle est structuré autour des quatre thèmes de la performance globale (gouvernance de l'entreprise, performance économique, performance sociale, performance sociétale et environnementale), composé de séances collectives animées par des membres du CJD et de rencontres en entreprise. Cette unité d'enseignement se conclut par un stage professionnel. L'objectif de cette opération consiste à permettre aux étudiants de Licence 2 et 3 de découvrir le monde de l'entreprise pour d'une part, les aider à identifier leurs compétences et d'autre part, pour les entreprises participantes à découvrir des nouveaux profils et élargir le champ de leur recrutement. En 2010, plus de 20 étudiants ont suivi ce parcours.

PME 18 : *« Autre contribution sociétale qui n'est plus là dans le cadre de l'entreprise mais dans le cadre des réseaux auxquels on peut participer. Le fait que moi, je sois toujours au CJD aujourd'hui et que je m'occupe du partenariat CJD-Université me permet de m'élancer avec l'université. Tout seul, je ne le ferai pas. C'est bien parce qu'il a une structure sur laquelle je peux m'appuyer pour tenter quelque chose. C'est une autre façon de pouvoir participer à la dimension associative des réseaux, elle sert à ça aussi ».*

En juin 2010, les étudiants de l'ESCEM Tours-Poitiers (Master Développement Durable) ont remporté la première place du concours de la Performance Globale© pour leur diagnostic stratégique. Cette victoire témoigne de l'investissement fort de la section locale de Tours dans la promotion du concours. En effet, c'est la deuxième fois que le CJD de Tours remporte la première place au niveau national.

PME 1 : *« Nous sommes fiers de voir que les années de travail dans la mise en place et le développement du concours ont porté leurs fruits. Je ne mentirais pas en disant que chacun s'investit beaucoup durant la période du concours, que cela soit les étudiants, les entreprises qui les accueillent ou les professeurs qui font l'intermédiaire. Cette année, on a eu 9 entreprises participantes, le nombre augmente chaque année. En 2011, j'espère qu'on dépassera la barrière des dix ».*

Trajectoire d'usage

Fin 2009, le parcours du JD se formalise et est progressivement mis en place par la section de Tours. Désormais, chaque nouvel adhérent suit un parcours qui évolue avec la durée d'adhésion. Le dirigeant qui intègre le CJD en 2009 débute son parcours avec les commissions « Miroir » et « Start ». Cette dernière est un autodiagnostic réalisé en binôme et un outil de formalisation de la stratégie en lien avec la performance globale. Il bénéficie également de formations professionnelles et prend ses premières responsabilités au sein de la section en organisant une réunion plénière.

PME 14 : *« Après la commission miroir, il y a « Start » qui est un gros diagnostic pour le dirigeant. Je trouve que j'ai passé beaucoup de temps à faire ça, sur tous les volets de la performance globale. On reprend le guide de la Performance Globale© et il y a un gros, gros travail et en plus, après il y a l'aspect miroir avec d'autres dirigeants qui ont fait « Start » ou qui vont le faire, et on échange. « Start » est aussi un élément important, on le fait à deux, en binôme, c'est-à-dire qu'il y a un des deux dirigeants qui vient et qui aide à poser les questions de tout le questionnaire, et lui, la prochaine fois qu'il fera « Start », moi je l'accompagnerai. Mais, le problème après, c'est l'autre étape. C'est passer au plan d'actions avec tout ce qu'on a vu, les forces et les faiblesses de l'entreprise, c'est ce qu'on appelle la commission « Jump ». Ça demande un gros investissement en temps ».*

<u>Vers la période septembre 2010 à juin 2011 : Sixième boucle de co-conception orientée usage :</u>

Cette boucle ne fait pas partie de notre analyse mais annonce l'évolution de la démarche de performance globale qui s'opérera à partir de septembre 2010 au sein de la section de Tours.

Démarche de co-conception

Pour formaliser le partenariat CJD-ESCEM-IAE dans le cadre du concours de la Performance Globale©, l'ESCEM et l'IAE deviennent membres officiels de la section de Tours du CJD.

Trajectoire d'usage

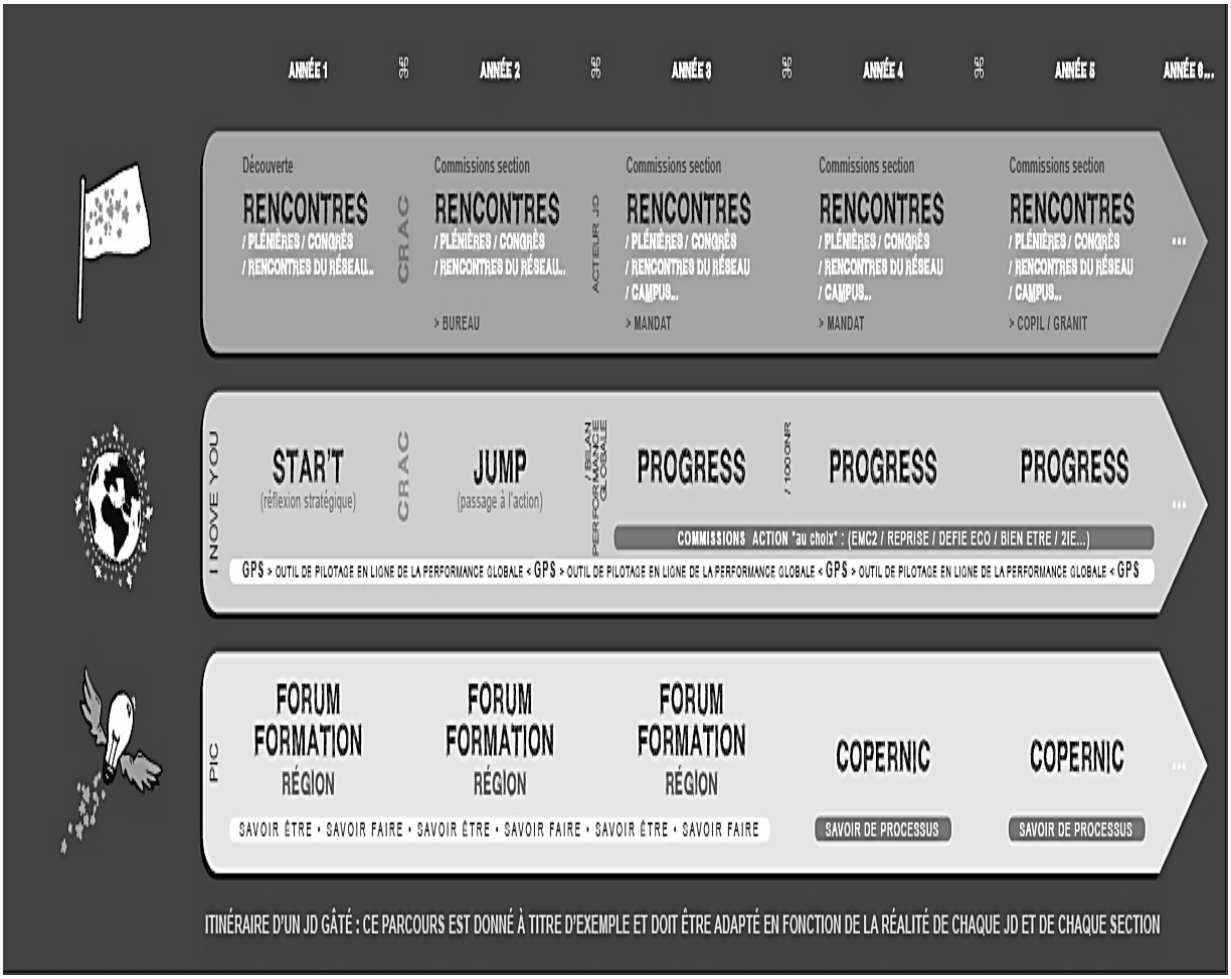
Après la commission « Start », le JD participe à la commission « Jump », qui lui permet de définir des plans d'action pour son entreprise, en concertation avec les parties prenantes. A la fin des deux années, l'objectif pour le JD est de publier son rapport de performance globale et de déployer des actions responsables dans son entreprise.

PME 5 : *« Dans la séquence d'après, on fait une « Jump » qui correspond à la stratégie que va déployer l'entreprise, que l'on déploie avec nos collaborateurs après 2 ans d'adhésion au CJD. Et normalement, « Progress » devrait venir en 3ème année ».*

Ainsi, durant la commission « Progress », qui se déroule à partir de la troisième année, le Jeune Dirigeant entre dans une phase d'approfondissement dans l'un des quatre axes de la performance globale, via les commissions « Politique RH », « Ecologie et Economie », « Innovation » et « Reprise d'entreprise ».
Par ailleurs, les dirigeants, membres du CJD depuis au moins trois ans, peuvent compléter leur formation avec le parcours Copernic.

La présentation des différentes boucles de co-conception orientée usage permet de montrer comment les membres de la section de Tours du CJD se sont impliqués durant ces cinq dernières années dans le projet de la démarche de performance globale. Tout au long de leur parcours, les dirigeants participent en effet à différents dispositifs (formations, commissions, concours de la Performance Globale©…) en s'appuyant sur l'outil de référence du CJD, le guide de la Performance Globale©. Cette implication provoque chez eux une reconstruction des schèmes d'utilisation de l'artefact de l'outil, ce qui facilite l'appropriation des dispositifs orientés vers la performance globale. L'objectif du CJD est avant tout de faire participer chacun des dirigeants dans le fonctionnement des différentes sections afin qu'ils s'approprient les principes de RSE et que le projet se développe et se solidifie. Dans le cadre du concours de la Performance Globale© initié en 2006, l'implication d'acteurs professionnels et universitaires témoigne de l'élargissement du réseau, condition nécessaire de la survie du projet. Cette collaboration a conduit la section de Tours à occuper pour la deuxième fois consécutive la première place et est désormais considérée comme la référence au niveau national. Enfin, l'intéressement s'amplifiant au fil des boucles itératives (commissions, formations, concours, réunions plénières, etc. constituant le parcours d'un Jeune Dirigeant, Schéma n° 6- 4) conduit à encourager l'appropriation de la démarche par les adhérents (Akrich *et al.*, 1988).

Schéma n° 6- 3 : Le parcours de la performance globale élaboré en 2009 et valable pour toutes les sections du CJD



Source : Site Internet du CJD (2009)

Afin d'appréhender le processus d'appropriation de la démarche de performance globale, nous présentons maintenant quatre trajectoires distinctes de co-conception orientée usage identifiées au cours des six boucles itératives présentées ci-dessus.

6.3.1.2. Tentative d'identification de trajectoires individuelles de co-conception orientée usage de la démarche de performance globale.

Nous proposons d'identifier des trajectoires de co-conception de la démarche de performance globale orientée usage pour *in fine* mettre en exergue les éléments de ce processus à même de soutenir ce qui est défini comme l'appropriation de ce dispositif. Même si les entretiens ont

révélé que chaque adhérent du CJD suit une trajectoire de co-conception personnelle qui trouve sa justification dans une relation factuelle complexe (convictions du dirigeant, pressions environnementales et enjeux stratégiques différents), il est possible de dégager quatre trajectoires-types de co-conception orientée usage. Pour construire cette analyse, les critères de sélection suivants ont été pris en compte : la durée d'adhésion au CJD, l'implication du dirigeant au sein du groupement, la mobilisation des ressources proposées (outils constituant la démarche de performance globale) et la participation au concours de la Performance Globale©. Ces critères de sélection permettent alors de comparer les différentes trajectoires.

Parmi l'ensemble des membres de la section, 6 ont adhéré au CJD avant 2006, date du lancement du concours (PME 1, 2, 4, 5, 6, 18). Or, deux adhérents ne rentrent pas dans les critères de sélection suivants : le dirigeant de la PME 6 est associé et n'est donc pas indépendant dans sa prise de décisions et la PME 18 n'a pas participé au concours. C'est pourquoi nous avons procédé à l'analyse des trajectoires de co-conception orientée usage de quatre adhérents dont la situation correspond à l'ensemble des critères : les PME 1, 2, 4 et 5.

Pour construire les 4 trajectoires de co-conception de la démarche de performance globale orientée usage, nous avons mis en avant l'engagement du dirigeant au sein de la section et l'engagement du dirigeant pour la RSE.

Trajectoire du dirigeant de la PME 1 : un compromis trouvé entre son implication dans le CJD et sa fonction de dirigeant d'entreprise

De formation gestionnaire, ce dirigeant a d'abord une expérience en tant que salarié pendant plusieurs années avant de créer en 2004 son entreprise de conseils en performance énergétique, avec l'aide d'une association « Le réseau Val de Loire entreprendre », dont la mission est d'accompagner les créateurs et repreneurs de projets.

PME 1 : *« Je voulais créer une entreprise pour laquelle j'aurais voulu travailler lorsque j'étais salarié, une entreprise qui reverse 20 % des bénéfices à ses salariés quand il y en a et en offre également une partie à des œuvres caritatives. Alors, l'année dernière, on n'a pas donné parce que les bénéfices étaient tellement faibles, ça ne valait pas le coup. Mais l'année d'avant, on a donné 1,5% des bénéfices à des associations caritatives. On a également donné 20 % aux salariés…enfin voilà, on veut que l'entreprise soit humble, simple, respectueuse, tolérante et le travail compte naturellement aussi. Voilà nos valeurs, c'est RTT : respect, travail, transparence ».*

Dès 2005, il entre au CJD, trouvant que les idées et valeurs étaient en adéquation avec ce qu'il voulait. Très vite, il s'implique au sein de la section en proposant d'animer dès 2006 le

concours de la Performance Globale©. Sa mission consiste à coordonner le concours entre les entreprises, le CJD et l'ESCEM. Il trouve ainsi intérêt et compromis entre sa fonction de dirigeant d'entreprise et celle de responsable du concours et devient en 2010 le représentant du concours au niveau régional.

PME 1 : *« Ce que je trouve bien dans l'animation du concours, c'est de pouvoir, entre autres choses, assister aux différents jurys. Les étudiants présentent leur diagnostic et leurs préconisations, il y a des choses bien, d'autres moins bien, mais ça me donne des idées à mettre en place dans mon entreprise ».*

Il participe en 2008 au concours afin d'avoir une vision externe sur son entreprise.

PME 1 : *« Le concours m'a permis de voir qu'on était pas mal dans l'esprit de la performance globale mais qu'on n'avait pas suffisamment formalisé les choses par écrit ».*

Ce dirigeant ne profite pas dès son adhésion au CJD des formations professionnelles proposées car la situation économique ne lui permet pas de prendre le temps nécessaire.

PME 1 : *« Les formations professionnelles, je n'ai pas pu en faire parce que la situation économique était vraiment très tendue et je n'avais pas le temps, mais là je vais en faire deux cette année, puis l'année prochaine j'en fais trois, puis l'année d'après j'en ferai trois. C'est vraiment une plus-value pour le dirigeant et en plus, il y a des formateurs d'un niveau extraordinaire ».*

Les boucles d'intéressement, au travers notamment de la participation de son entreprise au concours témoignent d'une réelle appropriation de la démarche de performance globale par ce dirigeant. Son investissement au sein du groupement en fait un des acteurs essentiels du concours qui fait partie intégrante de la démarche de performance globale. La collaboration de l'ESCEM puis de l'IAE, qui deviennent officiellement en 2010 membres du CJD s'est construite et solidifiée par son intermédiaire.

Le CJD a permis à ce dirigeant de développer son projet d'entreprise socialement responsable. Le concours a favorisé l'intégration de bonnes pratiques qu'il a observées en participant aux jurys au cours de ces cinq dernières années.

Cette première trajectoire montre que le dirigeant de la PME 1 a trouvé un compromis entre son implication dans le CJD et sa fonction de dirigeant d'entreprise.

Trajectoire du dirigeant de la PME 2 : un compromis trouvé entre son implication dans le CJD et sa fonction de dirigeant d'entreprise mais qui reste à développer

Le dirigeant de la PME 2 acquiert en 2003 une entreprise mais se retrouve très vite dans une situation difficile puisque quelques mois après la reprise, le chiffre d'affaires diminue de 45 %. Il adhère alors au CJD en 2004 pour trouver des solutions à des problématiques liées au fonctionnement de son entreprise.

PME 2 : *« Je cherchais quelque chose qui puisse m'aider dans mon métier de responsable d'entreprise, quelque chose qui m'explique comment on gère une entreprise, enfin, les clients je savais, le technique aussi mais tout ce qui était administratif…le soir quand tout le monde était parti, je me retrouvais tout seul. Donc, j'avais besoin de ça. D'autant plus que j'arrivais dans une entreprise qui fonctionnait bien et moi j'arrive et ça ne marche plus. Donc on peut se poser des questions. J'ai rencontré une personne du CJD qui m'a dit : « viens au CJD, peut-être que tu trouveras des solutions à ton problème sachant qu'au CJD, tout le monde a des problèmes ».*

Dès 2006, il devient membre du bureau et s'implique dans le fonctionnement du CJD. Par son intermédiaire, le CJD participe à la semaine Ecole/Entreprise organisée par le MEDEF.

Il participe au concours de la Performance Globale© en 2006 puis en 2010. La première année, il effectue le concours afin d'avoir un avis externe sur son entreprise et trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

PME 2 : *« Les étudiants ont couché sur le papier ce qu'ils ont ressenti de l'entreprise et ça n'a fait que de me conforter sur ce que je pouvais penser. Je sais où sont les problèmes. Je n'y remédie pas parce que je n'ai pas les moyens parce que sinon je le ferai. Donc le problème, il est là. Par contre, ça nous a permis de mettre en place un certain nombre de choses, d'aménager différemment, de voir un peu différemment. Et c'est pour ça que je voudrais refaire le concours pour voir, après 4 ans, comment j'ai évolué au sein de la performance globale, comment l'entreprise a évolué depuis que je la dirige et si le constat des étudiants de 2010 est le même que celui de 2006 ».*

Le rapport des étudiants de l'IAE, élaboré dans le cadre du concours de la Performance Globale© de 2010, montre que plusieurs points nécessitent encore d'être améliorés afin que le dirigeant intègre la démarche de performance globale dans son entreprise. Sur le plan social et compte tenu de la surcharge de travail, ce dirigeant doit déléguer une partie de ses fonctions en recrutant un assistant de direction qui aura pour tâches de superviser la production de l'atelier. Le diagnostic met également en avant un manque de communication en interne. Les salariés ne se sentent pas suffisamment informés et investis dans la stratégie de l'entreprise. Il faut enfin adopter une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et préparer ainsi les départs à la retraite.

Tout au long de son parcours au CJD, ce dirigeant participe également à beaucoup de formations professionnelles. Il participe en 2009 au partenariat CJD-Université pour promouvoir auprès d'étudiants de Licence 2 et 3 des composantes « Lettres et Langues » et « Arts et Sciences Humaines » les principes de la performance globale. Son implication au CJD colle aux règles et normes en vigueur dans l'organisation mais il semble que ce dirigeant soit encore à la recherche d'un compromis entre son implication dans le CJD et les apports de son adhésion pour son entreprise, compte tenu des difficultés organisationnelles auxquelles il doit faire face.

PME 2 : *« Je dirais que j'ai été un peu égoïste à ce niveau-là parce que mon activité d'entrepreneur était tellement difficile que je n'étais pas à l'aise pour mener des actions mais pour en suivre davantage, ce qui n'est pas très normal parce qu'au CJD, il faut donner pour recevoir, comme beaucoup d'endroits du reste. Mais bon, c'est comme ça, donc j'ai fait beaucoup de formations, enfin j'ai fait à peu près deux formations par an ».*

Nous constatons, dans cette trajectoire de co-conception de la démarche de performance globale orientée usage, un compromis trouvé de la part de ce dirigeant mais qui reste à développer afin de se servir des expériences passées pour s'adapter. En effet, sa participation au concours de la Performance Globale© en 2010 à une deuxième reprise ne s'est pas traduite par une réelle appropriation des principes de RSE diffusés par la démarche puisque qu'il reste encore beaucoup de points, qui avaient été mis en exergue par les étudiants de l'ESCEM en 2006, à améliorer quatre ans après. En 2010, le dirigeant de la PME 2 n'a encore pas réussi à adapter l'offre du CJD au fonctionnement de son entreprise et n'a trouvé qu'un faible compromis entre son engagement pour le CJD et sa fonction de responsable d'entreprise, au travers notamment de son témoignage de dirigeant devant des étudiants de l'Université de Tours.

<u>Trajectoire du dirigeant de la PME 4 : un compromis trouvé entre son implication dans le CJD et sa fonction de dirigeant d'entreprise mais qui reste à développer</u>

Ce dirigeant de PME adhère à la section de Tours du CJD en 2006 quand il créé son entreprise. Il passe par différentes boucles d'intéressement : commissions « Valeurs et Performances » et « Miroir », participe de manière régulière aux plénières et aux formations professionnelles proposées. Un an après son intégration, sur la demande du CJD, il prend part au concours de la Performance Globale©. Ce dirigeant déclare néanmoins que durant la phase de démarrage de son entreprise, l'audit réalisé par les étudiants n'a pas été un réel élément déclencheur de l'appropriation des principes de la RSE, même s'il lui a permis de mettre en

place certaines démarches, notamment un partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) et le réseau CAP Emploi. En effet, à cette époque, les caractéristiques de son entreprise ne nécessitaient pas encore de mettre en place des démarches responsables formalisées dans tous les volets de la RSE. Cependant, il encourage ses salariés au respect de l'environnement et se donne tous les moyens pour être à leur écoute.

PME 4 : *« Dans les grandes lignes, l'audit m'a confirmé que la stratégie de démarrage de mon entreprise n'était pas complètement en dehors du cadre. Il m'a également confirmé que pour certains points, notamment l'environnemental et le management, on a très peu la main pour répondre aux attentes de la performance globale. Par contre, les étudiants ont eu une bonne préconisation : au lieu de proposer uniquement les compétences de jeunes individus sur le marché, on pourrait proposer celles de retraités ou de personnes handicapées. On a mis en place, par l'intermédiaire du CJD, une démarche de relation avec les gens de l'AGEFIPH et de CAP Emploi. Voilà ce qui a été fait à l'issue du concours ».*

Même si ce dirigeant a une vision responsable de son entreprise, il a davantage participé au concours pour se légitimer auprès de ses pairs. En effet, son entreprise était à l'époque en phase de démarrage et était constituée seulement de deux salariés, situation peu adaptée pour participer au concours. Pour ce dirigeant, le CJD est davantage un lieu d'échange sur des problématiques liées au métier de dirigeant qu'un réseau qui aide à la mise en place des principes de RSE dans son entreprise.

PME 4 : *« L'autocritique que je peux faire, c'est qu'on n'aurait pas dû être accepté dans le concours. Il faut mieux choisir les entreprises qui vont participer pour donner de la matière à travailler aux étudiants. On est trop petit et on n'a pas encore la main sur le marché parce qu'on vient de débuter mais ça ne veut pas dire qu'on n'est pas responsable. Je respecte l'environnement en participant financièrement au transport des salariés temporaires, on a un partenariat avec Keolis Tours. Pour le social, j'essaie d'entretenir un climat qui soit le meilleur possible et j'écoute mes salariés ».*

Ce dirigeant participe bien à la co-conception de la démarche de performance globale puisqu'il s'investit fortement dès 2008 dans le fonctionnement de la section de Tours du CJD. Il devient le responsable de la formation professionnelle des adhérents pour une durée de deux ans. En juin 2010, il est élu par ses pairs pour occuper le mandat de président de section jusqu'en 2012. Or, contrairement au dirigeant de la PME 1, qui a réussi à trouver intérêt et compromis entre sa fonction de responsable du concours de la Performance Globale© et sa volonté d'intégrer les principes de RSE dans la stratégie de son entreprise, ce dirigeant semble mettre au premier plan les problématiques liées au métier de dirigeant. Le dirigeant de la PME

4 ne reconnaît pas d'utilité à tous les aspects de la démarche de performance globale pour son entreprise, même s'il déclare que le concours lui a ouvert les yeux.

Trajectoire du dirigeant de la PME 5 : un compromis trouvé entre son implication dans le CJD et sa fonction de dirigeant d'entreprise

De formation « ingénieur », le dirigeant de la PME 5 poursuit son parcours initial par un Executive MBA à l'Ecole de Commerce Tours-Poitiers. En 2003, il devient dirigeant de l'entreprise familiale et entre au CJD en 2005 avant tout pour rompre le sentiment de solitude propre au métier de responsable d'entreprise. Il recherche un lieu où il puisse échanger avec des pairs sur des problématiques liées au fonctionnement de son entreprise.
En 2007, il participe au concours de la Performance Globale©. Cet investissement peut être considéré comme un pas vers l'appropriation des principes de RSE. En effet, à la suite de ce diagnostic, ce dirigeant fait appel à un consultant externe pour formaliser la communication interne dans son entreprise, principal axe de progrès soulevé par l'audit des étudiants. Il recrute une Directrice des Ressources Humaines qui est désormais responsable de la politique salariale pour le seconder dans sa fonction de dirigeant.

PME 5 : *« Les étudiants avaient bien vu ce qui se passait dans l'entreprise, ils avaient surtout noté que la stratégie était peu connue, peu diffusée, donc ils ont surtout mis l'accent sur le fait qu'il y avait un problème de stratégie de partage de l'information, du pouvoir et de ces notions-là. Ils ne se sont pas trop trompés, parce que la suite a fait que je me suis engagé dans un audit avec un consultant, qui a mis tout ça à plat et qui a dit à peu près la même chose, différemment et avec d'autres concepts et qui m'a aidé à formaliser la communication des informations en interne ».*

Dès 2008, ce dirigeant participe activement au fonctionnement de la section de Tours. En effet, il est élu par ses pairs pour assumer le mandat de président pour une période de deux ans. Il cumule alors les fonctions de dirigeant d'entreprise et de président de la section de Tours du CJD. Cette mission lui confère progressivement la légitimité nécessaire pour s'imposer comme le successeur de son père dans l'entreprise familiale.

PME 5 : *« Après justement, c'est cette implication qui fait qu'à un moment donné, en revenant à l'élection, ce n'est pas moi qui ai choisi, même si je m'étais préparé un petit peu. C'est que l'équipe autour de moi m'a dit « on te voit bien président » et c'est un premier acte fort que ses pairs disent « oui toi on te voit bien président ». Ce n'est pas qu'un tas de choses qu'on se passe les uns aux autres, mais voilà, on voit les valeurs pour être président. C'est le premier point et puis j'avais envie, moi ce qui m'a poussé à prendre la présidence, c'est que « oui, c'est un challenge que j'ai envie de prendre. La présidence s'est jouée comme ça et puis une implication assez forte…des fois c'est en dent de scie, des fois c'est au moins un jour par semaine pour que ça fonctionne bien dans mon implication avec le*

bureau et puis en novembre et décembre j'ai quasiment rien fait, parce que ce n'était pas le moment, parce que je n'ai pas pris le temps de m'en occuper, parce que j'ai préféré m'occuper de mon entreprise avant le CJD. Mais voilà, c'est au moins une journée par semaine ».

En 2010, il participe pour une deuxième fois au concours de la Performance Globale©. L'entreprise fonctionnant déjà de manière à respecter l'environnement, le dirigeant oriente le travail des étudiants de l'IAE de Tours vers un diagnostic social de l'entreprise.

PME 5 : *« Alors l'environnement, rien de particulier, sauf qu'on n'a jamais été pollueur, si on veut regarder par rapport à l'écologie. On a su fermer pour la partie tout ce qui est fluide, on est en circuit fermé. On produit des déchets mais on les envoie dans des zones de recyclage, de retraitement… On génère du déchet, mais en terme de pollution pas tant que ça, c'est une industrie, on ne va pas non plus se voiler la face! On crée du déchet mais qui normalement peut être recyclé et notre indicateur aujourd'hui c'est : « quel est le pourcentage de nos déchets qui est valorisé ? » On diminue tous les déchets banaux pour pouvoir augmenter le tri pour qu'on puisse nous les faire recycler par la suite »*.

PME 5 : *« Pour l'aspect social, je tiens à préciser qu'on n'est pas très loin de la présidence de mon père, j'ai quand même hérité d'une culture d'entreprise que j'ai modelé au fur et à mesure du temps, mais il y a quand même un fond qui n'est pas de moi, et forcément, c'est très présent aujourd'hui. Cette culture paternaliste se ressent encore aujourd'hui et permet aux salariés d'avoir une relation assez directe avec la direction. On est resté à taille humaine, ce qui fait qu'il y a une grande proximité, donc la responsabilité sociale de l'entreprise est très présente. Il y avait déjà un dialogue qui était mis en place, que je continue aujourd'hui à faire […]. Tous les six mois, je fais une intervention auprès de tout le monde, il y a un échange, on peut poser des questions et y répondre. Enfin, il y a le comité d'entreprise qu'il ne faut pas oublier. C'est un travail en amont qui se fait pour récupérer les questions ; certaines entreprises vont mettre des mois avant de répondre, alors que je leur répond directement sur des questions qu'ils peuvent poser juste avant, donc voilà, cette pratique sociale est aussi importante »*.

PME 5 : *« C'est un petit peu ce que le CJD m'a aidé à voir, mon audit de management m'a fait comprendre qu'il faut former les gens, les accompagner si on veut vraiment qu'ils deviennent ce qu'on attend d'eux. Donc, cela a réglé pas mal de choses et ça continue à augmenter le dialogue social. Suite aux préconisations des étudiants durant le concours, j'ai recruté une responsable des ressources humaines, ce qui facilite la communication entre la direction et les salariés »*.

Il ressort du rapport des étudiants rédigé en 2010[63] que l'entreprise doit favoriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développer le projet de tutorat et améliorer certaines conditions de travail, notamment l'adaptation des cadences de travail et la polyvalence des salariés sur les postes de production. L'entreprise est depuis en phase d'intégration de ce volet de la RSE puisqu'elle travaille en étroite collaboration avec l'ARACT (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) en vue d'agir sur les mesures à prendre concernant la réglementation liée aux conditions de travail.

[63] Un extrait des préconisations présentes dans ce rapport est disponible en annexe 1, document 2.

A l'instar de la PME 1, la PME 5 s'implique fortement dans le fonctionnement du CJD et dans l'intégration des principes de RSE. Elle a su bénéficier de l'offre du CJD (participation au concours à deux reprises, formations, réunions plénières) pour s'approprier la démarche de performance globale.

Parmi les quatre trajectoires de co-conception orientée usage, les PME 1 et 5 sont celles qui modulent le mieux à leur avantage la démarche de performance globale. Selon le modèle d'intéressement d'Akrich *et al.* (1988), il apparaît que ces dirigeants ont trouvé un compromis entre leur implication dans le fonctionnement de la section de Tours du CJD et leur volonté d'intégrer les principes de RSE dans leur entreprise.

Compte tenu des conditions organisationnelles auxquelles les dirigeants des PME 2 et 4 sont confrontées (secteur d'activités ou taille de l'entreprise), ils ont trouvé un compromis entre leur implication dans le CJD et leur volonté d'intégrer les principes de RSE dans la stratégie de leur entreprise mais ce dernier reste encore à développer.

Néanmoins, ces trajectoires ne permettent qu'une représentation imparfaite du phénomène. D'abord, parce que chaque individu doit être compris en fonction de son histoire et de sa personnalité (Paradas, 2006, 2007). Ensuite, parce que les trajectoires de co-conception diffèrent selon l'implication et l'usage des outils constituant la démarche de performance globale, les individus n'ont pas un comportement unique et universel devant les différents outils constituant cette démarche. Bien que l'analyse des trajectoires montre dans quelle mesure les dirigeants se sont approprié la démarche, ainsi que les pratiques mises en place dans les entreprises depuis leur participation au concours, les dirigeants n'ont pas encore tous eu la possibilité d'en mesurer les retombées, compte tenu de la relative émergence du parcours de performance globale. Il est néanmoins prévu que le CJD organise en janvier 2011, en collaboration avec tous les membres du réseau, une réunion avec l'ensemble des chefs d'entreprise ayant participé au concours depuis ces cinq dernières années pour partager leurs expériences, témoigner et faire un retour sur l'évolution de leur stratégie.

Après avoir présenté les trajectoires de co-conception orientée usage de quatre acteurs du CJD, nous proposons maintenant une méthode pour tenter d'analyser à un niveau collectif l'élaboration du réseau d'acteurs autour du projet de la démarche de performance globale.

6.3.2. Une méthode d'analyse à un niveau collectif de l'élaboration du réseau d'acteurs autour du projet de la démarche de performance globale

Au travers de l'analyse de co-conception de la démarche de performance globale orientée usage, nous proposons de revenir sur ce projet en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau. Nous utilisons la méthode proposée par Akrich *et al.* (1988) pour traduire la constitution du réseau autour de la démarche de performance globale. Selon Callon (2006 : 40), *« La théorie de l'acteur-réseau, qui a été élaborée pour étudier les sciences et les techniques et la manière dont elles naissent et se diffusent dans la société, rajoute tous ces éléments matériels qui manquent à la théorie des réseaux sociaux »*. Cette théorie nous conduit à analyser les relations de pouvoir, la recherche d'accords impliquant la confrontation d'intérêts incompatibles en proposant d'observer et de décrire les interactions entre actants. Nous étudions autant les acteurs humains que non-humains dans la mesure où l'un comme l'autre jouent un rôle primordial dans la dynamique des réseaux. Ainsi, en ajoutant au pouvoir des acteurs humains celui des non humains, *« on ne peut qu'épaissir le réseau, lui donner de la substance »* (Callon, 2006 : 40). Dans ces conditions, *« pour décrire la fabrication d'un fait scientifique, c'est-à-dire le double mouvement par lequel il est construit et trouve des débouchés, il faut donc analyser les réseaux qu'il noue et sans lesquels il serait vidé de tout contenu et de tout avenir »* (Callon, 1988 : 15).

Avant d'analyser l'élaboration du réseau du CJD autour de l'innovation managériale, nous proposons d'analyser la controverse sur le bien-fondé de l'intégration du développement durable par les entreprises à travers laquelle *« s'enracinent le fait, son usage, ses formes d'existence »* (Amblard *et al.*, 1996 : 137).

6.3.2.1. Analyse de la controverse

La controverse, qui est une contestation sur une question, une opinion ou un point doctrinal, s'identifie, selon Latour (1989), par des caractéristiques qui lui sont propres.

La complexité de la controverse se traduit par des éléments difficiles à comprendre, des interdépendances et des ambiguïtés. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'apparition de situations d'incertitudes : connaissances non stabilisées, incertitudes usuelles du social, crise de la politique morale. Cette complexité s'examine en ouvrant la « boîte noire », qui désigne la représentation d'un système. Ceci nous permet de découvrir les alliances ainsi que les luttes de pouvoir qui ont conduit à l'émergence de l'innovation.

La lutte de pouvoir est également une notion à prendre en compte dans la controverse. Le pouvoir peut s'exercer à différents niveaux, dans différents lieux, ce qui crée une multitude de résistances donc une interaction constituée de nombreux éléments distincts. La théorie de l'acteur-réseau nous apprend à appréhender les différentes formes du pouvoir : des conflits d'intérêts, des divergences d'opinions, des négociations, des coalitions, des contestations ou des exclusions.

La durée de la controverse est un autre élément déterminant, c'est-à-dire qu'elle peut durer plusieurs années, voire ne jamais se terminer faute de compromis.

Enfin, la formation d'un réseau peut être considérée comme un ensemble de points reliés entre eux qui évoluent continuellement en fonction du pouvoir d'influence exercé par les actants.

Pour Callon et Latour (1991), c'est par la controverse que s'élaborent les faits[64]. En effet, elle précède toujours l'émergence d'une innovation. En l'étudiant, on peut donc dévoiler le processus qui permet au fait de se construire. En choisissant de se pencher sur les conditions sociales ayant permis au fait de se stabiliser, Callon et Latour (1986) renversent l'ordre de la compréhension. Si le fait se stabilise, ce n'est pas en raison de l'état de la nature mais à cause de l'accord sur le fait. Le processus de construction des faits suppose donc l'analyse de la contestation et du réseau qui la sous-tend, en considérant la totalité des entités impliquées dans ces processus. La théorie de l'acteur-réseau offre alors la possibilité d'étudier la controverse qui présente un réseau complexe et dynamique. Nous revenons sur le raisonnement qui a précédé l'émergence du projet de la démarche de performance globale car c'est la controverse qui porte « *le sens et le contenu du fait* » (Amblard *et al.*, 1996 : 137). La contestation sur le bien-fondé de l'intégration des principes du développement durable par les entreprises donne une illustration du raisonnement des sociologues de l'innovation et permet d'entrevoir quelques-unes des raisons de la réussite du projet. En suivant l'élaboration du raisonnement sur le bien-fondé de l'intégration des principes du développement durable par les entreprises, nous pouvons distinguer les groupes sociaux qui interviennent, les alliances qui se forment, les choix qui vont être retenus ou déclinés. Cette controverse, qui est apparue au niveau mondial dans le courant du 20ème siècle, est analysée, dans ce travail doctoral, à l'échelle d'un groupement d'entreprises français, le CJD, pionnier dans la mise en place de la responsabilité sociale des entreprises. En 1938, plusieurs dirigeants d'entreprise sont en désaccord avec la façon de penser des milieux patronaux du moment. Ils fondent alors le

[64] *« (…) un fait est ce qui est stabilisé collectivement autour d'une controverse lorsque l'activité des articles ultérieurs ne consiste pas seulement en critiques et déformations mais aussi en une confirmation »* (Latour, 1989 : 64).

Centre des Jeunes Patrons (CJP) qui deviendra en 1968 le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) pour « réhabiliter la fonction patronale ». C'est à cette époque qu'apparaît l'expression « mettre l'économie au service de l'Homme ». C'est avec cette philosophie que participe le CJD à la controverse sur les objectifs de l'entreprise au sein de la société. L'objectif du CJD est dès lors de responsabiliser ses adhérents en prônant une économie fondée sur des valeurs sociales, environnementales et sociétales et une stratégie à long terme afin d'assurer la pérennité des entreprises, sans pénaliser les générations futures.

Par la suite, des incitations provenant de nombreuses parties prenantes (rapport Brundtland, 1987 ; Livre vert de la Communauté européenne, 2002 ; Grenelle de l'environnement, 2007…) convergent de plus en plus vers une volonté de soutenir et encourager la RSE au sein des entreprises. Cette prise de conscience croissante en faveur de ce concept se construit dans le temps, incluant plusieurs négociations et relations de pouvoir entre acteurs, qui alimentent la controverse. En amont de la définition du projet de la démarche de performance globale, le CJD est en quête d'une solution fédératrice pour répondre à cette controverse. C'est ainsi qu'il élabore en 1982 la charte du Bien Entreprendre, point de passage obligé (PPO) de l'élaboration du réseau autour de la démarche innovante.

6.3.2.2. Les étapes de la méthodologie d'analyse de l'élaboration du réseau autour de la démarche de performance globale

A la suite de la présentation de la controverse sur le bien-fondé de l'intégration des principes du développement durable par les entreprises, nous proposons une méthodologie d'analyse à un niveau collectif de l'élaboration du réseau autour de la démarche de performance globale qui, d'après les travaux de Callon *et al.*, (2001), peut être étudiée en trois temps. Nous adaptons ce découpage à notre lecture du phénomène observé. Si pour des raisons de commodité, nous présentons chacune des étapes de l'élaboration du réseau du CJD autour de la démarche de performance globale de manière chronologique, il est à souligner qu'elles peuvent également être examinées selon un découpage analytique (Amblard *et al.*, 1996).

Etape 1 : le traducteur analyse le contexte et problématise la situation.

Etape 1.1. Analyse du contexte

L'analyse du contexte revient à une présentation des actants participant au processus, de leurs enjeux respectifs et de leurs intérêts communs et convergents. L'ensemble des entités présent dans l'élaboration du projet doit donner lieu à une analyse. Les sociologues de l'innovation invitent à considérer les raisons qu'ont les acteurs d'agir au sein du réseau.

La particularité de l'analyse du contexte réside dans le fait qu'il faut ajouter à la description des situations l'ensemble des acteurs humains et non humains, ces maillons qui font tenir entre eux les membres du réseau, *« dans la chaîne qui va d'un acteur à un autre acteur se glisse un intermédiaire : tel produit, telle machine, telle somme d'argent »* (Callon, in Latour, 1992 : 59). Au sein du réseau social du CJD, les acteurs humains sont représentés par les dirigeants d'entreprises, les représentants des universités, les étudiants, les élus. Les acteurs non humains sont constitués de documents, tels que la charte du Bien Entreprendre, le guide de la Performance Globale©, les rapports des étudiants, les comptes-rendus de réunions, les formations ou encore les commissions.

Etape 1.2. Problématisation et traducteur

La problématisation est le processus par lequel les acteurs « acceptent » la manière dont les groupes de réflexion définissent le problème. Sur la base d'une analyse de la controverse, le traducteur repère ce qui unit et ce qui sépare les acteurs, puis il formule le projet d'innovation sous la forme d'une question qui permet leur convergence. Cette question est d'ordre général, mais la poser, c'est servir simultanément les intérêts de chacune des parties en présence. A partir d'un accord sur la « problématisation » de la situation, un ensemble de personnes se détachent du réseau et forme un collectif de recherche. Les acteurs du CJD s'emploient à définir les conditions à partir desquelles les intérêts des différents actants peuvent converger. En d'autres termes, leur tâche est d'analyser le contexte et de répondre à la question suivante : comment diffuser la démarche de performance globale dans les entreprises adhérentes, alors que celles-ci peuvent avoir des intérêts divergents ? Et comment favoriser son intégration ? A ce stade de la problématisation, les principaux acteurs concernés par le projet sont les adhérents du CJD.

Le porteur du projet s'engage alors dans un rôle essentiel de traduction : il devient celui qui problématise. La formulation de cette problématique peut naturellement évoluer au fil du

temps. Le traducteur, qui n'est autre que le groupe de réflexion du CJD composé de dirigeants et chercheurs est un acteur qui a acquis la légitimité suffisante pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise.

Etape 2 : le traducteur anime le collectif de recherche pour proposer un point d'accord ou un point de passage obligé

Etape 2.1. Le point de passage obligé et la convergence

Il appartient alors au groupe de réflexion du CJD d'intéresser les acteurs précédemment identifiés, c'est-à-dire de les mobiliser de façon durable. L'intéressement est l'ensemble des actions par lesquelles le groupe de réflexion du CJD tente de stabiliser l'identité des acteurs de la démarche de performance globale. Le collectif sélectionne et met en forme ces points de vue opposés, différents, éparpillés en faisant le choix de certains raisonnements logiques, de certaines présentations statistiques, etc. Le rôle des objets est également essentiel dans la construction du réseau. Ce travail a pour objet la définition de ce que Akrich *et al.* (1988) appellent un « point de passage obligé ». Ce « point de passage obligé » est un énoncé concernant l'innovation. Il représente un point d'accord pour toutes les parties en présence. L'émergence du projet de la démarche de performance globale ne s'est réellement opérée qu'à partir de 1982 avec la publication de la charte du Bien Entreprendre où l'on peut lire en préambule, *« Il ne peut y avoir d'entreprise sans les femmes et les hommes qui la composent, […] sans un projet commun qui réunit tous les partenaires »*. L'acceptation et le consensus qui se créent entre les adhérents autour des principes et valeurs instaurés dans ce document, constituent selon nous, le point de passage obligé. Des objets (réunions d'information, groupes de travail, charte du Bien Entreprendre…), des acteurs convaincus (des dirigeants d'entreprise, des chercheurs, voire d'autres parties prenantes) convergent alors tous vers cette cause commune. Cependant, ce processus peut difficilement se réaliser avec l'ensemble des actants composant la situation initiale. Aussi le réseau se déploie-t-il bien souvent par l'intermédiaire de porte-parole. Les porte-parole représentent les différents groupes d'actants de la situation. Ils doivent être convaincants et charismatiques. Au sein des différentes sections régionales et départementales, ceux-là mêmes qui vont accepter d'œuvrer collectivement à la recherche d'une réponse à la question formulée s'engagent dans un processus de constitution d'un réseau au sein duquel ils joueront le rôle de porte-parole de la démarche de performance globale au niveau local. Tous sont alors associés dans une action commune, celle de la diffusion de la démarche innovante.

En 2002, le terme de « performance globale » apparaît pour le CJD comme la meilleure transposition des principes du développement durable à l'entreprise. La première tâche à laquelle l'embryon de réseau élaboré autour du nouveau projet s'attelle consiste en la publication d'un manifeste pour donner sens à la performance de l'entreprise (cf. Annexe 1, document 2). Ce concept présente deux caractéristiques essentielles : il a été établi par des dirigeants d'entreprise et associe à l'économie des valeurs de solidarité, de responsabilité, de loyauté et de respect de l'individu. C'est sur la base de ce « point de passage obligé », accepté par les membres du réseau mais également, à ce stade de développement de l'innovation par les porte-parole, que l'enrôlement et la mobilisation de nouveaux membres sont planifiés puis mis en œuvre pour étendre le réseau.

Etape 2.2. Enrôlement et mobilisation

Si le réseau est en phase d'élaboration, il faut encore le solidifier, le rendre irréversible. Il convient alors de procéder à l'enrôlement des acteurs, en assignant une mission précise à tous ceux qui rejoignent le réseau. L'enrôlement est un travail de détermination et de stabilisation des tâches attribuées à chacun lors de la problématisation. Cela consiste à expliquer aux différents acteurs du réseau ce qu'ils doivent faire en accord avec leurs intérêts respectifs pour obtenir leur adhésion. L'intéressement est réussi dès lors que les acteurs acceptent, au terme d'une série de négociations, le rôle qui leur a été attribué. Dès lors, *« le changement dans une organisation tient sa pertinence du degré de cohésion qu'il suscite »* (Amblard *et al.*, 1996 : 139).

A la suite du travail de traduction réalisé par le bureau national du CJD, l'expérimentation de la démarche de performance globale est lancée en 2002 sur le plan national et comporte trois phases : une sensibilisation, un diagnostic de l'entreprise, une définition des axes de progrès et de leur mise en œuvre. Au sein du CJD, 500 dirigeants d'entreprise, de toute taille et de tout secteur d'activités adhèrent à cette démarche. En 2004, le nombre de dirigeants qui se sentent concernés par le projet de la performance globale augmente. Au total, plus de 700 d'entre eux participent à l'élaboration de la nouvelle charte du Bien Entreprendre (cf. Annexe 1) qui donne un contenu concret à la performance globale. Le guide de la Performance Globale© publié en 2004 s'appuie sur ces deux années d'expérimentation et en restitue les grands enseignements afin que tout dirigeant puisse s'approprier cette réflexion et trouve les moyens de la mettre en œuvre dans son entreprise. La volonté de trouver une réponse à la question de

la responsabilisation des entreprises passe donc par la création d'un dispositif matériel qui constitue déjà une solidification du réseau.

Toutes ces étapes franchies assoient la légitimité de CJD de proposer une démarche de performance globale. Ainsi, *« […] toute forme d'innovation ou de changement n'est pas liée à la qualité intrinsèque des faits érigés en vérité, elle dépend aussi, pour partie au moins, du contexte dans lequel elle prend corps. Le changement devient alors pour le chercheur ou le praticien le résultat d'un lent processus qui peut se comprendre comme une série d'alliances entre les acteurs et les objets de la controverse »* (Amblard, 1996 : 147).

La mobilisation consiste à rassembler des alliés. Elle a une réalité physique matérialisée par toute une série de déplacements : expérimenter des outils de RSE, diffuser la démarche dans les sections locales sans ingérence, etc. Progressivement, le CJD a su instaurer des objectifs intermédiaires intéressant le réseau d'acteurs impliqués dans la diffusion de la démarche innovante. Concrètement, au sein des sections locales, chaque acteur est impliqué dans le fonctionnement du réseau : président de section, organisateur d'une réunion plénière, animateur d'une commission, responsable de la formation professionnelle…Traduits, mobilisés, enrôlés, les différents acteurs doivent encore trouver de nouveaux soutiens pour rendre la démarche irréversible.

<u>Etape 3 : les adhérents favorisent l'allongement du réseau et l'irréversibilité de l'innovation avec l'appui du bureau national</u>

Etape 3.1. Rallongement et irréversibilité

Peu à peu le réseau se solidifie. Les jeux de pouvoir autour des porte-parole, des problèmes à résoudre, des intermédiaires s'estompent et les relations se cristallisent. Les actions et choix admis par le collectif deviennent des boites noires qui ne font plus l'objet d'aucune discussion. L'intéressement et l'enrôlement étant renouvelés, l'influence du réseau augmente en parallèle : *« Au centre, un ensemble de sujets et d'objets qui ont été rassemblés autour d'un point de passage obligé grâce à une opération de traduction (…). A ce noyau, des entités nouvelles doivent être agglomérées pour le solidifier, et en même temps donner une consistance plus grande au projet qui, à la fois, porte et est porté par le réseau »* (Amblard *et al.*, 1996 : 163). Allonger le réseau, c'est intéresser de nouvelles personnes à l'innovation en cours et trouver de nouveaux moyens pour les unir autour du projet de changement. Il s'agit à la fois de multiplier les entités (structures, accords, moyens) qui composent le réseau et d'intéresser des acteurs occupant une position stratégique (leaders d'opinions, responsable de

l'affectation de moyens, etc.). Plus le réseau est développé et plus l'innovation revêt un caractère irréversible. Le nombre croissant des acteurs impliqués et des moyens affectés à l'innovation accroît les efforts de coordination et les actes d'administration au sein du réseau. Etape par étape, l'innovation prend corps. Dans ce processus, ce qui était perçu comme nouveau ou visant le changement devient un mode de fonctionnement. L'action du traducteur, indispensable au début du processus est de moins en moins nécessaire.

Rallonger le réseau (informer et impliquer d'autres niveaux de représentants, tels que le monde universitaire) pour le rendre irréversible devient une priorité. C'est pourquoi le CJD lance en 2006 le concours de la Performance Globale© s'adressant à des dirigeants d'entreprise, adhérents ou non au mouvement. Concrètement, des étudiants en troisième cycle universitaire et d'école de commerce auditent, grâce au guide de la Performance Globale©, les entreprises participantes et leur proposent des axes de progrès et les moyens de les mettre en œuvre. Ce partenariat permet aussi bien aux chefs d'entreprise qu'aux étudiants d'affiner leurs connaissances sur la RSE et de les intégrer dans leur activité professionnelle. Au niveau national, le CJD bénéficie du soutien de plus de 3.600 membres actifs mais également du réseau universitaire pour lancer son Ecole du dirigeant entrepreneur orientée vers une démarche de performance globale. Au niveau local, la démarche ne cesse de se développer, portée par des alliés : acteurs universitaires, acteurs territoriaux et acteurs d'autres groupements professionnels participent à la diffusion de cette démarche innovante, condition de réussite et de pérennité du projet. En effet, ce ne sont pas les seules caractéristiques intrinsèques du projet de la démarche collective innovante qui lui assurent sa diffusion mais bien les *« conditions internes et externes de sa production, le contenu des controverses qui émaillent son processus d'émergence […] ; le bon projet, ce n'est pas celui qui recueille les soutiens sur la base des qualités qu'on lui reconnaît, c'est au contraire parce que le projet recueille des soutiens qu'on lui reconnait des qualités »* (Amblard *et al.*, 1996 : 145).

C'est à cette condition que, chemin faisant, le dispositif conduit à une définition de ce que doit être le parcours de performance globale d'un Jeune Dirigeant. Toutefois, rien n'est jamais acquis définitivement : toute évolution des acteurs comme du contexte est susceptible d'entraîner de nouvelles discussions, négociations, voire des « échecs ». En effet, certains acteurs ne sont pas encore entrés totalement dans le processus de co-conception de la démarche, les convictions des individus ou les enjeux des entreprises pouvant notamment freiner cette responsabilisation.

Le bilan de l'élaboration et de la diffusion de la démarche de performance globale s'avère néanmoins positif puisque depuis 2003, plus de 2.000 entreprises adhérentes ont pris part à

cette innovation managériale qui s'est formalisée en septembre 2009 avec la création d'un parcours que le Jeune Dirigeant peut suivre via les commissions « Start », « Jump » et « Progress ». 600 entreprises du CJD se sont déjà engagées dans cette nouvelle voie d'apprentissage.

L'analyse de l'élaboration du réseau d'acteurs autour de la démarche de performance globale montre comment les faits se sont construits à travers un processus collectif. Dans cette partie, nous nous sommes donné un objectif qui consistait à construire et utiliser une méthode qui permette aux adhérents du CJD de mieux appréhender la co-conception et agir sur l'évolution des rôles de chacun en phase d'innovation. Cette démarche de nature exploratoire nous a permis de montrer l'intérêt « opératoire » de la théorie de l'acteur-réseau dans l'élaboration d'une démarche collective innovante de RSE.

6.3.3. Conclusion et apports de la co-conception de la démarche de performance globale

Dans ce chapitre, nous avons proposé une catégorisation de trajectoires de co-conception orientée usage de la démarche de performance globale du CJD qui dissocie les boucles de co-conception des boucles d'intéressement. Deux éléments de réflexion apparaissent alors à l'issue de l'analyse de ces trajectoires. D'une part, la démarche de performance globale ne constitue pas d'emblée un élément déclencheur de l'appropriation des principes de RSE par les entreprises, bien qu'elle permette de constater et confirmer les axes de progrès pour chaque entreprise participante. La prise en compte des principes de RSE varie ainsi selon les adhérents. Certaines PME se sont très rapidement approprié la démarche de performance globale, alors que d'autres ne sont pas encore entrées dans un véritable processus de RSE. D'autre part, l'engagement fort dans le fonctionnement du CJD est certes important mais n'est pas une condition nécessaire de l'appropriation des principes de RSE par les entreprises. En effet, parmi les différentes trajectoires de co-conception de la démarche de performance globale orientée usage, deux dirigeants de PME se sont fortement investis pour le CJD. Cependant, leur participation au concours n'a pas été un élément déclencheur de la mise en place de pratiques de RSE dans leur entreprise. Le processus d'appropriation n'est pas seulement influencé par les convictions des dirigeants ; il l'est également par le contexte organisationnel des entreprises.

Nous avons également montré que l'évolution de cette action collective innovante doit s'articuler autour de compromis socio-techniques, se réalisant autour des différents outils

proposés par le CJD. Ces compromis favorisent l'adoption des mécanismes d'intéressement par les dirigeants et permettent au processus d'appropriation de la démarche de performance globale de se réaliser.

Conclusion du chapitre 6

Nous avons démontré que la diffusion de la démarche dépend de deux logiques. Si une logique de légitimation semble favoriser une prise de conscience pour la RSE, elle n'est pas pour autant une condition suffisante pour que la démarche puisse se diffuser. Elle doit être couplée à une logique d'accommodation qui est rendue possible grâce à des prescriptions réciproques entre acteurs membres du réseau mais également entre membres et acteurs extérieurs (partenaires universitaires, école de commerce, communauté d'agglomération Tour(s)Plus). Elle nait d'un apprentissage collectif continu (Hatchuel, 1996, 2003). Parmi les dix entreprises que nous avons suivies lors du concours de la Performance Globale©, trois d'entre elles ont éprouvé la nécessité de faire à nouveau cet audit dans une logique de repositionnement stratégique. L'accommodation entraine des changements dans les représentations des dirigeants qui se concrétisent dans un premier temps par des améliorations mineures puis par des avancées plus ciblées engendrant des repositionnements stratégiques. Ainsi, le temps, les actions proposées et la prise de responsabilités au sein du CJD favorisent cette accommodation et c'est en cela que le CJD se démarque des autres formes collectives car il entretient une pulsion permanente nécessaire à la diffusion de toute démarche innovante.

En ce qui concerne l'appropriation de la démarche, l'intérêt de ce travail est avant tout de démontrer que, parmi les trois perspectives du processus d'appropriation, l'activation de mécanismes socio-politiques et psycho-cognitifs par le dirigeant peuvent favoriser, voire accélérer l'appropriation des démarches de RSE dans la stratégie des PME. Nous pouvons aussi souligner, dans le prolongement des réflexions menées par Berger-Douce (2006), que ces actions ont été conçues dans une perspective d'appropriation psycho-cognitive permettant ainsi à tout dirigeant désirant s'engager dans une démarche responsable, d'avoir des outils de réflexion. La diversité des profils des dirigeants et des caractéristiques des entreprises nous permet de mettre en évidence que la section de Tours est composée d'adhérents particulièrement hétérogènes de par leurs caractéristiques respectives mais aussi en raison de la durée d'intégration au CJD et du niveau d'implication dans la vie du mouvement. Par ailleurs, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise sont également des éléments pouvant influencer l'investissement personnel d'un Jeune Dirigeant. C'est donc l'ensemble de ces paramètres qui vont influencer l'appropriation de la démarche de performance globale.

L'étude de l'engagement responsable des adhérents du CJD nous a montré qu'il n'existe pas de modèle unique d'appropriation de la démarche de performance globale. Cette dernière est influencée par de nombreux paramètres internes, tels que le nombre d'années d'adhésion, le niveau d'implication dans la vie du mouvement, et externes comme la légitimité du CJD au niveau national et régional.

Les caractéristiques personnelles du dirigeant (âge, date de prise de fonction, formation, sensibilisation à la RSE) ainsi que les caractéristiques organisationnelles de la PME (année de création, taille, secteur d'activités, enjeux stratégiques) sont également des éléments influençant l'appropriation de la démarche de performance globale.

Grâce à cette étude, nous avons mis en avant que le parcours de formation dispensé aux dirigeants et l'expérimentation au travers de dispositifs, tels que les commissions « Miroir », « Start » ou le concours de la Performance Globale© qui constituent la démarche de performance globale sont de mécanismes d'intéressement conduisant les dirigeants vers l'appropriation des principes de la RSE.

Ainsi, le groupement d'entreprises doit proposer des démarches qui prennent en compte la co-conception de la démarche autant que les trajectoires d'usage des adhérents, qui permettent au processus d'appropriation de se réaliser. Les démarches collectives proposées doivent permettre aux acteurs d'acquérir de nouvelles connaissances mais doivent avant tout être des supports d'apprentissage que les dirigeants vont mobiliser en s'investissant personnellement au cours de leur adhésion. La co-conception de la démarche de performance globale du CJD est en cela originale puisqu'elle prend en compte aussi bien les concepteurs que les adhérents-utilisateurs et qu'elle se solidifie avec chaque nouvelle adhésion.

Synthèse

Dans ce chapitre, nous avons étudié le cas de la section de Tours du CJD et la démarche de la performance globale. Trois principaux résultats émanent de notre étude. En premier lieu, nous mettons en avant que des mécanismes normatifs et coercitifs provoquent souvent un comportement mimétique au sein d'un réseau professionnel. Si ces mécanismes semblent favoriser une prise de conscience pour la RSE, ils ne sont pas pour autant une condition suffisante pour que la démarche collective innovante puisse se diffuser. Ils doivent être couplés à une logique d'accommodation, rendue possible grâce à l'expérimentation et à des prescriptions réciproques entre acteurs.

Puis, nous avons identifié que l'activation des perspectives appropriatives socio-politiques et psycho-cognitifs semblent faciliter, voire accélérer l'intégration des démarches de RSE dans la stratégie des PME.

Enfin, nous avons proposé une clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE, en analysant la co-conception d'une démarche collective innovante afin d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE. La théorie de l'acteur-réseau offre selon nous une contribution originale à la compréhension de l'intégration de démarches de RSE par des dirigeants de PME, membres d'un réseau car l'innovation est alors appréhendée comme un enchaînement d'expérimentations et d'adaptations où une série d'acteurs, les actants interagissent au sein du réseau. De fait, la théorie de l'acteur-réseau nous semble apporter un cadre d'analyse pertinent pour comprendre l'intégration de démarches de RSE comme une pratique d'élaboration du réseau par les différents actants. Cet apport théorique nous a permis d'analyser les boucles de co-conception et les trajectoires d'usage de la démarche collective au sein de la section de Tours du CJD. A la suite, nous avons pu élaborer une catégorisation de trajectoires de co-conception orientée usage de la démarche de performance globale au sein de la section de Tours du CJD. Nous avons ensuite présenté une méthodologie pour traduire l'élaboration du réseau d'acteurs autour de l'innovation managériale proposée par le CJD. Cette méthodologie permet en particulier d'étudier le rôle de l'ensemble des adhérents dans la construction du projet.

L'analyse critique des résultats obtenus à la lumière de la littérature mobilisée, que nous proposons dans le chapitre suivant, nous permet de mieux comprendre la contribution de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

CHAPITRE 1 : LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 : LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4 : MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

CHAPITRE 5 : MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE

CHAPITRE 7 : L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LES APPORTS DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

7.1. Retour sur les cadres théoriques mobilisés

7.2. Regards sur la contribution d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE

7.3. Recommandations pour une gestion optimisée de la démarche collective innovante de RSE

Conclusion du chapitre 7

Synthèse

CHAPITRE 7. L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE

La première partie de la thèse concerne la revue de la littérature sur le management responsable en PME (chapitre 1) et sur les apports d'une démarche collective proposée par un réseau professionnel dans l'intégration des principes de RSE (chapitre 2). La seconde partie inclut à la fois la méthodologie utilisée dans ce travail doctoral (chapitre 3), le mode opératoire de la première grille de lecture, l'analyse ainsi que la présentation des résultats de l'étude exploratoire qualitative et quantitative (chapitre 4). Le chapitre 5 est consacré à la présentation de la seconde grille de lecture et à celle de l'étude de cas principale. Le chapitre 6 est constitué des résultats de l'étude de cas principale et concerne les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation. La co-conception orientée usage de la démarche de performance globale est ensuite proposée comme clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE.

L'objectif du chapitre 7 est de reconsidérer notre problématique à la lumière des résultats de notre travail doctoral sur les apports de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.
Les résultats de l'étude de cas présentés dans le chapitre 6 mettent en évidence la présence de mécanismes de diffusion et de logiques d'appropriation mais ceux-ci ne permettent pas d'avoir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE. Pour cela, nous avons mobilisé la théorie de l'acteur-réseau pour tenter de proposer une clé de compréhension du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE, véhiculés par une démarche collective innovante. Ainsi, à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau, la co-conception des entreprises, à travers des processus « d'intéressement » et « d'enrôlement » présents dans des réseaux soutenant des démarches innovantes de RSE peut être considérée comme une solution pour comprendre et permettre une intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

Après un retour à notre problématique et aux trois questions de recherche qui en découlent, nous reprenons dans un premier temps les cadres théoriques mobilisés lors de notre travail de recherche pour en souligner l'intérêt et analyser les résultats obtenus. Puis, nous tentons d'apporter un regard critique sur la contribution d'une démarche collective innovante à

l'intégration des principes de RSE, en en présentant les apports et les limites. Enfin, nous concluons par un ensemble de recommandations que nous pouvons formuler à l'attention des chercheurs et des professionnels, pour une gestion optimisée de la démarche collective innovante de RSE et favoriser ainsi l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

Nous rappelons notre problématique et les questions de recherche qui en découlent. En introduction, nous posions la question suivante :

En quoi la démarche collective proposée par un réseau professionnel constitue-t-elle un vecteur d'intégration des principes de RSE et comment peut-elle être intégrée par les dirigeants de PME, membre de ce réseau ?

La seconde grille de lecture, qui nous a permis de réaliser l'étude de cas principale et dont nous précisons les apports et les limites ci-après, est le résultat d'un aller-retour entre le terrain et la littérature. En effet, comme nous l'avons détaillé précédemment, la première étape de notre recherche a été de construire une première grille de lecture issue de la littérature et de notre compréhension du terrain. Nous l'avons confronté aux données empiriques collectées lors de l'étude exploratoire. A partir de ces premiers résultats, nous nous sommes à nouveau tournés vers la littérature et avons élaboré une seconde grille de lecture. C'est cette dernière qui nous a guidés pour mener l'étude de la démarche de performance globale proposée par le CJD et nous a permis de faire émerger les résultats de l'étude principale.

À partir de l'analyse des résultats de notre recherche doctorale, nous avons tenté de montrer que les déterminants qui favorisent l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME ne sont pas toujours ceux généralement présentés dans les travaux académiques. En effet, si les pressions externes et les convictions du dirigeant de PME sont souvent citées comme facteurs incitant les entreprises à s'approprier des principes de RSE, c'est plutôt la participation à des espaces d'actions collectives innovantes qui semble aujourd'hui mobiliser les dirigeants de PME.

Appréhender la RSE comme une innovation managériale et mobiliser la théorie de la diffusion d'une innovation nous a amenés à mettre en avant un des principaux facteurs permettant de comprendre l'intégration par les dirigeants de PME des principes de la RSE : l'adhésion à des réseaux professionnels et la participation à des démarches collectives

s'employant à promouvoir la RSE. Cette appartenance à des réseaux professionnels peut alors déclencher des comportements mimétiques au sens de DiMaggio et Powell (1983), tels que ceux constatés actuellement dans les grandes entreprises en matière de RSE.
Après avoir présenté succinctement les conclusions de notre travail, nous revenons sur les apports des cadres théoriques mobilisés pour réaliser nos recherches.

7.1. Retour sur les cadres théoriques mobilisés

A l'issue de l'étude exploratoire, il est apparu que la première grille de lecture était trop centrée sur les déterminants internes et externes de l'intégration d'une démarche de RSE par le dirigeant de PME et pas assez sur le rôle que peut jouer une démarche collective dans l'incitation auprès d'entreprises, membres de réseaux professionnels de repenser leurs modes relationnels et leurs pratiques managériales. Cette perspective invite ainsi à considérer la question de la RSE et de son intégration dans l'entreprise comme une nouvelle manière de gérer ou de manager et revient donc à la considérer sous l'angle de l'innovation. C'est pourquoi nous avons pris le parti d'intégrer des éléments du cadre théorique propre à la diffusion d'une innovation au sein d'un réseau professionnel. C'est dans cet esprit que nous avons eu recours à la théorie sur les réseaux sociaux et à la théorie sur la diffusion d'une innovation. Nous présentons ci-après l'éclairage original que l'articulation de ces théories nous a permis de proposer.

7.1.1. Apports des concepts issus de la théorie des réseaux sociaux et de la théorie de la diffusion d'une innovation

Plusieurs auteurs (De Koning, 2003 ; Chabaud et Ngijol, 2005 ; Verstraete et Saporta, 2006) ont constaté que l'appartenance à un réseau professionnel influence de manière positive la capacité du dirigeant de PME à identifier des opportunités entrepreneuriales, voire à repenser sa stratégie dans une optique responsable (Capron et Quairel, 2005). Par ailleurs, dans la continuité des études mentionnées ci-avant, qui s'intéressent au rôle joué par le réseau dans l'identification et la création des opportunités stratégiques pour une entreprise, la démarche collective est susceptible *« de générer, outre des opportunités pour chacun des entrepreneurs, des opportunités collectives »* (Leyronas et Loup, 2008 : 4).

Ce constat vérifié au cours de notre travail, la première question de recherche consiste à mieux comprendre les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante de RSE. En effet, la revue de la littérature montre que les connaissances sur la démarche collective sont émergentes et que les travaux sur cet objet de recherche sont peu nombreux. Le nombre relativement important d'actions collectives proposées notamment par les chambres consulaires, les organisations professionnelles et les consultants en développement durable atteste de la réalité et de l'actualité de cette approche encore trop peu traitée dans la littérature académique. Lorsque c'est le cas, un seul des volets de la RSE est généralement étudié. Cette approche est assez limitative car elle évacue le problème fondamental de l'interdépendance stratégique des trois volets de la RSE. Nous souhaitons, par conséquent, approfondir les connaissances sur la démarche collective innovante de RSE. Dans cette perspective, nous avons formulé la première question de recherche de la thèse dans les termes suivants :

Quels sont les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante de RSE proposée par un réseau professionnel ?

L'étude des mécanismes de diffusion de la démarche de performance globale proposée par le CJD aboutit à des éléments de réponse à cette question, que nous développons dans les paragraphes suivants, après avoir présenté les spécificités de la grille de lecture, clés de la compréhension de l'étude empirique.

Il apparaît que la recherche d'une performance globale n'est pas la principale raison de l'adhésion au CJD. Un des arguments avancés pour adhérer au CJD est de diminuer le sentiment de solitude du chef d'entreprise et la nécessité d'échanger avec d'autres dirigeants sur des problématiques liées au fonctionnement et à l'activité de l'entreprise. Ce choix est déterminé par le besoin d'appartenance à un groupe de pairs, qualifié pour partager, avoir des réflexions poussées et proposer des solutions concrètes. Ce constat va dans le sens des travaux jusqu'ici menés sur les stratégies collectives entrepreneuriales (Berger-Douce, 2004 ; Fourcade, 2006 ; Gundolf *et al.*, 2006 ; Leyronas et Loup, 2008). Elles permettent entre autres de développer une dynamique de groupe, un sentiment de confiance entre partenaires qui conduit à un échange d'expériences pouvant provoquer des comportements mimétiques. En tant que membres du réseau, les dirigeants semblent être influencés par des mécanismes normatifs, coercitifs et mimétiques afin de se légitimer auprès de leurs pairs et adoptent, une fois leurs problèmes solutionnés, un certain nombre d'outils développés par le CJD. Ces

comportements peuvent s'expliquer par la recherche d'une légitimation auprès de l'ensemble des membres du CJD et sont observés principalement chez les dirigeants qui sont dans le réseau depuis au moins deux ans, ainsi que chez les militants qui sont sollicités pour montrer l'exemple.

En outre, l'action des adhérents du CJD s'enrichit d'apprentissages croisés tels que définis par Hatchuel (1996) qui mobilise la combinaison des notions « prescription/rapport de prescription », bien adaptée pour décrire les liens qui se créent entre les membres d'un réseau comme le CJD. Des sujets de réflexion stratégique et opérationnelle sont proposés mais ils sont débattus en groupe et les échanges interindividuels peuvent s'avérer particulièrement bénéfiques. Les adhérents, participant à de nombreuses réunions et formations, sont stimulés par le nouveau langage entrepreneurial sur la RSE qui se diffuse, sous l'influence des valeurs du CJD, lui-même engagé au niveau national dans divers groupes de réflexion sur la RSE, dans lesquels se créent des processus de prescriptions mutuels. En tant que membres de ce réseau professionnel, les adhérents sont ainsi influencés par le processus normatif décrit par DiMaggio et Powell (1983). Ils adoptent des comportements similaires en s'appropriant un certain nombre de concepts développés par les membres du CJD. Cet effet d'entraînement conduisant à la remise en cause d'un mode de fonctionnement pensé sur le court terme favorise l'intégration des principes de RSE dans la stratégie leur entreprise.

Mais si la logique institutionnelle du CJD est forte, elle n'explique pas à elle seule la diffusion de la démarche de performance globale. Elle doit alors être couplée à une logique d'accommodation permettant un apprentissage dans le temps. Ainsi, pour appréhender le processus de diffusion de cette innovation, il faut s'intéresser aux logiques d'expérimentation et d'accommodation, qui ont permis de mettre en éveil les nouveaux entrants et de tenir en alerte les dirigeants qui prennent conscience avec le temps ainsi que ceux qui sont convaincus dès le départ. A notre connaissance, cette logique d'accommodation n'est pas aussi forte dans les autres réseaux qui proposent également des actions collectives de RSE. En effet, comme nous l'avons déjà précisé, ces actions sont souvent ponctuelles et ne concernent qu'un seul volet de la RSE, souvent l'environnemental (Berger-Douce, 2008). Or, dans ce type d'actions, le dirigeant n'a pas le temps et l'occasion de s'accommoder aux principes de RSE à long terme. L'intégration des principes responsables dans la réflexion du dirigeant et le repositionnement stratégique de l'activité ne s'opèrent alors que difficilement.

La démarche collective orientée vers la performance globale permet ainsi aux dirigeants de se familiariser progressivement aux modes de management responsable et d'opérationnaliser les

principes de RSE dans leur propre entreprise. Chacun des adhérents est acteur de la démarche en participant de manière plus ou moins active dans sa diffusion. Cet enrôlement qui consiste en une prise de responsabilités au sein du réseau conduit à une adaptation, voire dans certains cas, à une réelle appropriation de la démarche. Grâce à la mise en place d'actions favorisant cette logique d'accommodation, le CJD offre un espace collectif qui semble plutôt propice à la diffusion de la RSE dans les PME car il est bien adapté aux particularités et mode de fonctionnement des entreprises adhérentes et propose surtout un apprentissage qui s'inscrit dans la durée.

Ainsi présentées, les actions du CJD menées en faveur de la RSE s'inscrivent bien, à notre sens, dans une démarche collective que l'on pourrait qualifier de vision organisante. Les missions du CJD se distinguent de celles d'autres réseaux tels les réseaux professionnels territoriaux ou les réseaux dits sociaux. Si ces derniers offrent des lieux d'échange d'informations utiles aux dirigeants, leurs actions relèvent davantage d'un service de réseau (Duchéneaut, 1996) et ne portent pas nécessairement sur la réflexion. Un réseau territorial se structure généralement autour d'un acteur local (CCI, Conseil régional…). Sa mission vise bien souvent, à travers des actions de sensibilisation, à dynamiser un tissu régional pour le rendre plus attractif. De même, les associations sportives ou culturelles peuvent être une source d'information pour le dirigeant mais leurs actions ne sont pas explicitement orientées vers la réflexion. Comme le soulignent Chappoz (1995) et Filion (1997), la réflexion et les échanges entre homologues impliquent un apprentissage de la confiance entre membres. Le réseau de pairs dont fait partie le CJD constitue de ce fait un cadre particulièrement favorable à ces échanges.

A la suite des travaux de Leyronas et Loup (2008 : 8) qui affirment que *« les analyses se focalisent trop peu sur la dynamique des interactions, sur le processus de constitution-évolution [des stratégies collectives] et sur le processus organisant »*, nous avons tenté, au travers de notre étude de cas, d'analyser l'élaboration d'un réseau autour d'une innovation managériale et son évolution. Cette analyse, menée sur une période de deux ans auprès des adhérents du CJD montre que les interactions entre les dirigeants de PME eux-mêmes ainsi qu'entre ces derniers et la stratégie collective sont essentielles dans l'intégration des principes de RSE. Nous nous sommes donc concentrés sur les caractéristiques de ces interactions (relations de confiance entre les membres du réseau, mécanismes d'intéressement et d'enrôlement, co-conception de la démarche collective) et avons montré que l'implication des acteurs tend vers un intérêt commun pour un libéralisme responsable. C'est en raison de cet intérêt commun que la démarche de performance globale perdure. La singularité du CJD est

de proposer une démarche collective orientée vers la RSE qui évolue sans cesse grâce à l'implication de chacun de ses membres, *« la RSE d'autrefois étant laissée à l'initiative de l'entreprise individuelle, elle prend ici la forme d'une construction collective »* (Pasquero, 2008 : 29).

7.1.2. Apports des concepts issus de l'approche de l'appropriation

Après avoir mis en avant les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante, nous revenons sur la seconde question de recherche :

Quelles sont les logiques d'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE par les adhérents d'un réseau professionnel ?

Nous avons pu constater que, même si le fait d'appartenir à un réseau de pairs favorise l'échange d'informations, d'expériences et constitue un cadre de réflexion commun tendant vers la performance globale, la participation des dirigeants à cette démarche n'est pas obligatoirement suivie dans l'immédiat par l'intégration, au niveau stratégique, des principes de RSE. Ce constat peut s'expliquer par plusieurs raisons : le degré de sensibilisation du dirigeant à la RSE (Le dirigeant a-t-il des représentations positives de la RSE ? A-t-il été formé avant de participer au concours du CJD, qui constitue très souvent une étape déterminante dans la démarche de performance globale ? Le concours a-t-il stimulé chez lui un intérêt pour la RSE ?...), l'existence d'opportunités stratégiques dans la réalisation de l'activité (le dirigeant réalise-t-il une activité qui nécessite des investissements importants en ressources pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux ?) ou encore l'activation d'outils, d'objets et/ou de dispositifs proposés par le réseau lors de l'action collective. Ainsi, nous avons pu démontrer que les personnes ont des formes d'appropriation hétérogènes qui peuvent déboucher sur une réelle appropriation, une simple adaptation, voire une marginalisation. D'où l'importance pour les organisations réticulaires de sensibiliser et de former chacun à une bonne compréhension des objectifs de la démarche collective.

L'intérêt de ce travail doctoral est avant tout de démontrer que, parmi les trois perspectives du processus d'appropriation définies par De Vaujany *et al.* (2005), l'activation de mécanismes psycho-cognitifs et socio-politiques par le dirigeant peut favoriser, voire accélérer l'appropriation des démarches de RSE dans la stratégie de son entreprise. Ces dimensions

sont interdépendantes mais l'intensité de leur mobilisation peut varier et expliquer des dynamiques d'appropriation variées. Elles jouent ainsi un rôle particulier pour pouvoir passer, dans le processus d'appropriation, de la phase « d'appropriation originelle » aux phases de routinisation et de « ré-appropriation ». Ces logiques favorisent ainsi le processus de contextualisation de la démarche de RSE dans l'entreprise. Les démarches collectives proposées doivent permettre aux acteurs d'acquérir de nouvelles connaissances (ce qui est souvent le cas) mais doivent avant tout être des supports d'apprentissage que les dirigeants vont mobiliser en s'investissant personnellement. Si les mécanismes psycho-cognitifs ont joué un rôle important dans la prise de conscience de certains dirigeants ainsi que dans leur réflexion, la dimension socio-politique a permis quant à elle de soutenir leur démarche d'engagement responsable au sein du réseau en les aidant à se l'approprier progressivement dans une perspective stratégique sur le long terme.

7.1.3. Apports des concepts issus de la théorie de l'acteur-réseau

Après avoir précisé les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation d'une démarche collective innovante, nous proposons de fournir une clé de compréhension du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE véhiculés par une démarche collective innovante de RSE, proposée par un réseau professionnel, en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau. Nous tentons maintenant de répondre à la troisième question de recherche de notre travail doctoral :

Quels sont les apports de la co-conception d'une démarche collective innovante de RSE orientée usage ?

La démarche collective et le développement d'une telle stratégie peuvent être considérés comme un processus de co-construction d'une communauté socio-économique (Gundolf *et al.*, 2006), toute entière centrée sur un libéralisme responsable défendu par le CJD. Ainsi, l'analyse de la démarche de performance globale a montré la prise en compte de trois niveaux (Guillotreau et Le Roy, 2002) :

- l'évolution de la démarche collective elle-même, en analysant les boucles de co-conception orientée usage de la démarche au sein de la section de Tours du CJD,

- la stratégie individuelle, au travers des trajectoires de co-conception orientée usage de quatre adhérents de la section de Tours du CJD.
- les interactions entre les acteurs, qu'ils soient membres ou non du CJD, au travers d'une tentative d'analyse de l'élaboration du réseau autour de la démarche collective innovante.

Nous avons mis en avant que l'implication des acteurs, qui se traduit par des mécanismes d'intéressement et d'enrôlement est nécessaire pour d'une part, faire vivre la démarche et d'autre part, pour que les acteurs s'inscrivent dans un processus d'appropriation des principes de RSE. Avoir des règles de fonctionnement bien établies et acceptées par les acteurs de la démarche est un facteur clé de réussite. Analyser les trajectoires de co-conception orientée usage au travers de la théorie de l'acteur-réseau nous a permis de mettre en avant la relation ambigüe qui s'établit entre la diffusion et l'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE. Entre seule acception et réelle appropriation, cette relation est caractérisée par une prise de responsabilités progressive des adhérents dans la démarche ainsi que par l'instauration de compromis qui permettent aux différents mécanismes d'intéressement de se réaliser. Cet accomplissement est essentiellement dû au fait que la démarche est pensée en fonction des adhérents mais également en fonction de l'ensemble des outils constitutifs de la démarche de performance globale. Alcouffe (2006 : 226) explique qu'il est important de ne pas considérer *« l'innovation managériale comme une « boîte noire » mais comme un ensemble d'éléments en interaction dont il faut assurer la cohérence »*. Nous pensons en effet que l'évolution du dispositif est naturelle et doit se faire en interaction avec les adhérents.
La démarche de co-conception proposée par le CJD repose alors sur l'hypothèse selon laquelle l'appropriation de la démarche de performance globale n'est possible que par adaptation de celle-ci. Nous avons tenté de montrer qu'il est fondamental d'appréhender de manière simultanée l'évolution de la co-conception et des trajectoires d'usage de la démarche collective. Selon la théorie de l'acteur-réseau, la réalisation du projet repose sur la constitution de compromis socio-techniques itératifs entre les concepteurs de la démarche et les adhérents-utilisateurs. Ainsi, ce cadre d'analyse qui intègre les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation de la démarche globale proposée par le CJD a révélé la nécessité d'établir régulièrement des compromis autour des mécanismes d'intéressement qui permettent au processus d'appropriation de se réaliser.
Concernant le cas du CJD, un des mécanismes d'intéressement clés est la formation du dirigeant tout au long de son adhésion au sein du CJD, qui se réalise toujours de manière collective, lui permettant ainsi d'échanger avec ses pairs des expériences, des informations et

des conseils. Ce mécanisme d'intéressement débute avec l'élaboration d'un parcours qui évolue avec le temps. Ceci explique probablement le succès de l'appropriation progressive de la démarche par certains adhérents réticents. L'existence d'une dynamique de groupe est certes primordiale mais il faut également souligner les apports de chacun ainsi que son rapport au groupe. Ce sont en effet des conditions importantes à prendre en compte pour réussir un apprentissage en réseau d'une démarche collective.

Après être revenus sur les apports des approches théoriques mobilisées pour réaliser notre travail doctoral, nous apportons un regard critique sur la contribution d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

7.2. Regards sur la contribution d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE

Pour répondre à la problématique sur la contribution de la démarche collective dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau, nous abordons maintenant les apports puis les limites de cette démarche.

7.2.1. Les apports de la démarche collective innovante

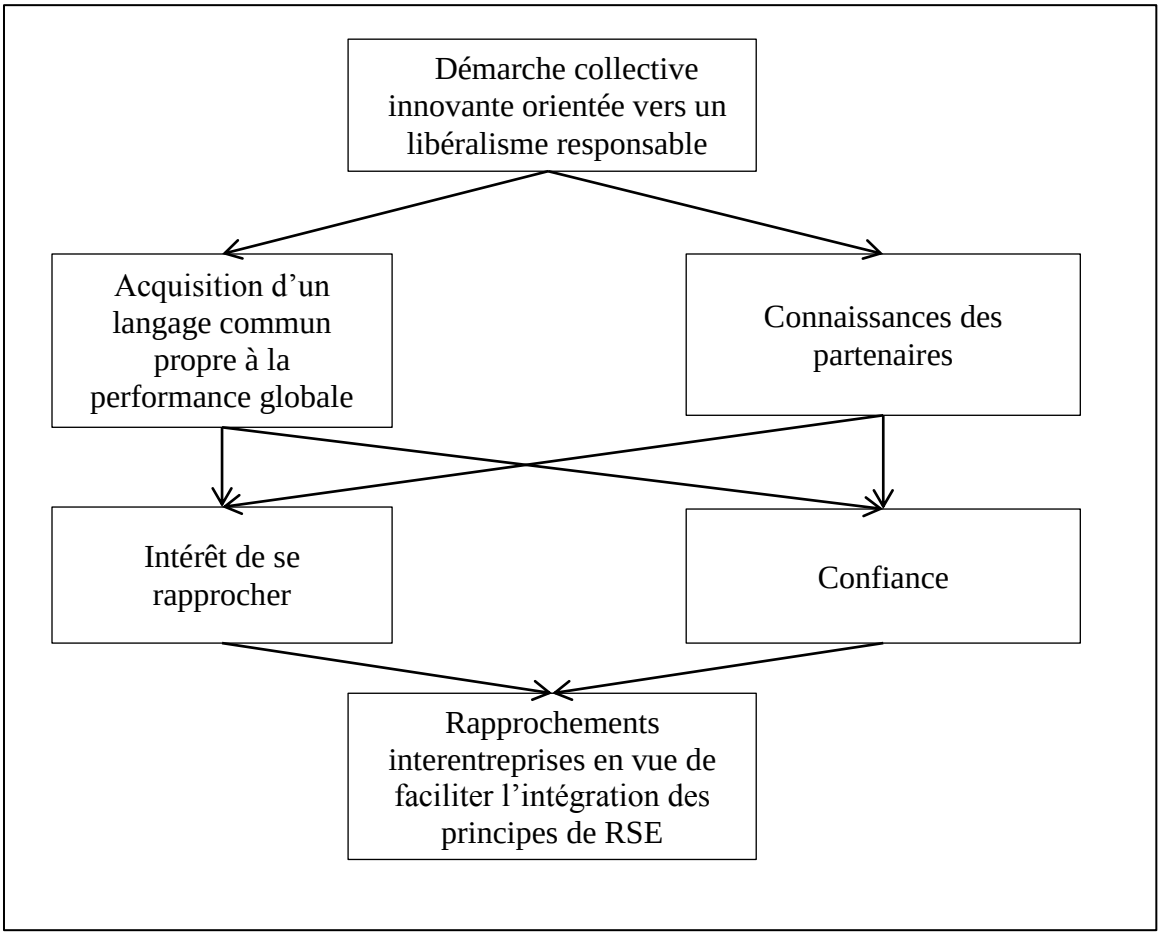
Nous avons pu relever trois principaux avantages de la démarche collective innovante :
- Une incitation psychologique,
- Une implication directe des dirigeants dans la démarche collective,
- Un apprentissage des principes de RSE favorisé par la mise en commun de ressources stratégiques.

Une incitation psychologique

Si les démarches collectives confèrent aux dirigeants l'engagement mental et social nécessaire à la prise de décision de s'impliquer et de persévérer dans une expérience managériale. Encouragés par rapport à leurs propres difficultés, les dirigeants se sentent plus confiants parce qu'ils s'aperçoivent que les autres participants ont des problèmes similaires. Ce sentiment de confiance, instauré par des situations répétitives (réunions mensuelles, commissions…), favorise alors un accroissement progressif du degré et de l'intensité des rapprochements entre les chefs d'entreprise (Paturel et Barriol, 1999).
L'analyse de la co-conception de la démarche de performance globale souligne ainsi l'effet d'encouragement et de sécurisation joué par la dimension collective de la démarche étudiée. Appartenir à un groupe rassure et informe les dirigeants sur le bien-fondé et l'intérêt de la performance globale pour leur entreprise et sur la possibilité de réussir la mise en place d'une démarche réputée longue et impliquante. Mis en avant dans les travaux de Desreumaux (1979), qui s'intéresse à la planification stratégique, cet effet de sécurisation qui émane de l'appartenance à un groupe est très largement développé au sein du CJD, caractérisé par des relations établies entre pairs, voire entre amis et relations (Szarka, 1990). Se connaissant mieux et adoptant un même langage, les dirigeants sont à même, à la suite de leur participation à une démarche collective, d'aborder certains de leurs problèmes et d'identifier

ceux qui leur sont communs. Les dirigeants de PME ont donc une confiance réciproque pour envisager une solution commune. Encouragés par l'acquisition d'un langage commun et par une meilleure connaissance des partenaires, la confiance et l'intérêt de trouver des solutions à des problèmes sont à l'origine des rapprochements réalisés ou envisagés à la suite de leur participation à une démarche collective. Dans la figure n° 7- 1, nous tentons d'illustrer les implications relationnelles de la démarche de performance globale.

Figure n° 7- 1 : Les implications relationnelles de la démarche de performance globale



Adapté de Paturel et Barriol (1999)

Ainsi, dans le cadre des démarches stratégiques collectives, Desreumaux (1979) et Devaux (1985) ont insisté sur le maintien des contacts et des relations entre dirigeants à l'issue de l'action conjointe. L'examen des implications relationnelles, qui se développent et s'enrichissent en même temps que l'évolution de la démarche de performance globale, aboutit

aux mêmes conclusions. Incités à s'engager dans une démarche collective, les dirigeants de PME le sont aussi dans la poursuite de leur participation au sein du groupement.

Si l'on s'accorde sur le fait que l'intégration des principes de RSE améliore la performance globale des entreprises, nous retrouvons l'arbitrage entre un choix économique, lequel repose sur un calcul à court terme et une attitude entrepreneuriale fondée sur le fait que le dirigeant *« ne considère pas seulement son intérêt à court terme mais, se plaçant dans une perspective stratégique, considère [les participants à la démarche] comme des partenaires avec lesquels il faut s'attacher à développer une collaboration susceptible de produire des effets de synergie et où chacun trouve son avantage »* (Barreyres, 1968 ; Barreyres et Bouche, 1982 *in* Leyronas et Loup, 2008 : 5). La confiance dans la co-construction d'une démarche collective devient alors essentielle dans l'atteinte des objectifs fixés par les membres du réseau.

Une implication directe des dirigeants dans la démarche collective

La démarche innovante que représente l'action collective de performance globale confère au CJD un rôle de relais et de médiateur entre les acteurs socio-politiques et les acteurs économiques, favorisant ainsi l'intégration des principes de RSE. Selon la théorie de la diffusion d'une innovation, cette action managériale découle des interactions entre le CJD et la société et témoigne de la réussite de ce réseau à faire accepter son innovation à un nombre de plus en plus important d'acteurs socio-économiques. En effet, ce groupement peut être considéré comme un lieu d'influence au sein duquel va naître un processus mimétique : par l'intermédiaire de la démarche, les participants vont adopter des comportements semblables. Grâce à l'implication directe de ces adhérents, le CJD a déclenché la mise en œuvre d'autres actions conjointes favorisant l'enseignement des principes de RSE aux nouvelles générations (étudiants de l'université de Tours et de l'école supérieure de commerce et de management de Tours-Poitiers) et la promotion de la RSE, par le biais de collaborations inter-réseaux avec des groupements d'entreprises (Femmes 3000) et des collectivités territoriales (communauté d'agglomération de Tour(s)Plus), lui procurant ainsi une certaine légitimité sur le territoire local. Par conséquent, la coopération s'en trouve enrichie. Pour de nombreux auteurs (Verna, 1989 ; Letourneur, 1991, Noël et Zhang, 1992 ; Peyroux, 1993), lorsqu'un rapprochement entre plusieurs entreprises s'opère, la possibilité que les alliés s'engagent dans autre collaboration s'avère élevée, surtout si la collaboration a été vécue comme un succès. Noël et Zhang (1992) définissent le concept de « coopération implicite » comme *« une propension à coopérer résultant d'expériences positives »*. L'analyse de la démarche de performance

globale a en effet permis d'identifier plusieurs types de rapprochements, mis en œuvre ou à venir :

- l'ouverture du CJD à des partenaires de l'action conjointe (ESCEM et IAE) pour devenir membres officiels du groupement,
- la participation d'entreprises de plus en plus nombreuses au concours de la Performance Globale© (effet d'expérience),
- un engagement dans une nouvelle démarche collective de RSE visant la labellisation 'Entreprise Responsable' pour certains des membres de la section de Tours du CJD, en partenariat avec l'AFNOR.

La démarche collective du CJD peut alors être considérée comme une réussite puisqu'elle porte un réseau d'acteurs de plus en plus nombreux, impliqués dans la performance globale. Le travail des porte-parole, la participation des entreprises membres, à travers des processus 'd'intéressement' et 'd'enrôlement' au sein du réseau professionnel soutenant ces démarches, sont une des clés pour comprendre l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

Un apprentissage des principes de RSE favorisé par la mise en commun des ressources stratégiques

Dans le contexte spécifique de la démarche collective, les ressources fondamentales peuvent être le résultat des connaissances, compétences et expériences combinées et partagées entre les différents acteurs. Il s'agit sans aucun doute de l'un des apports que l'on retrouve dans les démarches collectives du fait de l'hétérogénéité d'acteurs qui y participent.

La démarche collective peut être alors envisagée comme une action permettant la recherche d'une opportunité (Timmons, 1994) aussi bien individuelle que collective. L'avantage concurrentiel des membres du CJD réside dans le fait que les entreprises peuvent être considérées par leurs parties prenantes comme des acteurs économiques responsables. Cet avantage concurrentiel repose ainsi sur l'aptitude des participants à exploiter des ressources individuelles et collectives par le biais de la démarche collective de performance globale.

Ainsi, comme le soulignent Tremblay et Carrier (2006 : 73), *« l'identification des opportunités, si elle fait intervenir plus d'un individu, est alors influencée par autant de stocks d'informations et de connaissances préalables. La mise en commun des ressources*

informationnelles individuelles au service de l'identification collective d'opportunités donne accès à un stock beaucoup plus grand de connaissances et d'informations et elle réunit des individus qui peuvent posséder des types d'information plus variés et souvent complémentaires : informations simultanées sur les marchés, sur les consommateurs, et sur les technologies, etc. ». Dans le cadre de la démarche de performance globale, ces informations concernent tous les domaines stratégiques de l'entreprise et peuvent par exemple avoir trait aussi bien aux nouvelles réglementations sectorielles, aux conditions et modalités d'application de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise ou encore à d'autres « bonnes » pratiques responsables mises en place par les chefs d'entreprise. C'est en fait aux adhérents de proposer des séances de réflexion sur des sujets relatifs à la gestion de leur entreprise et cette prise d'initiatives constitue une des spécificités fortes du CJD.

Selon Hatchuel (1996 : 105), l'action collective est un apprentissage croisé : *« Il n'y a d'action collective que lorsque les acteurs développent des apprentissages stimulés, perturbés ou nourris par les apprentissages de leurs partenaires ».* L'apprentissage n'est jamais un processus à sens unique, il est interactif, suppose des prescriptions réciproques entre acteurs et peut être impulsé par la participation des adhérents à la co-conception d'une innovation managériale, condition favorable à l'intégration des principes de RSE.
Au regard des parcours individuels et collectifs exposés au sein du chapitre 6, nous considérons le CJD comme un « groupe d'apprentissage » (Devaux, 1985). En effet, tout au long de leurs parcours, les adhérents s'approprient peu à peu et de manière réflexive les principaux concepts, méthodes et outils de l'analyse stratégique axés sur la performance globale, qui constituent autant de ressources individuelles et collectives afin de construire le plan de développement à moyen et long terme. Les commissions de réflexion permettent d'appliquer les principes et les concepts enseignés, de faire le point devant les pairs et de préparer les axes d'amélioration liés au fonctionnement de l'entreprise. Cette méthode d'apprentissage participe à la diffusion des principes de RSE dans les entreprises.

Après avoir présenté les principaux apports de la démarche collective, nous en présentons maintenant les limites.

7.2.2. Les limites de la démarche collective innovante

Nous avons pu relever cinq principales limites de la démarche collective :
- Une analyse complexe des objectifs individuels,
- Une remise en question de l'articulation des relations d'affrontement, de coopération et d'évitement en raison de la prégnance du caractère coopératif de la démarche collective,
- Les retombées de la démarche de performance globale difficilement mesurables,
- Le périmètre d'implication restreint de la démarche collective de performance globale,
- Une démarche volontaire impliquant des représentations positives de la RSE.

Une analyse complexe des objectifs individuels

La démarche proposée par le CJD présente des avantages mais également des limites. Ainsi, elle témoigne davantage d'une vision subjectiviste, qui met en valeur la dimension personnelle des échanges. Selon Johannisson (1995), elle permet donc de mieux appréhender les aspects dynamiques de ce type d'organisation, en se focalisant sur les représentations des acteurs étant à l'origine de l'émergence de la relation. Alors que les objectifs collectifs découlant d'une stratégie commune sont aisément identifiables, il est souvent beaucoup plus complexe de discerner les objectifs individuels poursuivis par chacun des acteurs, compte tenu des convictions personnelles et des besoins organisationnels qui diffèrent d'une entreprise à une autre. Ainsi, comme le souligne Baumard (2000), les destinées individuelles et collectives sont souvent liées mais ne se rejoignent pas toujours. Cet état est la résultante d'une complexité et d'une multiplicité d'attentes, ainsi que de l'ensemble des échanges entre tous les acteurs, puisqu'ils sont aussi bien le fruit de pratiques individuelles que d'actes collectifs, d'autant plus que les liens entre l'individuel et le collectif peuvent être amenés à se modifier, voire s'altérer avec le temps, ce qui accentue cette complexité.

Une remise en question de l'articulation des relations d'affrontement, de coopération et d'évitement en raison de la prégnance du caractère coopératif de la démarche collective

Si l'on étudie les stratégies collectives sous l'angle des enchevêtrements de relations qui la composent, il faut prendre en compte l'articulation entre les relations d'affrontement, de coopération ainsi que d'évitement (Koenig, 1996 ; Baumard, 2000). En effet, lorsqu'on trouve dans une situation de coopération, c'est-à-dire une stratégie et un arrangement collectif, les

deux autres dimensions ne sont pas pour autant absentes dans la configuration des relations entretenues entre les organisations. Le management entrepreneurial collectif peut trouver des solutions en diminuant l'occurrence d'un des facteurs, à savoir l'affrontement, du moins entre individus prenant part à la coopération. En effet, le couple affrontement/coopération est au cœur des dynamiques collectives mais dans le cadre des PME, il semble donc intéressant de savoir si la question de la concurrence est véritablement pertinente (Leyronas et Loup, 2008).

Ainsi, dans la démarche collective proposée par le CJD et plus particulièrement lors des commissions de travail impliquant plusieurs adhérents (comme par exemple, les commissions « Miroir », « Start » et « Jump »), les chefs d'entreprise d'un même secteur d'activités (expertise comptable, secteur de l'informatique…) ne sont que très rarement intégrés dans un même groupe de réflexion pour éviter de divulguer aux concurrents des informations stratégiques liées au fonctionnement de leur organisation respective. Les situations concurrentielles au sein du CJD sont par conséquent généralement écartées et remettent en question l'articulation entre les relations d'affrontement, de coopération et d'évitement.
Enfin, la nature parfois restreinte des objectifs de la stratégie collective, sa portée ainsi que les relations engendrées par les sphères individuelles et collectives peuvent provoquer des problèmes de management (jeux de pouvoirs, démotivation…). Malgré ces problèmes, les conditions de stabilité (Joly et Mangematin, 1995 ; Rulliere et Torre, 1995) de la démarche de performance globale et l'aspect positif de la participation des adhérents en vue d'intégrer les principes de RSE n'en sont pas pour autant remis en question.

Les retombées de la démarche de performance globale difficilement mesurables

De plus, contrairement aux nombreux travaux qui s'intéressent aux retombées économiques d'une action conjointe (De Koning, 2003 ; Chabaud et Ngijol, 2005 ; Verstraete et Saporta, 2006), les conséquences de la participation à la démarche collective de performance globale est ici difficilement mesurable. En effet, l'impact de cette démarche est un processus long, qui demande une prise de conscience, une appropriation, une mise en place de pratiques et *in fine* une phase de routinisation et de « ré-appropriation ». Il n'est donc pas aisé pour les participants de mesurer directement les retombées de la mise en place de démarches responsables sur la performance organisationnelle de leur entreprise. Toute la complexité de la démarche de performance globale réside alors dans le fait que le retour sur investissement est difficilement mesurable à court terme.

Le périmètre d'implication restreint de la démarche collective de performance globale

Une autre limite inhérente à la démarche de performance globale réside dans son périmètre d'implication. En effet, elle s'adresse uniquement aux entreprises, membres du CJD, à savoir un petit échantillon et mériterait par conséquent à être diffusée à une plus grande échelle.

Une démarche volontaire impliquant des représentations positives de la RSE

Enfin, la participation à cette démarche est volontaire et relève davantage d'une forme d'institutionnalisation culturelle cognitive telle que définie par Scott en 2001, bien que sa diffusion puisse être influencée par des mécanismes coercitifs et normatifs (DiMaggio et Powell, 1983), au travers d'un enrôlement organisé des adhérents.

Selon la conception culturelle et cognitive de l'institutionnalisation, qui incite par le mimétisme à la conformité, le comportement de l'individu est déterminé par ses convictions et par la représentation interne qu'il va avoir de la situation. Il s'impose certaines règles qui sont exigées et adoptées par ses pairs. Le respect des règles permet aux adhérents de se légitimer au sein du réseau. Mais l'intégration des principes de RSE ne s'opère pas toujours, comme nous avons pu le constater au regard des trajectoires de co-conception orientée usage présentées au sein du chapitre 6.

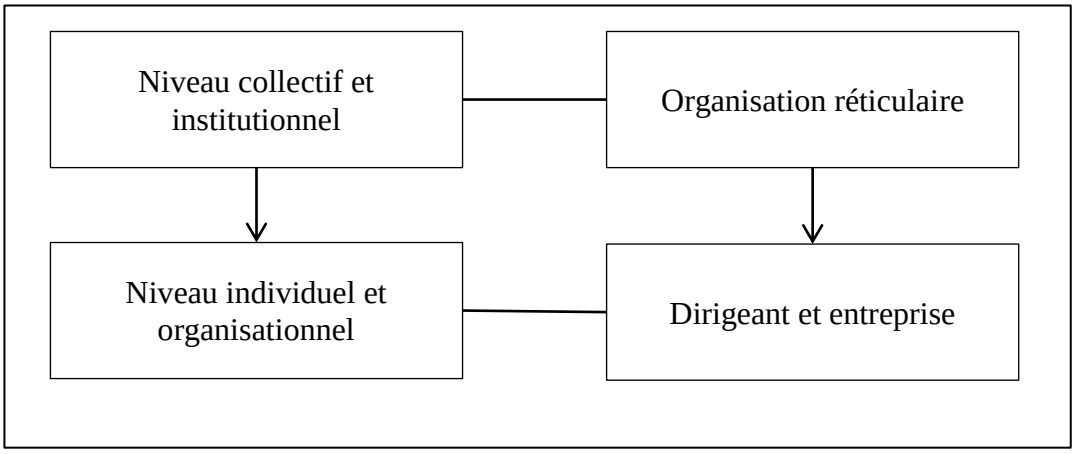
Après avoir présenté les principales limites de la démarche collective, nous proposons un ensemble de recommandations pour une gestion optimisée de la démarche collective innovante de RSE.

7.3. Recommandations pour une gestion optimisée de la démarche collective innovante de RSE

Nous souhaitons conclure ce chapitre par plusieurs recommandations d'ordre théorique et managérial qui découlent des principaux résultats de cette recherche. Tout d'abord, nous faisons un point sur les recommandations d'ordre collectif et institutionnel, avant de proposer des pistes d'actions managériales à un niveau individuel et organisationnel qui s'adressent directement aux gestionnaires des démarches de RSE. La Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine, grâce à laquelle nous avons bénéficié d'une convention CIFRE pour réaliser nos travaux, pourrait exploiter ces recommandations afin de proposer à ses ressortissants des solutions favorisant la mise en place de démarches de RSE. Ainsi, les

niveaux « collectif et institutionnel » d'une part, et « individuel et organisationnel » d'autre part, pourraient interagir dans l'objectif de promouvoir la RSE en Indre-et-Loire. La figure n° 7- 2 présente ainsi les deux niveaux de recommandations :

Figure n° 7- 2 : Les deux niveaux de recommandations



Le niveau collectif et institutionnel est représenté par l'organisation réticulaire. Le dirigeant de PME, adhérant à une telle organisation, que cette dernière soit un groupement d'entreprises, un organisme consulaire ou territorial, une fédération professionnelle ou un syndicat qui propose une démarche collective innovante de RSE va, par le biais de son implication, acquérir des connaissances, des compétences et des expériences qu'il pourra, s'il le souhaite, mettre à profit dans son entreprise.

Le niveau individuel et organisationnel est représenté par le dirigeant et son entreprise. Ainsi, fort de cet apprentissage, le dirigeant pourra mettre en place la co-conception d'une démarche innovante de RSE dans son entreprise, avec l'aide et l'implication des parties prenantes, notamment des salariés.

7.3.1. Recommandations au niveau collectif et institutionnel

Alors que les processus coercitifs, normatifs et mimétiques qui engendrent l'isomorphisme organisationnel expliquent l'intégration des thématiques de RSE dans les grands groupes, ces processus ne sont pas toujours mis en œuvre par les PME, compte tenu de leurs spécificités et faute de réseaux porteurs de ces thématiques. Comme nous l'avons démontré, la participation à une démarche collective innovante apparaît alors comme un des déterminants de

l'intégration des principes RSE. La démarche impulsée par le CJD est en effet un moyen pour responsabiliser les dirigeants de PME. En effet, ce groupement porte ces problématiques depuis plus de 70 ans et peut être considéré comme un précurseur dans la mise en œuvre d'une action collective de performance globale.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine, organisme chargé de représenter les intérêts des entreprises à un niveau local, pourrait suivre cet exemple et proposer dans un premier temps des services, dans lesquels les entrepreneurs seraient enrôlés, activement impliqués dans l'élaboration et l'évolution d'une démarche collective innovante de RSE. Ceci est déjà le cas en proposant une plateforme collaborative Web 2.0 appelée Ecobiz, qui consiste à permettre aux adhérents d'obtenir des informations économiques (revues de presse, réunions, événements liés au développement durable, témoignages de professionnels…) et d'échanger sur des thématiques au sein de différentes communautés. Cependant, ce dispositif technique, bien que permettant aux utilisateurs d'interagir sur le contenu et la structure de leur communauté virtuelle mais également de communiquer entre eux, par le biais de blogs ou de messageries instantanées, possède plusieurs limites, notamment celle de ne pas impliquer les utilisateurs dans l'élaboration d'une démarche collective de RSE, pour laquelle chacun se verrait attribuer des responsabilités auxquelles il ne pourrait pas renoncer. Cet enrôlement conduirait le dirigeant à intégrer plus facilement les principes de RSE dans son entreprise. Par ailleurs, les formations dispensées par la CCI de Touraine sont généralement de courte durée, trop peu réactivées et ne permettent pas toujours que le processus d'intégration des principes de RSE s'opère dans le temps. En effet, l'apprentissage des principes de RSE est un processus continu qui se réalise souvent dans une perspective à long terme.

Au fil des années, le CJD a gagné la confiance des adhérents et des autres acteurs du réseau qui sont devenus des porte-parole. Ce groupement a ainsi acquis la légitimité institutionnelle pour proposer des démarches de labellisation. Cela lui permet de développer la démarche de performance globale à une plus grande échelle en proposant la création d'un label 'Entreprise responsable' en partenariat avec l'AFNOR, dans le cadre du modèle AFAQ 1000 NR d'évaluation. Le CJD a même formalisé ce projet sous forme de proposition[65] dont voici quelques extraits :

« Les entreprises qui respectent les critères de la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) et du développement durable, et honorent leurs obligations légales et

[65] Centre des Jeunes Dirigeants, 11 propositions pour un libéralisme responsable, mars 2007.

administratives, se voient attribuer un label "Entreprise Responsable", déclinable pour leurs produits et services.
Pour développer le tissu économique et combler notre déficit en PME performantes, les PME labellisées bénéficient d'un certain nombre d'avantages significatifs qui les encourageront à obtenir ce label tout en restant compétitives. Seuls les entreprises labellisées sont éligibles aux différentes aides financières et allègements de charges. Elles profitent de fonds d'innovation en matière de développement durable mais également d'une garantie bancaire (ex. Sofaris) plus élevée et moins chère. Elles ont un accès privilégié aux marchés publics. Elles entretiennent des relations simplifiées et confiantes avec l'administration. L'État assure la promotion des entreprises labellisées auprès des consommateurs. Elles bénéficient d'un système comptable (vert) qui prend en compte, dans le calcul du prix réel des biens et services vendus, l'impact négatif sur le développement durable de la production de ceux-ci. Ce système, utilisé initialement comme outil de mesure pour l'attribution du label, pourrait devenir l'unique système comptable. (...) Ce label est décerné par des Agences de Notation Spécialisées, cofinancées par l'État et les entreprises ».

L'idée a progressé également au sein des pouvoirs publics et le nombre de labels pour les entreprises responsables se multiplie (label écologique européen, label « haute performance énergétique », label pour l'égalité professionnelle…). La labellisation constitue également l'un des engagements du Grenelle de l'environnement, plus précisément l'engagement n° 202 : *« Il faut instaurer des « labels d'entreprises responsables » pour les PME, décernés à partir de l'expertise d'organismes certificateurs indépendants et accréditées sur la base de référentiels à élaborer en cohérence avec les référentiels internationaux. A cette labellisation seraient attachés des avantages, notamment fiscaux. »* Le « Rapport Lebègue »[66] concernant le chantier opérationnel « Entreprise et RSE » du Grenelle de l'environnement, approfondit cet engagement. Ainsi, pour encourager et accélérer l'institutionnalisation de la RSE et dépasser les représentations des dirigeants, nous préconisons de tendre progressivement vers le pilier normatif. En effet, le label pourrait être le premier pas vers une demande de certification. Plus les entreprises seront convaincues par la nécessité de cette démarche, plus elles mettront en œuvre les principes de RSE. Le CJD a déjà entamé une phase d'expérimentation de cette mesure dans 365 entreprises adhérentes et se dit prêt à en mesurer régulièrement les impacts.

[66]Lebègue D. (2008), Grenelle de l'environnement – Chantier 25 : Comité opérationnel « Entreprise et RSE », mars, pp. 35-41.

Par cette labellisation, les membres du CJD seront ainsi mieux préparés à une éventuelle pression réglementaire. La CCI de Touraine pourrait aussi accompagner les entreprises dans leur démarche de labellisation en vue de la nouvelle norme internationale ISO 26000, en leur proposant des aides, sous forme de conseils ou de formations.

Dans la continuité des résultats mis en avant dans ce travail, il serait intéressant d'analyser la co-conception de la démarche de labellisation proposée par le CJD. Cet angle de recherche nous paraît pertinent car il peut fournir des clés pour comprendre comment un réseau peut provoquer le respect de normes humanistes qui pourraient devenir alors une obligation sociale. Les entreprises auront ainsi un sentiment d'obligation légale vis-à-vis de leurs partenaires et membres du réseau. Cet engagement peut être considéré comme l'intégration continue des principes de RSE. Cette piste de recherche et les résultats obtenus pourraient intéresser les organismes qui travaillent directement avec les chefs d'entreprise, tels que les organismes consulaires ou territoriaux.

Concernant le processus d'institutionnalisation de la RSE, les pressions coercitives, normatives et mimétiques méritent de se compléter. Le socle de la légitimité des trois piliers définis par Scott (2001) doit également être fortifié. Une obligation réglementaire peut être morale et culturellement admise. Par conséquent, une éventuelle standardisation de la RSE ne doit pas être appréhendée uniquement selon la seule intervention régulatrice de l'Etat et doit s'enrichir des composantes de chacun des trois piliers de l'institutionnalisation pour s'élaborer. Pourtant, la RSE étant encore aujourd'hui considérée comme un concept « flou » et les entreprises ne communiquant pas suffisamment sur le sujet, il n'est pas aisé de proposer des indicateurs pouvant la mesurer et la standardiser. A ce propos, le gouvernement français souhaite mettre en place une nouvelle norme ISO 26000 ayant pour objectif de devenir un outil de régulation de la RSE. Il s'agit d'un nouveau pas pour défendre une vision institutionnaliste au niveau international.

Si la régulation coercitive ne prend pas en compte les initiatives créatives de la société, elle ne pourra que difficilement imposer de loi commune à toutes les PME, compte tenu de leurs spécificités. Il faut alors admettre que la standardisation découle d'une pluralité de solutions retenues par les responsables d'entreprises et qu'il s'agisse davantage d'un processus d'adaptation que l'imposition de l'œuvre des pouvoirs publics (Brunel et Triki, 2009). L'Etat doit inciter dans un premier temps, par des aides financières et des allègements de charges, la réflexion des différents acteurs économiques en les laissant libres de s'approprier la notion.

Cette phase d'expérimentations doit permettre d'inclure les valeurs morales de la société et le projet porté par la RSE (piliers culturel-cognitif et normatif). C'est seulement après cette étape que l'Etat devra répertorier et analyser les pratiques qui ont fait leurs preuves afin de proposer un cadre coercitif dans lequel les nouvelles pratiques des entreprises devront se stabiliser. Ceci nous semble être une piste à approfondir pour soutenir le processus d'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME.

7.3.2. Recommandations au niveau individuel et organisationnel

Dans le cas de la démarche de performance globale, l'engagement de chacun des acteurs a eu plusieurs conséquences :

- tout d'abord, la participation régulière aux réunions a permis aux dirigeants de se légitimer auprès de leurs pairs,
- ensuite, elle peut également être considérée pour les dirigeants comme un moyen de montrer aux salariés de leur entreprise respective leur implication en faveur de la RSE,
- enfin, les chefs d'entreprise, en participant de manière active à une démarche collective, peuvent prendre conscience de la durée nécessaire de la mise en œuvre d'une telle démarche dans leur entreprise. Ils peuvent ainsi mieux comprendre qu'il n'est pas toujours possible de procéder à des changements stratégiques radicaux à court terme sans se décourager du fait d'une absence de changements significatifs et rapides.

Le concept de trajectoire de co-conception orientée usage prend ici tout son sens dans la mesure où il permet de faire le lien entre la diffusion et l'appropriation d'une démarche collective innovante proposée à des dirigeants de PME. Pour faire adhérer les parties prenantes de son entreprise à une démarche collective innovante et en faire un avantage concurrentiel, le dirigeant de PME peut s'inscrire dans un modèle tourbillonnaire tel que celui défini par Akrich *et al.* (1988). Ainsi, la méthode d'analyse de l'élaboration d'un réseau d'acteurs autour d'une démarche collective innovante, que nous avons proposée dans le chapitre 6, peut être un outil à destination des dirigeants qui souhaiteraient mettre en place des pratiques de RSE dans leur organisation. Les différentes étapes mises en avant dans l'élaboration du réseau peuvent être une ligne de conduite à suivre pour faire participer les salariés et autres parties prenantes de l'entreprise dans l'intégration des principes de RSE.

Parmi les principales étapes, nous avons en effet montré que la problématisation est un processus par lequel les acteurs « acceptent » la manière dont les groupes de réflexion définissent le problème. Le traducteur, ici le dirigeant de l'entreprise, repère ce qui unit et ce

qui sépare les parties prenantes de son entreprise, puis il formule le projet d'innovation sous la forme d'une problématisation qui permet d'assurer leur convergence.

Le « point de passage obligé », qui est un énoncé représentant un point d'accord entre toutes les parties en présence, constitue également une étape primordiale dans l'élaboration du réseau autour d'une innovation managériale. Ce point de passage obligé peut différer d'une PME à l'autre, compte tenu de ses spécificités. Le dirigeant doit alors établir cet énoncé de convergence avant l'introduction de la démarche dans son entreprise.

Il apparait aussi que l'implication de l'ensemble des acteurs participant à la démarche favorise l'intégration des principes de RSE. C'est la raison pour laquelle il faudrait également instaurer des mécanismes d'intéressement et d'enrôlement, condition nécessaire à l'implication des salariés dans la démarche collective innovante, conduisant à l'intégration des principes de RSE par les entreprises. L'enrôlement est un travail de détermination et de stabilisation des tâches attribuées à chacun lors de la problématisation afin d'obtenir leur adhésion. L'intéressement est réussi dès lors que les acteurs acceptent, au terme d'une série de négociations et de compromis, le rôle qui leur a été attribué.

Enfin, la démarche doit présenter une relative stabilité et une faible incertitude de la part des participants pour évoluer. Toute apparition d'une modification dans les choix d'une entreprise ou le non-respect des règles souvent implicites qui régissent la stratégie collective est un facteur déstabilisant. Pour assurer la pérennité de la démarche, et une fois l'accord initial défini entre les acteurs, il faut par conséquent les informer régulièrement sur l'évolution éventuelle de la démarche et de ses objectifs (Child et Faulkner, 1998).

Confronté aux différentes parties prenantes et aux réseaux dans lesquels le dirigeant est engagé, la démarche peut ainsi se développer et s'enrichir peu à peu pour aboutir à une action concrète et finalisée, adoptée par les salariés de son entreprise. Le dirigeant doit progressivement intéresser un nombre croissant d'acteurs qui s'associent à son projet :

− en enrôlant les salariés et en sollicitant leur participation,

− en mobilisant des acteurs consulaires et territoriaux pour obtenir des aides, notamment des conseils et formations, voire des subventions,

− en faisant connaître son projet aux clients et fournisseurs pour qu'ils deviennent des « alliés »,

− en participant à d'autres réseaux professionnels régionaux.

Il applique ainsi la « recette » d'Akrich *et al.* (1988 : 17) : *« L'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort »*. L'entreprise

pourrait ainsi, en présentant ses actions au cours de manifestions régionales, participer à son niveau, à un processus comparable à celui qui a permis la diffusion de ces concepts au sein du CJD.

Conclusion du chapitre 7

Dans ce chapitre, nous avons reconsidéré la contribution de la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, en nous focalisant sur les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation d'une démarche collective innovante au sein d'un réseau professionnel. Nous avons poursuivi l'objectif de présenter un cadre novateur qui intègre ces deux phénomènes en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau et avons montré, au regard de nos résultats, l'intérêt de ce cadre théorique. La combinaison de ces approches théoriques permet de dégager des résultats qui mettent en avant la co-conception d'une démarche collective innovante orientée usage, qui nous semble être une des garanties nécessaires de l'intégration des principes de RSE par les acteurs d'une action conjointe. La démarche collective évolue sans cesse et doit être continuellement réactivée par l'arrivée de nouveaux adhérents dans le réseau qui enrichissent une réflexion stratégique commune. Les rôles des uns et des autres tendent pourtant à s'institutionnaliser et le réseau se développant toujours, les relations entre participants deviennent véritablement de la collaboration (Mesny et Mailhot, 2008).

Puis, nous avons montré les apports et les limites de la démarche collective pour en venir à la conclusion selon laquelle cette dernière est un processus d'apprentissage continu, qui est favorisé par la présence de mécanismes « d'intéressement » et « d'enrôlement » et soutenu par un sentiment de confiance et de sécurisation, nécessaire à la bonne réalisation de la coopération.

Enfin, nous recommandons aux organisations réticulaires, diffusant les principes de RSE d'impliquer leurs adhérents dans la co-conception de démarches collectives. Par ailleurs, les organisations réticulaires doivent progressivement proposer à leurs adhérents différentes aides pour amorcer une démarche de labellisation, qui peut soutenir le processus d'institutionnalisation de la RSE. Enfin, à un niveau individuel et organisationnel, le dirigeant qui souhaite instaurer un mode de management responsable dans son entreprise pourrait mobiliser ses salariés en actionnant des mécanismes « d'intéressement » et « d'enrôlement » afin d'assurer leur implication dans la démarche. Les étapes mises en avant dans la

méthodologie de l'élaboration d'un réseau d'acteurs autour d'une démarche collective innovante peuvent être une ligne de conduite à suivre.

Synthèse

Dans ce chapitre, nous sommes revenus sur notre seconde grille de lecture qui s'appuie essentiellement sur trois approches théoriques : la théorie de la diffusion d'une innovation proposée par un réseau professionnel, l'approche de l'appropriation d'une démarche de gestion et enfin la théorie de l'acteur-réseau. Nous avons tenté de proposer une clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation, en nous concentrant sur la co-conception d'une démarche collective innovante dans l'objectif d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE. Ensuite, nous avons apporté un regard critique sur les apports et les limites de la démarche collective innovante avant de proposer des recommandations pour en assurer une gestion optimisée et favoriser ainsi le processus d'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

Il ressort de notre travail doctoral que la co-conception d'une démarche collective innovante peut être considérée comme un des déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME, membres d'un réseau professionnel.

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE : LES CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE, DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE ET LA PERTINENCE DES RESULTATS

La seconde partie de notre travail s'est attachée à décrire l'architecture et la méthodologie de notre recherche et à restituer le travail empirique réalisé.

Ce travail d'analyse du terrain a été réalisé en deux temps. Tout d'abord, nous avons élaboré une première grille de lecture issue de la littérature pour effectuer une étude exploratoire qualitative et quantitative auprès de dirigeants de PME, situées en Indre-et-Loire. Cette étude montre les apports et les limites de la première grille et nous fournit des pistes de recherche pour mener l'étude de cas principale. C'est donc à partir des résultats de l'étude exploratoire que nous nous sommes tournés vers la théorie de la diffusion d'une innovation, l'approche théorique de l'appropriation des outils et dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau. Pour construire notre seconde grille de lecture, nous nous sommes donc appuyés sur ces trois approches théoriques. Nous avons tenté de proposer une analyse du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE, en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau, ce qui nous a permis de mettre en avant la co-conception d'une démarche collective innovante au sein d'un réseau de dirigeants de PME.

Il ressort de notre analyse trois résultats principaux qui répondent à nos questions de recherche :

Les mécanismes de diffusion

Il apparaît que la diffusion de la démarche dépend de deux logiques. Des mécanismes normatifs et coercitifs provoquent souvent un comportement mimétique pouvant s'expliquer par la recherche d'une légitimation auprès des membres du CJD. Si cette logique semble favoriser une prise de conscience pour la RSE, elle n'est pas pour autant une condition suffisante pour que la démarche puisse se diffuser. Elle doit être couplée à une logique d'accommodation qui est rendue possible grâce à l'instauration d'un sentiment de confiance, à l'expérimentation et à des prescriptions réciproques entre acteurs, membres du réseau mais également entre membres et acteurs extérieurs.

Les logiques d'appropriation

En ce qui concerne l'appropriation de la démarche, l'intérêt de ce travail est avant tout de démontrer que, parmi les trois perspectives du processus d'appropriation, l'activation de

mécanismes socio-politiques et psycho-cognitifs par le dirigeant semblent favoriser, voire accélérer l'appropriation des démarches de RSE dans la stratégie des PME.

La démarche collective proposée doit permettre aux acteurs d'acquérir de nouvelles connaissances mais doit avant tout être un support d'apprentissage que les dirigeants vont mobiliser en s'investissant personnellement. Si les mécanismes psycho-cognitifs ont joué un rôle important dans la prise de conscience de certains dirigeants ainsi que dans leur réflexion, la dimension socio-politique a permis quant à elle de soutenir leur démarche d'engagement responsable au sein du réseau en les aidant à se l'approprier progressivement dans une perspective stratégique sur le long terme.

La co-conception d'une démarche collective innovante

Comprendre les trajectoires de co-conception orientée usage à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau nous a permis de mettre en avant la relation ambigüe qui s'établit entre la diffusion et l'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE. Entre seule acception et réelle appropriation, cette relation est caractérisée par une implication progressive des adhérents dans le fonctionnement du CJD et dans la démarche, ainsi que par l'instauration de compromis qui permettent aux différentes boucles d'intéressement de se réaliser. Cette confrontation est essentiellement due au fait que la démarche doit être pensée en fonction des adhérents mais également en fonction de l'ensemble des outils constitutifs de cette démarche.

Ces trois principaux résultats de recherche sont issus d'une lecture originale de la co-conception d'une démarche collective innovante, véhiculant les principes de RSE et fondée sur des cadres théoriques rarement articulés et peu mobilisés dans la littérature sur l'engagement des PME en faveur de la RSE.

CONCLUSION GENERALE

Dans ce travail doctoral, qui s'inscrit en partie dans un programme de recherche impulsé par l'Observatoire des PME créé en 2007 par les équipes de recherche du LOG (IAE d'Orléans) et du CERMAT (IAE de Tours), nous nous intéressons aux apports d'une démarche collective de RSE proposée par un groupement de PME à ses adhérents en vue de l'intégration des principes de RSE. Nous avons appréhendé la notion de démarche collective de RSE au-delà des moteurs et des freins que l'on peut retrouver dans la littérature existante. L'intérêt d'étudier une démarche innovante proposée par un groupement professionnel ne nous est pas apparu initialement comme un concept à étudier, mais c'est la co-conception de ce dispositif au sein de la structure étudiée qui nous a amenés à prendre cette orientation. Le déroulement itératif de la thèse entre revue de littérature et terrain, qui est retranscrit sous une forme structurée dans ce document, nous a conduits à prendre en considération des éléments de champs de recherche différents. Par conséquent, notre travail se positionne au confluent de la diffusion et de l'appropriation d'une démarche collective innovante qui résulte d'une co-conception des différents acteurs du réseau.

Notre première partie de thèse a présenté les cadres d'analyse et les apports de la littérature sur la RSE en PME, ainsi que sur la démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE. Dans une deuxième partie, nous avons précisé notre méthodologie de recherche, ainsi que la première grille de lecture issue de ce travail. Cette grille a été utilisée dans le cadre de l'étude exploratoire qualitative et quantitative, qui a donné lieu à de premiers résultats. C'est en s'appuyant sur ces résultats, leurs apports et leurs limites, que nous nous sommes tournés vers d'autres courants de la littérature afin de compléter et ajuster notre grille de lecture à l'étude de la diffusion et l'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE proposée par un groupement de pairs à ses adhérents. Cette seconde grille de lecture a été élaborée pour analyser la démarche de performance globale proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants. Nous avons étudié, au sein de la section de Tours, la démarche proposée et plus particulièrement les mécanismes de diffusion et les logiques d'appropriation. Finalement, nous avons tenté de proposer une clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE, véhiculés par une démarche collective innovante en analysant la co-conception de la démarche de performance globale proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants.

A la suite de l'étude de cas, une discussion des résultats a été présentée. Nous sommes revenus sur les approches théoriques mobilisées lors de notre travail de recherche pour en souligner l'intérêt et critiquer les résultats obtenus. Puis, nous avons apporté un regard critique à la contribution d'une démarche collective innovante dans l'intégration des principes de RSE, en en soulignant les apports et les limites. Enfin, nous avons fait plusieurs recommandations pour une gestion optimisée de la démarche collective. Les résultats exposés concernant la co-conception de la démarche de performance globale par les membres du CJD montrent à la fois les apports et les limites de cette démarche et les perspectives de recherche d'une responsabilisation continue.

D'une question de recherche introductive sur les déterminants de l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME d'Indre-et-Loire sont apparus, à la suite de l'étude exploratoire, des résultats qui nous ont permis de préciser notre problématique et de proposer trois questions de recherche pour tenter d'y répondre. En guise de conclusion générale, nous rappelons la problématique et les questions de recherche puis nous présentons les apports, les limites et les voies de recherche futures de notre travail doctoral.

Rappel de la problématique, des questions de recherche et des principaux résultats :

En quoi la démarche collective proposée par un réseau professionnel constitue-t-elle un vecteur d'intégration des principes de RSE et comment peut-elle être intégrée par les dirigeants de PME, membre de ce réseau ?

Cette problématique a soulevé trois questions de recherche principales :

1. Quels sont les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante de RSE proposée par un réseau professionnel ?
2. Quelles sont les logiques d'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE par les adhérents d'un réseau professionnel ?
3. Quels sont les apports de la co-conception d'une démarche collective innovante de RSE orientée usage ?

Nous présentons ci-après les éléments de résultats qui s'y rapportent.

Quels sont les mécanismes de diffusion d'une démarche collective innovante de RSE proposée par le CJD ?

Il apparaît que la diffusion de la démarche dépend de deux logiques. Des mécanismes normatifs et coercitifs provoquent souvent un comportement mimétique pouvant s'expliquer par la recherche d'une légitimation auprès des membres du CJD. Si cette logique semble favoriser une prise de conscience pour la RSE, elle n'est pas pour autant une condition suffisante pour que la démarche puisse se diffuser. Elle doit être couplée à une logique d'accommodation qui est rendue possible grâce à l'expérimentation et à des prescriptions réciproques entre acteurs, membres du réseau mais également entre membres et acteurs extérieurs.

Quelles sont les logiques d'appropriation d'une démarche collective innovante par les adhérents d'un groupement d'entreprises ?

En ce qui concerne l'appropriation de la démarche, l'intérêt de ce travail est avant tout de démontrer que, parmi les trois perspectives du processus d'appropriation, l'activation de mécanismes socio-politiques et psycho-cognitifs par le dirigeant semblent favoriser, voire accélérer l'appropriation des démarches de RSE dans la stratégie des PME.

Les démarches collectives proposées doivent permettre aux acteurs d'acquérir de nouvelles connaissances mais doivent avant tout être des supports d'apprentissage que les dirigeants vont mobiliser en s'investissant personnellement. Si les mécanismes psycho-cognitifs ont joué un rôle important dans la prise de conscience de certains dirigeants ainsi que dans leur réflexion, la dimension socio-politique a permis, quant à elle, de soutenir leur démarche d'engagement responsable au sein du réseau en les aidant à se l'approprier progressivement dans une perspective stratégique sur le long terme.

Quels sont les apports de la co-conception d'une démarche collective innovante de RSE orientée usage ?

Comprendre les trajectoires de co-conception orientée usage à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau nous a permis de mettre en avant la relation ambigüe qui s'établit entre la diffusion et l'appropriation d'une démarche collective innovante de RSE. Entre seule acception et réelle intégration, cette relation est caractérisée par une implication progressive des adhérents dans le fonctionnement du CJD et dans la démarche, ainsi que par l'instauration de compromis qui permettent aux différents mécanismes d'intéressement de se réaliser. Cette

confrontation est essentiellement due au fait que la démarche doit être pensée en fonction des adhérents mais également en fonction de l'ensemble des outils constitutifs de cette démarche.

Les apports de la recherche

Les réponses apportées aux questions de recherche constituent un résultat pour la thèse, mais ce travail doctoral propose également d'autres contributions d'ordre théorique, méthodologique et managérial.

Les apports théoriques

Ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux sur l'intégration de démarches responsables par les PME et permet une meilleure compréhension d'une part, d'un modèle de développement responsable, spécifique aux PME et d'autre part, de sa diffusion (information, formation, retour d'expériences). En nous fondant sur les champs conceptuels de la diffusion d'une innovation au sein d'un réseau, de l'appropriation d'une démarche de gestion, et de l'acteur-réseau, nous avons étudié une démarche collective innovante de RSE proposée par un groupement de dirigeants de PME sous un angle original. En effet, la démarche collective a déjà fait l'objet de travaux académiques (Desreumaux, 1979 ; Paturel et Barriol, 1999 ; Berger-Douce, 2004, 2006) mais l'étude d'une démarche collective de RSE, à la lumière des trois approches théoriques combinées, peut être considérée comme une nouvelle voie pour appréhender le processus d'intégration des principes de RSE. L'articulation de ces trois champs théoriques fait émerger un certain nombre d'apports et de limites, que la seconde grille de lecture, ainsi que l'analyse des résultats de l'étude de cas principale tentent de dépasser. Les contributions de notre recherche résident dans la prise en compte de mécanismes de diffusion, des logiques d'appropriation et dans la co-conception d'une démarche collective orientée usage, comme clé de lecture du passage entre la diffusion et l'appropriation des principes de RSE, véhiculés par une démarche collective innovante.

Par ailleurs, la participation à une telle démarche, lorsque celle-ci recouvre un caractère nouveau pour les chefs d'entreprise nous paraît être, à l'instar de Mallet (2006) un enjeu stratégique, économique et culturel fondamental pour l'intégration des principes de RSE dans les PME contemporaines. Cette notion se retrouve d'ailleurs dans de nombreux travaux de recherche et est toujours revisitée. Ce domaine de recherche peine pourtant dans sa quête de production d'un savoir actionnable (Avenier et Schmitt, 2007), à savoir une connaissance *« utile, pertinente et fiable »* (Corbel *et al.*, 2007 : 274). La grille de lecture proposée, en s'appuyant sur le processus d'élaboration du réseau autour d'un projet commun permet de

prendre en compte aussi bien les concepteurs que les adhérents et tente de proposer des éléments de compréhension du phénomène étudié. En effet, les dirigeants de PME, par leur implication personnelle dans le réseau, vont plus facilement mobiliser les supports d'apprentissage proposés, ce qui constitue un premier pas vers l'appropriation des principes de RSE.

L'intérêt méthodologique

Durant le contrat CIFRE effectué au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine entre octobre 2006 et octobre 2009, nous avons pu collecter, dans la phase exploratoire, des informations par le biais d'entretiens semi-directifs et de questionnaires qui ont contribué à préparer l'étude principale sur les apports de la démarche collective innovante en RSE. Les résultats de l'étude exploratoire qualitative et quantitative ont mis en exergue la contribution de la démarche collective d'un réseau professionnel dans l'intégration des principes de RSE par les adhérents. Puis, grâce à la méthodologie de l'étude de cas, nous avons pu explorer ce sujet sous un angle relativement peu traité et de manière approfondie. En effet, l'étude de l'intégration des principes de RSE à partir d'une démarche collective innovante est traitée dans peu d'études. Nous avons eu l'opportunité de recueillir un grand nombre d'informations sous forme d'entretiens, de données secondaires, d'observation et de participation à des réunions organisées par le Centre des Jeunes Dirigeants. Le choix d'une méthode impliquant une longue période d'observation constitue en cela un avantage. L'étude approfondie de la section de Tours du CJD nous a alors permis d'appréhender la démarche de performance globale selon différentes perspectives. Certes, les études longitudinales par entretiens sont de plus en plus fréquentes pour analyser la mise en place d'un dispositif de gestion. Toutefois, les travaux sur les démarches collectives de RSE restent encore peu développés. Notre méthodologie ne présente donc pas de spécificité en elle-même, c'est plutôt son champ d'application qui est original.

Concernant la mise en œuvre de la méthode de traitement des données, l'analyse de contenu catégorielle thématique à l'aide du logiciel NVivo nous a permis de faire des associations d'idées et de mettre en exergue des résultats *a priori* inattendus. Renforcée par un double codage réalisé par deux autres chercheurs connaissant le terrain étudié, l'utilisation du logiciel est apparue comme contribuant à une visibilité plus grande des informations contenues dans les discours des répondants. En outre, la souplesse de cet outil d'analyse qualitative favorise l'émergence de codes ainsi que la modification de certains items définis au préalable, compte

tenu de leur non pertinence pour l'analyse. Les résultats émergents du terrain sont par conséquent mis en avant par l'utilisation du logiciel.

Les contributions managériales

L'utilisation d'une méthode d'élaboration d'un réseau autour d'une innovation managériale, construite d'après la théorie de l'acteur-réseau est porteuse de sens dans la mesure où l'analyse d'une démarche collective innovante présente à la fois un regard stratégique et politique du changement. Plus particulièrement, l'application de notre grille d'analyse montre que l'enrôlement graduel des adhérents, plus que la simple participation, est essentiel à la co-conception de l'innovation dans une organisation réticulaire. Dans ce processus, le dirigeant d'entreprise joue un rôle important, même s'il ne trouve pas directement intérêt et compromis entre son implication au sein du CJD et l'apport de la démarche pour sa propre entreprise. Obligé de composer avec des groupes hétérogènes, le dirigeant, membre du CJD assume en effet un lourd travail de participation, de médiation et d'animation. Il peut, en mobilisant cette méthode, bénéficier d'un outil qui apporte des éléments de réponse dans sa réflexion sur l'action en cours. Informé du caractère stratégique de l'innovation managériale, il sera sensible à la formalisation de la demande du bureau national et de sa section d'appartenance, ainsi que du travail de « report d'informations » au président de la section durant toute la période de son intervention. Attentif au caractère « politique » de la diffusion innovation, il organisera son intervention de façon à renforcer l'expression individuelle et collective des autres membres du réseau par le biais des différents outils constitutifs de la démarche (commissions, formations, réunions plénières, concours, etc.). Cet angle d'approche, qui favorise la recherche de terrains d'entente et d'intérêts partagés par le plus grand nombre d'acteurs, contribue à l'émergence et la validation de nouvelles formes de coopération.

Concernant plus spécifiquement le concours de la Performance Globale©, un des points clés de la réussite du projet pourrait être la formalisation d'un espace commun de réflexion afin que chaque acteur puisse évaluer son apport et son rapport au collectif. Cet espace commun d'interactions pourrait voir le jour lors des prochaines réunions de rentrée à partir de janvier 2011, lors desquelles les dirigeants ayant participé au concours de la Performance Globale© depuis son lancement en 2006, témoigneront sur leur retour d'expériences du concours, sur les pratiques mises en place dans leur entreprise, les axes d'amélioration et les obstacles rencontrés. Une rencontre rassemblant les dirigeants d'entreprises, les responsables universitaires ainsi que les responsables du bureau de la section de Tours permettrait de solidifier et formaliser les connaissances acquises en RSE au cours de ces cinq dernières

années et faciliterait ainsi une meilleure prise de conscience et par extension, la mise en place de pratiques pour ceux qui ne sont pas encore entrés dans le processus d'appropriation. Par conséquent, il faudrait que le CJD définisse avec chacun des adhérents un compromis conduisant à une réelle appropriation de la démarche de performance globale. Il semble en effet que la consolidation d'une véritable dynamique communautaire autour du concours soit primordiale dans l'élaboration d'un compromis au sein de la section de Tours pour encourager l'appropriation de la démarche. L'analyse des trajectoires de co-conception orientée usage révèle en effet que l'élaboration d'un tel compromis est probablement plus difficile quand une dynamique communautaire n'est pas formalisée. L'élaboration d'un compromis autour d'un concept intermédiaire, ici le concours, deviendrait alors, dans ce cas, l'occasion d'amorcer le processus d'appropriation.

Les limites de la recherche

Notre recherche doctorale n'est pas exempte de limites d'ordre théorique, méthodologique, et managérial. Mais celles-ci peuvent devenir, par la suite, des pistes de recherche futures.

Les limites théoriques

La principale difficulté théorique rencontrée dans la réalisation de cette thèse fut l'absence d'un cadre conceptuel intégrateur. Les processus de diffusion et d'appropriation d'une démarche collective restant peu explorés conjointement, nous avons dû nous inspirer de travaux de domaines de recherche complémentaires, qu'ils relèvent ou non des sciences de gestion. Ceci nous a conduits à explorer des thématiques variées, telles que les pressions externes ou encore la prégnance du territoire qui n'ont pas toutes été mobilisées dans l'analyse des résultats de l'étude de cas principale. Cependant, cette exploration, qui recouvre plusieurs domaines de connaissances, nous a permis de cerner les principaux enjeux et le potentiel liés à la notion de démarche collective, qui se révèle être une véritable problématique gestionnaire stratégique et nous avons pu proposer une méthode de co-conception orientée usage d'une innovation managériale portant sur la RSE.

Par ailleurs, si nous avons tenté de montrer que des mécanismes psycho-cognitifs et socio-politiques influencent le processus d'appropriation des principes de RSE, véhiculés par une démarche collective proposée par un réseau professionnel, notre analyse se fonde uniquement sur l'approche appropriative de De Vaujany *et al.* (2005). Concernant le choix de la théorie de l'acteur-réseau, il est à préciser que l'approche de Callon et Latour est initialement mobilisée

pour décrire la production de faits scientifiques dans des organisations publiques telles que les laboratoires de recherche (Latour et Wooglar, 1979). Des controverses plus ou moins violentes peuvent apparaître et se développer, opposant partisans et détracteurs de tel ou tel projet d'innovation. Il convient alors de préciser que la controverse présentée précédemment est apparue à un niveau mondial et pas uniquement au sein du CJD. Ce dernier, à son échelle, a participé à cette controverse en adoptant un point de vue en rupture totale avec les traditions libérales du moment. Le CJD voulait réhabiliter la fonction patronale en mettant l'économie au service de l'Homme. De cette volonté est apparue la philosophie humaniste du CJD qui demeure encore aujourd'hui trop souvent contestée, comme l'est le bien-fondé de l'intégration du développement durable par les entreprises.

Enfin, nous souhaitons souligner la difficulté d'une étude novatrice et abductive dans la compréhension du processus d'intégration : les aspects sociologiques et psychologiques directement ou indirectement liés à l'intégration des principes de RSE ne sont en effet pas évidents à appréhender de par leur complexité. C'est la raison pour laquelle cette recherche pourrait être enrichie par un travail transdisciplinaire sur les stratégies d'appropriation des principes de RSE par les acteurs et les organisations.

Les limites méthodologiques

Nous considérons que l'étude exploratoire qualitative et quantitative, ainsi que le suivi régulier des membres de la section de Tours du CJD sur une période de deux ans présentent un recueil de données particulièrement riche, même si d'autres études des cas restent à réaliser pour corroborer les résultats de la recherche.

Nous devons aussi revenir sur le caractère novateur de l'étude de cas du CJD. La grille d'analyse construite et employée ici est certainement perfectible. Que ce soient par des études qualitatives ou quantitatives, nos résultats demandent à être confrontés à d'autres études sur le terrain pour approfondir les apports d'une démarche collective dans l'intégration des principes de RSE en prenant plus de recul par rapport au contexte spécifique de la section de Tours du CJD.

Les limites opérationnelles

Les résultats de l'étude principale invitent à une certaine prudence. Cette étude nécessite de poursuivre nos observations dans la mesure où la section que nous étudions, était, il y a 4 à 5 ans, une section relativement petite, réunissant une dizaine de membres en raison notamment d'un manque de communication institutionnelle. La section repartait en quelque sorte de zéro,

après plusieurs années de baisse d'effectif. L'effet d'entraînement s'est construit autour d'un noyau dur de quelques membres. Sous l'impulsion de ce noyau, la section s'est développée au point d'avoir aujourd'hui doublé le nombre de ses adhérents. Le réseau mène actuellement des réflexions sur son mode de fonctionnement visant à le rendre plus formalisé et plus structuré autour de comités de pilotage variés (comité de recrutement, comité de formation...). Il serait intéressant d'étudier si ces évolutions auront un impact sur l'action de diffusion de la RSE et sur son intégration dans les entreprises.

En outre, bien que l'analyse des trajectoires individuelles de quatre des membres de la section de Tours du CJD montre dans quelle mesure les dirigeants se sont approprié la démarche, ainsi que les pratiques mises en place dans les entreprises depuis leur participation au concours, les dirigeants n'ont pas encore tous eu la possibilité d'en mesurer les retombées, compte tenu de la relative émergence du parcours de performance globale. Il est néanmoins prévu que le CJD organise en janvier 2011, en collaboration avec tous les membres du réseau, une réunion avec l'ensemble des chefs d'entreprise ayant participé au concours depuis ces cinq dernières années pour partager leurs expériences, témoigner et faire un retour sur l'évolution de leur stratégie.

Les voies de recherche futures

Cette recherche doctorale peut être considérée, pour plusieurs raisons, comme le point de départ de futurs développements et investigations.

Ce travail offre, selon nous, une contribution originale à la compréhension du passage entre la diffusion et l'appropriation des principes de RSE, véhiculés par une démarche collective innovante mais reste limitée en raison de sa nature idiographique. Cette étude mériterait d'être complétée par des recherches supplémentaires au sein d'autres sections du CJD ou encore auprès d'autres groupements (territoriaux par exemple) afin de valider notre grille d'analyse.

Il serait également intéressant de rencontrer les concepteurs du guide et du concours de la Performance Globale© afin de connaître leur point de vue sur ces outils et démarches dans une perspective rationnelle de l'appropriation, celle-ci étant volontairement absente de notre recherche. L'intérêt serait double : d'une part, savoir si l'utilisation de ces outils et démarches, tels qu'ils sont mobilisés aujourd'hui répond bien aux attentes initiales du CJD et d'autre part,

d'analyser les mécanismes d'incitation activés par le siège et/ou les sections locales pour s'assurer de leur bonne intégration par les dirigeants.
Plus largement, la culture réticulaire est désormais essentielle au dynamisme et à l'innovation des PME qui ne peuvent pas toujours, de manière isolée, tout assumer. Les réseaux permettent de mettre en commun des connaissances et compétences, certains investissements, de partager des risques et concourent de ce fait au succès de chacun de ses adhérents. Il s'agit par conséquent de proposer, de manière collective, des préconisations aux problèmes rencontrés par plusieurs PME d'un même territoire (sur une zone d'activités, sur un bassin d'emplois, etc.) et de développer des solutions intéressant le plus grand nombre de participants, tels que l'emploi de certains profils en temps partagé (DRH, financier, informaticien) ou encore la mise en commun de services d'intelligence économique ou de recherche et développement.

Par ailleurs, dans une perspective plus conceptuelle, nous avons vu que la participation à la démarche de la performance globale est concluante mais peut être améliorée, comme nous avons pu le constater au regard des trajectoires de co-conception orientée usage. Elle pourrait être accompagnée ou couplée à une démarche de labellisation. L'analyse de la co-conception d'une démarche de labellisation d'entreprise responsable, proposée par le CJD en collaboration avec l'AFNOR, dans le cadre du modèle AFAQ 1000 NR d'évaluation permettrait alors d'approfondir et élargir le processus d'appropriation des principes de RSE par les PME.

BIBLIOGRAPHIE

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

Adler P.S. et Kwon S.W. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, pp. 17-40.

AFNOR (2003), SD 21000, Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises - Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, Fascicule de documentation.

Agamben G. (1990), *La communauté qui vient. Théorie de la singularité quelconque*, Ed. du Seuil, Paris, 118 p.

Aggeri F., Pezet E., Abrassart C. et Acquier A. (2005), *Organiser le développement durable*, Ed. Vuibert, 277 p.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), *« A quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement »*, Annales des Mines, série « Gérer et comprendre », n° 11, pp. 4-17.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), *« A quoi tient le succès des innovations, deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole »*, Annales des Mines, série « Gérer et comprendre », n° 12, pp. 14-29.

Akrich M. (1993a), « Les formes de la médiation technique », *Réseaux*, n°60, pp. 87-98.

Akrich M. (1993b), « Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action », in *Les objets dans l'action*, Ed. de l'EHESS, Collection Raisons Pratiques, n°4, pp. 35-57

Akrich M., Callon M. et Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Ecole des mines de Paris, 303 p.

Aktouf O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Ed. Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 213 p.

Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, n° 62, December, pp. 777-795.

Alcouffe S. (2006), « La recherche sur les innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation », in Grimand A. (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, pp.217-237.

Aldrich H. et Whetten D. A. (1981), “Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity” in Nystrom P. C. et Starbuck W. H. (Ed.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press.

Aldrich H. and Zimmer C. (1986), “Entrepreneurship through social networks” in Sexton D. et Smilor R. (Ed.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, New-York, Ballinger.

Allali B. (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d’un cadre conceptuel », *6ème Congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal, Québec, 30 octobre - 01 novembre.

Allali B. (2007), « PME et internationalisation » in Filion L. J. (Ed.), *Management des PME : De la création à la croissance*, Ed. du Renouveau Pédagogique, chapitre 23, pp. 336-347.

Allard-Poesi F. et Marechal C. (2003), « Construction de l’objet de recherche », in Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Ed. Dunod, Paris, pp.34-56.

Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », in Giordano Y. (Ed.), *Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative*, Ed. EMS, Paris, pp. 245-290.

Allison G. (1971), *The Essence of decision - Explaining the Cuban Missile crisis*, Ed. Little Brown, Boston, 440 p.

Allouche J., Huault I. et Schmidt G. (2004), « Responsabilité Sociale des Entreprises : La mesure détournée », *15ème Congrès de l’AGRH*, pp. 2389-2411

Alter N. (2000), *L’innovation ordinaire*, Presses universitaires de France, Paris, 278 p.

Amans P., Ayed Zambaa F., Descargues R., Loup S. (2006), « Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME : L’analyse d’un cas par le concept de réseau clignotant », *8ème colloque de l’association CIFEPME*, Montpellier, 24-27 octobre.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 3ème Ed., Ed. du Seuil, Paris, 291 p.

Anadón M. et Guillemette F. (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, n° 5, pp. 26-37.

Anderson A. et Jack S. (2002), “The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, pp. 198-210.

Ansoff I. (1968), *Stratégie du développement de l’entreprise*, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 165 p.

D’Arcimoles C.-H. (1997), “Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data”, *Organization Studies*, vol. 18, n° 5, pp. 857-874.

D'Arcimoles C.-H. et Trébucq S. (2003), « Une approche du rôle de l'actionnariat salarié dans la performance des entreprises françaises », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 48, pp.1-20.

Asselineau A. et Piré-Lechalard P. (2008), « Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture ? », Cahier de recherche n° 8, ESC Clermont.

Astley W.G. et Fombrun C. (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 576-587.

Astley W.G. (1984), "Toward an appreciation of collective strategy", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, pp. 526-535.

Auberger M.-N. et Quairel F. (2004), « Des PME socialement responsables ? », *Economie et Humanisme*, n°370, octobre, pp. 16-19.

Auberger M.N. et Quairel F. (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, n° 211-212, pp. 111- 126.

Avenier M.-J. et Schmitt C. (2007), « Mettre en résonnance divers éclairages des savoirs pour l'action » in Avenier M. J. et Schmitt C. (Ed.), *La Construction de Savoirs pour l'Action,* Ed. L'Harmattan, Paris, pp. 15-26.

Baillette P. (1997), « PME et réseaux sociaux : les résultats d'une enquête menée auprès du Groupement des chefs d'entreprise du Québec », *6ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Canada, 25-27 juin.

Baillette P. (2003), « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle », *Revue Internationale PME*, vol. 16, n° 1, pp. 43-73.

Bailly A., Guesnier B., Paelinck J. et Sallez A. (1995), *Stratégies spatiales. Comprendre et maîtriser l'espace*, Ed. Reclus, Coll. Alidade, Montpellier, 216 p.

Ballet J. et de Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Ed. du Seuil, Paris, 431 p.

Barabel M., Meier O. et Schier G. (2004), « Construire le projet stratégique d'un territoire », in Rousseau M., Fillon F. et Gattaz Y. (Ed.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Ed. Economica, Connaissance de la Gestion, Paris, pp. 189-207.

Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, 10ème Ed., Paris, 291 p.

Bardini T. (1996), « Changement et réseaux socio-techniques : De l'inscription à l'affordance », *Réseaux*, n° 76, pp. 126-155.

Baret P., Bellet D. et Petit F. (2006), « L'apprentissage organisationnel de la RSE : Le cas d'une démarche QHSE dans le secteur de l'eau », *3ème Journée Humanisme et Gestion*, Bordeaux, 13 avril.

Baret C., Huault I. et Picq T. (2006), « Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, n°163, Avril, pp. 91-106.

Baret P. (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », *16ème Conférence Internationale de Management stratégique*, Montréal, 6-9 juin.

Barnard C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 384 p.

Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

Barreyres P.-Y. (1968), L'impartition politique pour une entreprise compétitive, Ed. Hachette, Paris, 311 p.

Barreyres P.-Y. (1982), « Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition », *Revue Française de Gestion*, n° 37, pp. 8-17.

Bateson G. (1995), *Vers une écologie de l'esprit*, Tome 1, Ed. Seuil, Coll. Points Essais, Paris, 256 p.

Bauer M. (1993), *Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, InterEditions, Coll. L'Entreprise, Paris, 245 p.

Baumard P. (2000), *Analyse stratégique, mouvement, signaux concurrentiels et interdépendance*, Ed. Dunod, Paris, 288 p.

Bayad M. et Garand D. J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », *4ème Congrès International Francophone sur la PME*, Metz, 22-24 octobre.

Bayad. M et Couteret. P. (2002), « L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée », *6ème Congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal, 17 p.

Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2006), « Les compétences des dirigeants de très petites entreprises, illustration par études de cas des dirigeants des TPE en Lorraine », *AGRH- Evolutions et développements des compétences managériales : quels défis à relever pour la GRH* ? Rouen, Mars, pp. 30-40.

Beaulieu S. et Pasquero J. (2002), "Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negociated order perspective", in Andriof J., Waddock S., Husted B. et

Rahman S. (Ed.), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Ed. Greenleaf, Sheffield, pp. 101-118.

Bellini B. (2003), « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives », *12ème Conférence de l'AIMS*, Tunis, 3-6 juin.

Berger P. L. et Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, Ed. Doubleday, New York, 240 p.

Berger-Douce S. (2004), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale PME*, vol. 18, n° 3-4, pp 93-123.

Berger-Douce S. (2005), « La démarche collective, catalyseur de l'engagement environnemental en PME ? », *13ème Conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin.

Berger-Douce S. (2006), « La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », *Revue Sciences de Gestion*, n° 54, pp.19-36.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME : Premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, n° 15, pp. 9-29.

Berry M. (2000), « Diriger des thèses de 'terrain' », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, décembre, pp. 88-97.

Bertezene S. (2006), « Quelles sont les conditions de succès d'un réseau ? Le cas des réseaux gérontologiques », *15ème Conférence AIMS*, Annecy, 13-16 juin.

Bertrand N. (1999), « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 1-2, pp. 85-106.

Bescos P., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G. (1993), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Ed. Montchrestien, 2ème édition, 270 p.

Bessire D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, septembre, pp. 127-150.

Bessire D. et Mesure H. (2009), « Penser l'entreprise comme une communauté : fondements, définition et implications, Revue Management et Avenir, vol. 10, n° 30, pp. 30-50.

Beugelsdijk S. et Cornet M. (2002), "A far friend is worth more than a good neighbor: Proximity and innovation in a small country", *Journal of Management and Governance*, vol. 6, n° 2, pp. 169-188.

Blanchet A. et Gottman A. (1992), *L'Enquête et ses méthodes : l'entretien*, Ed. Nathan, Paris, 128 p.

Bloor D. (1976), *Knowledge and Social Imagery*, University Of Chicago Press, 211 p.

Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y. (2006), *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Ed. La Découverte, Paris, 268 p.

Bonneveux E. et Soparnot R. (2008), « Proposition d'un modèle conceptuel : analyse de l'engagement responsable des PME selon la théorie des parties prenantes », *Congrès des IAE*, Lille, 10-12 septembre.

Bonneveux E. et Saulquin J-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur d'apprentissage managérial », *Revue Management et Avenir*, vol. 3, n° 23, pp. 170-186.

Bonneveux E., Calmé I. et Soparnot R. (2010), « Quelles sont les modalités de diffusion d'une démarche innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *4ème édition de l'Atelier Développement Durable de l'AIMS*, ISC Paris, Levallois Perret, 20 mai.

Bonneveux E. et Calmé I. (2010), « Le processus d'appropriation d'une démarche de RSE par des dirigeants de Petites Entreprises : Rôle et portée d'une démarche collective menée au sein d'un réseau de pairs, *10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, 27-29 octobre.

Bouchez J.-P. (2003), « Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ? », *Personnel*, n° 436, janvier, pp 16-18.

Boulanger P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau- – la pyramide éclatée*, Ed. Nathan, 239 p.

Boullier D. (1989), « Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste : discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers », *Réseaux*, vol. 36, pp. 31-51.

Boullier D. (2004), Présentation dans le cadre du laboratoire des usages, Sophia Antipolis.

Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 31, pp. 2-3.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.

Boutary M. et C. Durand (2008), « Les groupements de PME : changement organisationnel pour le développement de l'activité internationale », *9ème Conférence CIFEPME*, Louvain, Belgique, 28-31 octobre.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Ed. Harper and Brothers, New York, 150 p.

Bowen H. R. (1978), “Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later”, in Epstein E. M. et Votaw D. (Ed.), *Rationality, Legitimacy, Responsibility: The search for new directions in Business and Society*, Ed. Goodyear Publishing Co, Santa Monica, California, pp. 116-130.

Bresser R. K. et Harl J. E. (1986), “Collective strategy: vice or virtue?”, *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, pp. 408-427.

Brillet F., Hulin A. et Martineau R. (2010), « La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils », *Revue Management et Avenir*, n°37, pp. 240-262.

Brunel M. et Triki D. (2009), « Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique », *6ème Congrès de l’ADERSE*, Pau, 22 et 23 janvier.

Brunsson N. (1989), *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 242 p.

Bruyat C. (1993), *Création d’entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble II, 431 p.

Bryman A. et Burgess R. G. (1994), *Analyzing Qualitative Data*, Routledge Publisher, New York, 232 p.

Burt R. S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA,

Harvard Business Press, 328 p.

Cabagnols A. et Le Bas C. (2006), « Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Premier Congrès du RIODD*, Créteil, France, 7-8 décembre.

Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction, la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc », *L’Année Sociologique*, n° 36, pp. 169-208.

Callon M. et Latour B. (1986), « Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations ? », *Prospective et Santé*, vol. 36, pp.13-25.

Callon M. (1989), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Ed. La Découverte, Paris, 214 p.

Callon M. (1991), “Techno-economic Networks and Irreversibility”, in Law J. (Ed.), *A Sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination, Sociological Review Monograph*, Ed. Routledge, London, pp. 132-161.

Callon M. (1999), « Le réseau comme forme émergente et comme modalité de coordination : le cas des interactions stratégiques entre firmes industrielles et laboratoires académiques », in Callon M., Cohendet P., Curien N., Dalle J.-M., Eymard-Duvernay F., Foray D. et Schenk E. (Ed.), *Réseau et coordination*, Ed. Economica, Collection Innovation, Paris, pp. 13-64.

Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Ed. du Seuil, Paris, 368 p.

Callon M. (2006), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies Pratiques*, n° 13, pp. 37-44.

Callon M. et Latour B. (2006), « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », in Akrich M., Callon M. et Latour B. (Ed.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Ecole des mines de Paris, pp. 11- 32.

Capiez A. (2004), « Collectivités locales, entreprises et développement territorial : une approche managériale », in Cueille S., Le Duff R. et Rigal J.-J. (Ed.), *Management local, de la gestion à la gouvernance*, Ed. Dalloz, pp. 89-109.

Capiez A. et Rousseau M. (2005), « Réseaux d'entreprise et Performance », *Journée du LARGO*, septembre.

Capiez A. (2007), « Réseaux d'entreprises et performance », *Revue internationale PME*, vol. 20, n° 1, pp. 41-67.

Capron M. (2003), « Pourquoi et comment évaluer le comportement des entreprises en matière de développement durable », in Najim A., Hofmann E. et Marius-Gnanou K. (Ed.), *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Ed. Karthala, pp. 111-132.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs, Enjeux et Stratégies*, Ed. La Découverte, Paris, 256 p.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Ed. La Découverte, Paris, 122 p.

Carland J. W., Hoy F., Boulton W. R. et Carland J. C. (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, pp. 354-359.

Carluer F. (1999), « Firmes multinationales et tissu local : l'importance de la co-structuration », in Gouëset V. (Ed.), *Investissements étrangers et milieu local*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 530 p.

Carluer F. (2005), « Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique », *Revue Management et Avenir*, n° 6, pp. 7-26.

Carroll A. B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

Carroll A. B. (1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 832 p.

Carroll A. B. et Näsi J. (1997), “Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n° 1, pp. 46-51.

Carroll A. B. et Buchholtz A. K. (2000), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, 5th Ed., Cincinnati, Ohio, 832 p.

Carroll G. R. et Teo A. C. (1996), “On the Social Networks of Managers”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, pp. 421-440.

Cazal D. (2005), « RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ? », *Les cahiers de recherche du CLAREE*, Lille.

Cazal D. (2006), « RSE et parties prenantes : une entreprise contractuelle et universelle ? », *8ème Université de printemps de l’audit social*, Dakar, mai 2006.

Cerrada K. et Janssen F. (2006), « De l’applicabilité, des spécificités et de l’utilité d’un code de gouvernance d’entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique », *Revue Internationale PME*, vol. 19, n ° 3/4, pp.163-193.

Chabaud D. et Ngijol L. (2005), « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue Internationale PME*, vol. 18, n° 1, pp. 29-46.

Chalmers A. F. (1987), *Qu’est-ce que la science?*, Ed. La Découverte, Paris, 286 p.

Chambat P. (1994), « NTIC et représentation des usagers », in Vitalis A. (Ed.), *Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages*, Ed. Apogée, Rennes, pp. 45-59.

Chappoz Y. (1995), « Le rôle des réseaux d'entrepreneurs dans les processus d'apprentissages managériaux », *2ème Congrès International Francophone de la PME*, Paris, Octobre.

Charmaz C. (2000), “Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods” in Denzin N. et Lincoln Y. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, 2nd Ed., London, pp. 509-535.

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

Charreaux G. (2003), « Le point sur les réseaux d'administrateurs et de dirigeants », *Banque et Marchés*, septembre-octobre, vol. 66, pp. 47-51.

Charreire S. et Durieux F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Ed. Dunod, Paris, 2003, pp. 57-81.

Chauveau A., D'Humières P. et Bébéar C. (2001), *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Ed. d'Organisation, Paris, 226 p.

Child J. et Faulkner D. (1988), *Strategies of Co-operation : Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, New York, Oxford University Press, 392 p.

Churchill N. C. et Lewis V. L. (1983), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 3, pp. 30-51.

Cicourel A. V. (2003), « Contre un empirisme naïf. Une théorie plus forte et un contrôle plus ferme sur les données », in Céfaï D. (Ed.), *L'enquête de terrain*, Ed. La Découverte, Paris, pp. 380-397.

Clarkson M. B. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.

Coleman J. (1988), "The Role of social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95-120.

Coleman J. S. (1990), *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, 1014 p.

Collin P. (2006), *Bâtir un réseau mondial de services*, Ed. L'Harmattan, Paris, 390 p.

Commission européenne (2000), *Le Sommet de Lisbonne : des actions concrètes pour stimuler la croissance*, dossier spécial, mai.

Commission européenne (2003), Recommandation 2003/361/CE concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [Journal officiel L 124 du 20.05.2003].

Commission européenne (2004), Entrepreneuriat responsable – Exemple de bonnes pratiques mises en œuvre par les PME européennes, DG Entreprises.

Commission interdépartementale du Développement durable (2005), Rapport annuel.

Conseil européen de Lisbonne (2000), Conclusions de la Présidence, 23 et 24 mars, 21 p.

Corbel P., Denis J.-P. et Payaud M. A. (2007), « Ago-antagonisme positivisme / constructivisme : quelques formes de travail épistémique », in Martinet A.-C., Alvarez F., Colombo G. et Corbel P. (Ed.), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Ed. Vuibert/Fnege, Paris, pp. 261-284.

Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Ed. Références, Paris, 218 p.

CROCIS-CCIP, Baromètres, (2003), « Le développement durable dans les PME/PMI Franciliennes ».

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Ed. du Seuil, Coll. Points Essais, 500 p.

Crozier M. et Friedberg E. (1981), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Ed. du Seuil, 2ème Ed., Coll. Points Essais, Paris, 500 p.

Curchod C. (2003), « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », Finance Contrôle Stratégie, vol. 6, n° 2, pp. 155-177.

Daily C. M. et Dollinger M. (1992), "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms", *Family Business Review*, vol. 5, Summer, pp. 117-136.

Daily C. M. et Dollinger M. (1993), "Alternative Methodologies for Identifying Family versus Non Family-Managed Business", *Journal of Small Business Management*, April, pp. 79-90.

Damak Ayadi S. et Pesqueux Y. (2003), « La théorie des parties prenantes en perspective », *Atelier de l'AIMS « Développement durable »*, Angers, 15 mai.

D'Amboise G. et Muldowney M. (1988), "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 2, pp. 226-240.

David A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », *5ème Conférence de l'AIMS*, Lille, 13-15 mai.

David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (Ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE, Paris, pp 193-213.

David A. (2005), « Etude de cas et généralisation scientifique », *Sciences de Gestion*, n° 39, pp. 139-166.

Davis F. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, pp.318-340.

Dechamp G., De Vaujany F.X., Goy H., Grimand A. et Lévy T. (2005), « Gestion stratégique et perspective appropriative : comparaison des modes endogènes et exogènes », in De Vaujany, F.X. (Ed.), *De la conception à l'usage,* Ed. EMS Management et Société, Paris, pp. 35-79.

Dechamp G., De Vaujany F.X., Goy H. et Grimand A. (2006), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : une proposition de grille de lecture », *Revue Management et Avenir*, vol. 3, n° 9, pp. 181-200.

Dechamp G. et Romeyer C. (2006), « Trajectoires d'appropriation des principes de nouvelle gouvernance hospitalière par les médecins », *15ème Conférence de l'AIMS*, Annecy, Genève, 13-16 juin.

Decock Good C. (2000), « Construction d'un indice de réputation sociétale et application empirique », *Congrès de l'Association Française de Comptabilité,* Angers, 19-20 mai.

Decock Good C. (2000), *Les déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine.

Dejean F. et Gond J.P. (2003), « La responsabilité sociétale des entreprises : Enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Les notes du LIHRE*, n°382.

De Koning A. (2003), "Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective" in Katz J. et Shepherd D. (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Oxford: JAI Press/Elsevier, pp. 265-314.

Delery J. E. et Doty H. D. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 802-835.

Delpuech C. (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME », *4ème Congrès du RIODD*, 25-27 juin.

Denzin N. K. (1978), *The research act: A theoretical introduction to sociological methods.* New York: McGraw-Hill, 352 p.

Depoers F., Gauthier C., Gond J.-P., Schneider Maunoury G. et Reynaud E. (2006), *Le management durable au cœur de l'entreprise : Pour une approche transversale du développement durable*, Ed. Dunod, Paris, 256 p.

Deschamps B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.

Deschenaux F. (2007), *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7*, Association pour la recherche qualitative, Trois-Rivières, 37 p.

De Vaujany F-X. (2005), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion,* Ed. EMS Management et Société, Paris, 237 p.

Desreumaux A. (1979), « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen-terme en MPI – Essai d'évaluation », *Cahier de recherche*, IAE de Lille, vol. 79, n° 4, 47 p.

Desreumaux A. (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in Huault I. (Ed.), *Institutions et gestion*, Ed. Vuibert/Fnege, pp. 29-47.

Devaux M. (1985), « Contribution au développement des méthodes d'apprentissage de la démarche stratégique dans les MPI », Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Grenoble 2, Ecole supérieure des affaires.

Digout J. (1997), « Nouvelles technologies de l'information et communication (NTIC) dans les entreprises : appropriation de l'innovation », *Revue Gestion 2000*, juillet-août, pp. 107-111.

DiMaggio P. et Powell W. (1991), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality", in DiMaggio P. et Powell W. (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp.63-82.

Dodd E. M. (1932), "For Whom are Corporate Managers Trustees ?", *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, pp. 1145-1163.

Donaldson T. et Preston L. E. (1995), "The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

Donaldson T. et Dunfee T. W. (1999), *Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, 318 p.

Donckels R. et Lambrecht J. (1997), « The network position of small businesses: an exploratory model », *Journal of Small Business Management*, vol. 35, April, pp. 65-97

Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Ed. Maxima, 577 p.

Duchéneaut B. (1996), *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Ed. Maxima, Paris, 509 p.

Dupuis J. C. (2008), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue française de gestion*, vol. 180, n° 1, pp. 159-175.

Dupuy G. (1985), *Systèmes, Réseaux et Territoires*, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 167 p.

Dyer J. H. et Singh H. (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of management review*, vol. 23, n° 4, pp. 660-679.

Eden C. et Banville C. (1994), « Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », in Cossette P. (Ed.), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'Université Laval/Ed. Eska, pp.81-109.

Eisenhardt K. M. (1989) "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, pp. 57-74.

Evan W. M. et R. E. Freeman (1993), “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism”, in Beauchamp T. et Bowie N. (Ed.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 75-84.

Falemo B. (1989), « The firm's external persons: Entrepreneurs or network actors? », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 1, pp.167-177.

Fallery B. (1983), *Le système d'information du dirigeant de petite entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.

Férone G., D’Arcimoles C.-H., Bello P. et Sassenou N. (2001), *Le développement durable. Des enjeux stratégiques pour l’entreprise*, Ed. d’Organisation, Paris, 344 p.

Filion L. J. (1991), *Visions et relations : les clefs du succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'Entrepreneur, Montréal, 268 p.

Filion L. J. (1997), « Le champ de l’entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2, pp. 129-172.

Flichy P. (1995), « L'action dans un cadre sociotechnique. Comment articuler technique et usage dans une même analyse? », in Lacroix J.-G. et Tremblay G. (Ed.), *Les autoroutes de l'information, un produit de la convergence*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pp 405-433.

Fort F., Rastoin J.-L. et Temri L. (2005), « Les déterminants de l’innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires », *Revue internationale PME*, vol. 18, n° 1, pp. 47-72.

Fortin M. F. (1996), *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*, Décarie Editeur, Ville Mont-Royal, Québec, 380 p.

Fourcade C. et Torrès O (2003), « Les PME en région et mondialisation : processus de ‘glocalisation’ et dynamique de proximité », *Les Cahiers de l’ERFI*, vol. 10, n° 4.

Fourcade C. (2006), « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 167, pp. 183-201.

Fourcade C. (2008), « Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME », *9ème Congrès CIFEPME*, L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation, Louvain, 29-31 octobre.

Freeman R. E. et Reed D. L. (1983), “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, vol. 25, n° 3, spring, pp. 88-106.

Freeman R. E. (1984), “*Strategic management: a stakeholder approach*”, Pitman, Boston, 276 p.

Giordano Y. (2003), « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative », Editions Management et Sociétés, Paris, 318 p.

Girin J. (1987), « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in *Qualité des informations scientifiques en gestion*, ISEOR Editeur, FNEGE, Paris, pp. 170-186.

Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journées d'Etude sur La Recherche-Action en action et en question*, Ecole Centrale, Paris, 10 mars.

Girod M. (1995), « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp. 30-42.

Girod-Séville M. et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche » in Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Ed. Dunod, Paris, pp. 13-33.

Giroux S. et Tremblay G. (2002), *Méthodologie des sciences humaines*, Ed. ERPI, Montréal, 300 p.

Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Ed. Wiedenfeld and Nicholson, London, 271 p.

Glaser B.G. (1978), *Theoretical Sensitivity: Advances in the methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, 164 p.

Glasersfeld E. (1988), « Introduction à un constructivisme radical » in Watzlawick P. (Ed.), *L'invention de la réalité : contribution au constructivisme*, Ed. du Seuil, Paris, pp. 19-43.

Gombault A. (2000), « La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au musée du Louvre entre 1996 et 1998 », Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV.

Gombault, A (2005), « La méthode des cas », in Roussel P. et Wacheux F. (Ed.), *Management des ressources humaines. Méthodes de Recherche en sciences humaines et sociales*, Ed. De Boeck, Bruxelles, pp. 31-61.

Gond J.-P. et Mullenbach-Servayre A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, pp. 93-116.

Gond J. P. et Mercier S. (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH*, Montréal, 2-4 septembre.

Gond J.-P. et Mercier S. (2005), « Les théories de parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Les notes du LIRHE*, n° 411.

Granovetter M. S. (1973), “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, pp. 1360-1380.

Granovetter M. S. (1985), « Economic and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510.

Grawitz M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Ed. Dalloz, 9ème édition, 1019 p.

Griffin J. J et Mahon J. F (1997), « The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty five years of incomparable research », *Business and Society*, vol. 36, n° 1, pp. 5-31.

Grenier C. et Josserand E. (2003), « Recherche sur le contenu et recherche sur le processus », in Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Ed. Dunod, Paris, pp. 104-136.

Grimand A. (2006), *L’appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l’Université de Saint Etienne, Coll. Gestion, 258 p.

Grossetti M. (2001), « La structure spatiale des réseaux personnels », *3èmes Journées de la Proximité « Nouvelles croissances et territoires »*, Paris, 13-14 décembre.

Guba E. G. et Lincoln Y. S. (1994), “Competing paradigms in qualitative research” in N. K. Denzin N. K. et Lincoln Y. S. (Ed.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications., London, pp. 105-117.

Gilbert P. (2003), « *(N)TIC et Changement organisationnel* », in Allouche J. (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Ed. Vuibert, pp. 1509-1518.

Guilhon A. et Weill M. (1996), « Démarche-qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques dans les PME », *5ème Conférence internationale de l'Association internationale de management stratégique*, Lille, mai.

Guillotreau P. et Le Roy F. (2002), « Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu : le cas de l’industrie thonière française », *Management International*, vol. 6, n° 2, pp. 29-41.

Gundolf K., Jaouen A. et Loup S. (2006), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 167, pp. 141-155.

Gunningham N., Sinclair D. et Burrit P. (1997), “Barriers and Motivators to the Adoption of Cleaner Production Practices”, ACEL Final Report, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University.

Guthrie J. (2001), “High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp.180-190.

Haldemann V. et Levy R. (1995), « Œcuménisme méthodologique et dialogue entre paradigmes », *Canadian journal of aging*, vol. 14, pp. 37-51.

Hansen M. M. (2005), "Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 5, pp. 776-793.

Hart S. (1997), "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, January/February, pp. 66-76.

Harte G. F. et Owen D. L. (1987), « Accounting as reality construction: the role of local government social audits », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 2, pp. 123-141.

Hatchuel A. (1996), « Les théories de la conception », Cours d'ingénierie de la conception. École des mines de Paris.

Hatchuel A et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Ed. Economica, 263 p.

Hatchuel A. (2003), « La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? » in De Terssac G. (Ed.), *Mélanges en honneur de Jean-Daniel Reynaud*, Ed. La Découverte Paris.

Hawley A. H. (1950), *Human Ecology: A Theory of Community of Structure*, Ronald Press, New York, 456 p.

Heitz M. et Douard J.-P. (2003), « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 146, pp. 23-41.

Hill C. W. L. et Jones T. M. (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 250 p.

Hlady-Rispal M. (2003), « Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération engageant des dirigeants de PME européennes », *Colloque PME-PMI, Développement International*, Aix-en-Provence, 9-11 juin, pp. 727-749.

Hollandts X. et Guedri Z. (2008), « Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 183, pp.35-50.

Houze E. (2001), « L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant », Thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Montpellier 2.

Huault I. (2002), *La construction sociale de l'entreprise : Autour des travaux de Marc Granovetter*, Ed. EMS Management et Société, Paris, 315 p.

Huberman M. A. et Miles M.B. (1994), “Data management and analysis methods”, in N.K Denzin N. K. et Lincoln Y. S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research,* Sage Publications, London, pp. 428-444.

Huselid M.A. (1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, pp. 635-672.

Igalens J. (2004), « Comment évaluer les rapports de développement durable ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 152, pp. 151-166.

Jawahar I. et Mc Laughlin M. (2001), “Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach”, *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, pp. 397-414.

Jay E. J. (1964), “The concepts of the 'field' and 'network' in anthropological research”, *Man*, vol. 64, pp. 137-139.

Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

Jensen M. C (2002), “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, pp. 235-256.

Joffre P. (2001), « Innovation et coûts de transaction : vers des réseaux marchands », in Joffre P. et Wickham S. (Ed.), *Le marché demain*, Ed. EMS, Management et Société, Paris, 227 p.

Johannisson B., Alexanderson O., Nowicki K. et Senneseth K. (1994), “Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, pp. 329-356.

Johannisson B. (1995), “Paradigms and entrepreneurial networks : some methodological challenges”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, pp. 215-231.

Joly P.-B. et Mangematin V. (1995), Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ?, Economies et Sociétés, Série W., n°2, pp. 17-50.

Jones T. M. (1995), “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, pp. 404-437.

Julien P.-A. (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Ed Economica, Paris, 437 p.

Julien P.-A. (1996), « Le contrôle de l'information "riche" par les réseaux : clef du dynamisme des PME », *3ème Congrès International Francophone de la PME*, Université du Québec à Trois-Rivières.

Julien P-A. (1997), *Les PME : Bilan et perspectives*, GREPME, Ed. Economica, 437 p.

Julien P.-A. et Marchesnay M. (1988), *La Petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Ed. Vuibert, Paris, 284 p.

Julien P.-A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Ed. Economica, Collection Gestion, Paris, 112 p.

Julien P.A. (2003), « Innovation et PME », in Mustar P. et Penan H. (Ed.), *Encyclopédie de l'innovation*, Ed. Economica, Paris, 749 p.

Kaufmann J. C. (2007), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien compréhensif*, Ed. Armand Colin, 2ème Edition, Paris, 128 p.

Kelle U. (2007), "Emergence vs. Forcing of Empirical Data? A Crucial Problem of Grounded Theory Reconsidered", *Historical Social Research*, vol. 19, pp. 133-156.

Kochan T. A. et Rubinstein S. A. (2000), "Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, vol. 11, n° 4, pp. 367-386.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre, pp 4-17.

Koenig G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Ed. Nathan Université, Paris, 543 p.

Koenig G. (1997), « Apprentissage organisationnel », in Simon Y. et Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, Ed. Economica, Paris, pp. 171-187.

Kuhn T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 173 p.

Kurke L. B. et Aldrich H. E. (1983), "Mintzberg was Right! : A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work", *Management Science*, vol. 29, n° 8, pp.975-984.

Lamnek S. (2005), *Qualitative Sozialforschung*, Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl. Weinheim, 808 p.

Laperche B. (2007), « La responsabilité sociale des moyennes entreprises : Enquête auprès d'une population de moyennes entreprises du Nord-Pas de Calais sur la période décembre 2006 – février 2007 », Programme de recherche Corporate Social Responsability, European Commission, LAB RII, ULCO, 22 p.

Lapointe A. et Gendron C. (2004), « Enseigner la RSE : des recettes utilitaristes à une réflexion critique sur l'entreprise comme institution sociale privée », *7ème Congrès de l'ADERSE*, Toulouse, 21-22 octobre.

La Rupelle (de) G. et Mouricou P. (2009), « Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information : deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8 », *14ème Colloque de l'AIM*, Marrakech, 10-12 juin.

Latour B. et Wooglar S. (1979), *Laboratory Life: the Social Construction of Scientific Facts*, Sage Publications, London, 260 p.

Latour B. et Lemonnier P. (1994), De la préhistoire aux missiles balistiques : l'intelligence sociale des techiques, Ed. La Découverte, Coll. Recherches, 352 p.

Latour B. (1989), *La Science en action*, Ed. Gallimard, Collection Folio, Essais, Paris, 664 p.

Latour B. (1991), "Technology is Society Made Durable", in Law J. (Ed.), *A Sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination, Sociological Review Monograph*, London, Ed. Routledge, vol. 38, pp. 103-131.

Latour B. (1992), *Ces réseaux que la raison ignore*, Ed. l'Harmattan, Paris, 246 p.

Laulan A-M. (1984), « Assumer le paradoxe », *Quatrième congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication*.

Leana C. et Van Buren H. (1999), "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 538-555.

Lebas M. (1995), « Comptabilité de gestion : les défis de la prochaine décennie », *Revue Française de Comptabilité*, mars, n° 265, pp. 35-48.

Le Boulch O. (2001), « Approche systémique de la proximité : définition et discussion », *Troisièmes journées de la proximité*, Paris, 13-14 décembre.

Le Boulch O. (2004), « L'émergence du territoire comme structure d'action de l'organisation », in Rousseau M., Fillon F. et Gattaz Y. (Ed.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Ed. Economica, Coll. Connaissance de la Gestion, Paris, 238 p.

Lee A. S. (1989), "A Scientific Methodology for MIS case studies*", Management Information Systems Quarterly*, vol. 13, n° 1, pp. 33-50.

Le Goff J. (2002), « Vertus problématiques de l'étude de cas », in Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S. et Le Goff J. (Ed.), *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, Ed. EMS Management et Société, pp. 189-208.

Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Ed. Dunod, 178 p.

Le Moigne J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, Collection « Que sais-je ? », Paris, 127 p.

Le Roy F. et Yami S. (2007), « Les stratégies de coopétition », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 176, pp. 87-98.

Letourneur J. (1991), « Le développement du partenariat vertical : enjeux et conditions favorables », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris X-Nanterre.

Levratto N. (2003), « Diversité des entreprises et mondes de production : une analyse empirique sur un échantillon de PME », *Communication à la journée d'étude Territoire et espaces financiers : enjeux locaux et régionaux, IDHE*, Nanterre, mai.

Levratto N. (2007), « La PME indépendante et performante, mythe ou réalité? Une analyse fondée sur le phénomène des microgroupes en France », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 2, pp. 59-87.

Leyronas C. et Torrès O. (1996), « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe », *3ème Congrès International Francophone de la PME*, Trois-Rivières, Québec.

Leyronas C. (1999), « Une analyse du fonctionnement des réseaux d'entreprises : la relation entre la PE et le réseau », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.

Leyronas C. et Loup S. (2008), « Les stratégies collectives entrepreneuriales en TPE sont-elles stratégiques et entrepreneuriales ? », *Journée de Recherche « Entrepreneuriat et Stratégie »*, Bordeaux, 1er juillet, 20 p.

Loilier T. et Tellier A. (1999), *Gestion de l'innovation : Décider, Mettre en œuvre, Diffuser*, Ed. EMS Management et Société, Paris, 214 p.

Lorino P. (1996), *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Ed. d'Organisation, Paris, 536 p.

Lynch T. et Gregor S. (2004), "User participation in decision support systems development: influencing system outcomes", *European Journal of Information Systems*, n° 13, pp. 286-301.

Lincoln Y. S. et Guba E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, California, 416 p.

Loilier T. et Tellier A. (2001), *Nouvelle économie, Net organisations*, Editions EMS Management et société, Paris, 170 p.

Lorrain J. et Dussault L. (1988), « Les difficultés, les solutions et la gestion : cas d'entreprises manufacturières en phase de survie et d'établissement », Université Montpellier, mai.

Loup S. (2003), « Stratégies et identités de l'artisan d'art », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.

Loup S. et Paradas A. (2006), « L'apprentissage dans le cadre d'une mise en réseau dynamique : application à des artisans d'art », *Sociologies Pratiques*, cahier spécial, Avril, n°13.

Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3ème Congrès International Francophone PME*, Trois Rivière, Québec.

Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Ed. Economica, 496 p.

Maillat D. (1995), "Territorial dynamics, innovative milieus and regional policy", *Entrepreneurship and Regional Development*, n° 4, pp. 1-20.

Malhotra N. (2004), *Etudes marketing avec SPSS*, Pearson Education, 4ème Edition, 664 p.

Mallet C. (2006), « Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord », *Colloque « En route vers Lisbonne »*, Lisbonne, 9-10 novembre.

Marchesnay M (1982), « Pour un modèle d'hypofirme », in Barrere A. et Aubert-Krier J. (Ed.), *Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier*, Editions Economica, Paris, pp. 71-91.

Marchesnay M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n° 95, pp. 70-76.

Marchesnay M. (1995), *Management Stratégique*, Ed. Eyrolles, Coll. Gestion,Paris, 200 p.

Marchesnay M. (2009), « Le petit entrepreneur en développement durable – Essai de typologie », *4ème Colloque du RIODD*, Lille, 25-26 juin.

Marchesnay M. et Fourcade C. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Ed. Nathan, Paris, 320 p.

Margolis J. et Walsh J. (2001), *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Psychology Press, London, 168 p.

Margolis J. et Walsh J. (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 268-305.

Martinet A.-C. (1984), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, McGraw Hill.

Martinet A.-C. et Reynaud E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 136, pp.12-25.

Martinet A.-C. et Reynaud E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Ed. Economica, Paris, 165 p.

Martinet A.-C. et Reynaud E. (2004), « Entreprise durable, Finance et Stratégie », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, vol. 5, n° 152, pp. 121 à 136.

Mathieu A. et Reynaud E. (2005), « Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité », *Revue d'Economie Méditerranéenne*, octobre, vol. 53, n° 211, pp. 357-380.

Maxwell J. A. (1999), *La modélisation de la recherche qualitative : une approche interactive,* Editions Universitaires Fribourg, 202 p.

Mayere A. et Monnoyer M. C. (1997), « Evolution des organisations productives et des échanges, et formes d'appropriation des mobiles dans les pratiques managériales », cahier de recherche de l'ENSIB, 12 p.

Mbengue A. (2001), « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique », in Martinet A.-C., Thiétart R-A. (Ed.), *Stratégies, actualités et futurs de la recherche*, Ed. Vuibert, Paris, pp. 43-53.

Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I. (2003), « Analyse causale et modélisation », in Thiétart R-A., *Méthode de recherches en management*, Ed. Dunod, Paris, pp. 335-372

Meier O. (2008), « Diversité culturelle et développement durable : le cas de la gestion des seniors en entreprise », in Dion M et Wolff D. (Ed), *Le développement durable : théorie et applications au management*, Ed. Dunod, Paris, pp. 95-107.

Mendez A. et Mercier D., (2006), « Compétences-clés de territoires – Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 164, pp. 253-275.

Mercier S. (1997), « Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, 25 septembre.

Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Ed. La Découverte, Coll. Repères, 120 p.

Mercier S (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 5-7 juin.

Merriam S. B. (1988), *Case study research in education: A qualitative approach,* San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishing, 248 p.

Mesny A. et Mailhot C. (2008), La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion: repères épistémiques et bilan critique, Communication à la 17ème Conférence de l'*Association Internationale de Management Stratégique*, Nice, 28-31 mai.

Meyer J. W. et Rowan B. (1977), "Insitutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.

Meyer J. W. et Rowan B. (1991), "Institutionalised Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", in DiMaggio P. J. et Powell W. W. (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, pp. 41-62.

Miles M. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Ed. De Boeck Université, 2ème Ed., Bruxelles, 632 p.

Miller D. (1996), “Configurations revisited”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 505-512.

Millerand F. (1998), « Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l’innovation et de l’appropriation », (1ère partie), COMMposite, v98.1, 19 p.

Millerand F. (1999), « Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l’innovation et de l’appropriation », (2ème partie), COMMposite, v99.1, 20 p.

Mintzberg H. (1976), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Ed. d’Organisation, Paris, 283 p.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d’Organisation, Paris, 434 p.

Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'Organisation, 283 p.

Mintzberg H. (1990), “Strategy Formation: Schools of Thought”, in Frederickson J. (Ed.), *Perspectives on strategic management*, Harper Business, New York, pp.105-235.

Mitchell R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), “Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp.853-886.

Mitroff I. (1983), *Stakeholders of the Organizational Mind: Toward a New View of Organizational Policy Making*, Jossey-Bass, San Francisco, 178 p.

Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d’existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l’épreuve de l’organisation*, Ed. Seli Arslan, Paris, 286 p.

Mongeau P. et Saint-Charles J. (2005), « Les réseaux d’amitié et de conseil : une question d'incertitude et d'ambiguïté », *Management International*, vol. 9, n° 2, page 51-62.

Mucchielli A. (1983), *Les jeux de rôles*, Presses Universitaires de France, Paris, 128 p.

Nekka H. et Dokou G. K. (2004), « Proposition d’une approche d’évaluation des ressources locales », in Rousseau M., Fillon F. et Gattaz Y. (Ed.), *Management local et réseaux d’entreprises*, Ed. Economica, Coll. Connaissance de la Gestion, Paris, pp. 41-61.

Nelson R. L. (1988), *Partners with power: the social transformation of the large law firm*, The University of California Press, Berkeley, 376 p.

Nicolas F. et Hy M. (2000), « Apprentissage technologique et innovation en agro-alimentaire », *Economie rurale*, n° 257, pp. 27-41.

Noël A. et Zhang J. (1992), « Alliance stratégique et stratégie d’alliance », *2ème Conférence Internationale de Gestion Stratégique*, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 13 octobre.

Observatoire des PME européennes (2002), « Chapitre 9 : Responsabilité sociale et environnementale ».

OCDE (2009), « L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'actions des pouvoirs publics », Document de réflexion, Table ronde, Turin, Italie, 26-27 mars.

Oinas P. et Malecki E. J. (1999), "Spatial Innovation Systems", in Malecki E. J. et Oinas P. (Ed.), *Making Connections: Technological Learning and Regional Economic Change*, Ashgate Publishing, Farnham, 282 p.

Oliver C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 145-179.

Oerlemans L. A. G., Meeus M. T. H. et Boekema F. W. M. (2001), "Firm clustering and innovation: Determinants and effects", *Regional Science*, vol. 80, pp. 337-356.

Orlikowski W. J. (1992), "The duality of Technology: rethinking the concept of technology in organization", *Organization Science*, vol. 3, n° 3, pp. 398-427.

Orlitzky M., Schmidt F. L. et Rynes S. L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, n° 3, pp. 403-441.

Orts E. W. et Strudler A. (2002), "The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, pp. 215-233.

Oséo (2009), *PME 2009 : Rapport Oséo sur l'évolution des PME*, La Documentation Française, 257 p.

Ozcan G. B. (1995), "Small business networks and local ties in Turkey", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, pp.265-282.

Pacitto J.-C. et Tordjman F. (1999), « L'innovation technologique dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 3, pp. 59-90.

Paillé P. (1996), « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier », *Recherches qualitatives*, n° 15, pp. 179-194.

Paillé P. et Mucchielli A. (2008), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales,* Ed. Armand Colin, 2ème Ed., Paris, 211 p.

Paradas A. (2006), « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », *8ème Congrès CIFEPME*, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.

Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, pp. 43-67.

Paradas A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'Organisation Responsable,* n° 1, mai, pp. 39-52.

Pascal A. (2006), « Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche par les usages – L'expérience KMP », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia Antipolis.

Pascal A. et Thomas C. (2006), « Appropriation des TIC : vers une méthodologie de co-conception orientée usage : le cas KMP », in Grimand A. (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 258 p.

Pasquero J. (2005), « La RSE comme objet des sciences de gestion », in Turcotte M.F. et Salmon A. (Ed.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111.

Pasquero J. (2008), « Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste », *Management international*, vol. 12, n° 2, pp. 27-47.

Patton M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd Ed., Sage Publications, California, 536 p.

Paturel R. et Barriol N. (1999), « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, n° 122, pp.61-71.

Paulet, E. (2003). « Corporate governance et éthique sont-ils des concepts antinomiques ? », *Banque Stratégie*, n° 202, mars.

Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (2004), *Economie de Proximités*, Ed. Hermès-Lavoisier, Paris, 264 p.

Peillon S. (2005), « Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME », *Revue Internationale PME*, vol. 18, n° 1, pp. 103-128.

Pérez R. (2003), La gouvernance d'entreprise, Ed. La Découverte, Coll. Repères, Paris, 128 p

Perez R. (2005), « Contribution à l'élaboration d'un cadre conceptuel d'analyse de la RSE : le concept d'effet induit », *3ème Séminaire franco-québécois de recherche dur la RSE*, Paris XII - ESA, 9 décembre.

Perret V. et Séville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Ed. Dunod, Paris, pp. 13- 33.

Perry M. (1999), *Small firms and Network Economies*, Ed. Routledge, 235 p.

Persaix E. (2002), « L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, pp. 195-230.

Peyroux C. (1993), « Produit complexe, système de production et stratégies de coopération : application aux constructeurs de robots », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, 304 p.

Phillips R. A., Freeman R. E. et Wicks A. C. (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 4, pp. 479-502.

Pires A. (1997), « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in Poupart J., Deslauriers J.-P., Groulx L.-H., Laperrière A., Mayer R. et Pires A. (Ed.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Ed. Gaëtan Morin, Montréal, pp. 113-167.

Plaisent M., Bernard P., Zuccaro C. et Favreau S. (1996), *L'appropriation des nouvelles technologies de communication*, Presses de l'université du Québec, 122 p.

Podolny J. M. et Page K. L. (1998), "Network Forms of Organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, pp. 57-76.

Popper K. (1991), *La connaissance objective*, Ed. Flammarion, 2ème Edition, Paris, 578 p.

Posner B. Z. et Schmidt W. H. (1984), "Values and the American Manager: an Update", *California Management Review*, vol. 26, n° 3, spring, pp. 202-216.

Post J. E., Preston L. E. et Sachs S. (2002), "Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View", *California Management Review*, vol. 45, n° 1, fall, pp. 6-28.

Poulain-Rehm T. (2006), « L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ? », 23ème *Colloque de l'Association Française de Finance*, Poitiers, 26-27 juin.

Powell W. W. (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization", Research in Organizational Behavior, vol. 12, pp. 295-336.

Proulx S. (2002), « Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société de savoir », *Annales des Télécommunications*, vol. 57, n° 3-4, pp. 180-189.

Puthod D. (1995), « Les stratégies d'alliances des PME : stratégie de développement et implications managériales », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Annecy.

Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Ed. Dunod, Paris, 271 p.

Rabardel P. (1995), *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Ed. Armand Colin, Paris, 239 p.

Rajan R. et Zingales L. (1998), « The Governance of the New Enterprise », University of Chicago, Working Paper, December.

Ravix J. L. (1996), « La coopération entre les entreprises, élément de l'organisation industrielle : introduction à l'ouvrage », in Ravix J. L. (Ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, C.N.R.S.-Editions, Paris, 316 p.

Remy E. et Roux D. (2008), « Critique et résistance au marketing : L'apport de la sociologie de la traduction », Cahier de recherche, Université Paris XII, Institut de recherche en gestion.

Reynaud E. (1997), « Les déterminants de comportement de protection de l'environnement des entreprises », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence.

Reynaud E. et Chandon J.-L. (1998), « De vert clair à vert foncé : différents types de comportements de protection de l'environnement » in Ingham M. et Koenig G. (Ed.), *Perspectives en Management Stratégique*, Ed. Management et Société, Paris, pp. 223-242.

Reynaud E. et Rollet A. (2001), « Les compétences centrales " environnement " comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », in Martinet A.C. et Thiétart R.A. (Ed.), *Management stratégique : actualités et futurs de la recherche*, Ed. Vuibert, Paris, pp. 303-324.

Rhenman E. et Stymne B. (1965), *Corporate Management in a Changing World*, Aldus/Bonniers, Stockholm.

Richards L. (2005), *Handling Qualitative Data : A Practical Guide*, Sage Publications, London, 224 p.

Robert A. D. et Bouillaguet A. (1997), *L'analyse de contenu,* Presses Universitaires de France, Paris, 127 p.

Rogers E. M. (1962), *Diffusion of innovations*, 3ème Ed., The Free Press, New York, 453 p.

Rogers E. M. (1995), *Diffusion of innovations*, 4ème Ed., The Free Press, New York, 518 p.

Rojot J. (2005), *Théorie des Organisations*, 2ème Ed., Ed. ESKA, Paris, 541 p.

Romelaer P. (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D. et Wacheux F. (Ed.), *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Ed. L'Harmattan, Logiques de Gestion, Paris, 320 p.

Rousseau M. (2004), « Renforcer la petite industrie et le tissu économique », in Rousseau M., Fillon F. et Gattaz Y. (Ed.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Ed. Economica, Connaissance de la Gestion, Paris, 238 p.

Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines : méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*, Ed. De Boeck Université, Bruxelles, 440 p.

Royer I. et Zarlowski P. (2003), « Le design de la recherche », in Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en Management*, 2ème Ed., Ed. Dunod, Paris, pp. 139-168.

Rugman A. et Verbeke A. (1998), "Corporate strategy and environmental regulations: an organizing framework", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 363-375.

Rulliere J.-L. et Torre A. (1995), « Les nouvelles formes de coopérations inter-entreprises », *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro spécial Economie Industrielle : Développements récents, pp. 215-246.

Ryan G. W. et Bernard H. R. (2000), "Data Management and Analysis Methods" in Denzin N. and Lincoln Y. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, 2ème Ed., Sage Publications, pp. 769-802.

Sammut S. (1995), « Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Montpellier, décembre 1995.

Saporta B. (1986), « Les P.M.E.-P.M.I. face au développement international », *Cahiers de recherche de l'IAE de Toulouse*, n° 50, Toulouse.

Saporta B. (1997), « Stratégies des petites et moyennes entreprises », in Joffre P. et Simon Y. (Ed.), *Encyclopédie de Gestion*, 2ème édition, Ed. Economica, Paris, pp. 3105-3128.

Saporta B. et Rispal M. (1997), "Entrepreneurship and Small Business Research in France: a review of the present literature", in Landström H., Frank H. et Veciana J. M. (Ed.), *Entrepreneurship and Small Business in Europe : An ECSB Survey*, Avebury Publications, 2ème Ed. pp.86-111.

Saulquin J.-Y. et Schier G. (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance », *Colloque GREFIGE-CEREMO*, Nancy, 17 et 18 mars.

Saulquin J.-Y. et Schier G. (2005), « Typologie des pratiques de RSE », *Colloque GREFIGE-CEREMO*, Agadir, avril.

Saulquin J.-Y. (2008), « La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté », *5ème Congrès de l'ADERSE*, Grenoble, 10-11 janvier.

Saulquin J.-Y. et Schier G. (2008), « Le développement durable et la notion de performance organisationnelle : une application à la GRH », in Dion M. et Wolff D. (Ed.), *Le*

développement durable : théories et applications au management, Ed. Dunod, Paris, pp. 157-171.

Saulquin J.-Y. et Schier G. (2010), « Performance organisationnelle et responsabilité sociale de l'entreprise », in Dion M. et Wolff D. (Ed.), *Le développement durable, théories et applications au management*, Ed. Dunod, 2ème Ed., pp. 127-142.

Savage G. T., Nix T. M., Whitehead C. J. et Blair J. D. (1991), "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 2, pp. 61-75.

Savoie-Zajc L. (2000), « L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST », *Recherches qualitatives*, vol. 20, pp. 99-123.

Savoie-Zajc L. (2007), « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? », *Recherches qualitatives*, Hors-Série, vol. 5, pp. 99-111.

Schneider-Maunoury G. (2000), « Des petites entreprises très vertes », *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 77-83.

Scott R.W. (2001), *Institutions and organizations*, Sage Publications, 2ème Ed., 280 p.

Sharma S. (2001), « L'organisation durable et ses stakeholders », *Revue française de gestion*, n° 136, p. 155-167.

Sharma S. et Vredenburg H. (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 19, pp. 729-753.

Shrivastava P. et Hart S. (1996), « Demain l'entreprise durable ? », *Revue Française de Gestion*, mars-mai, pp. 110-122.

Solymossy E. et Masters J. K. (2002), "Ethics Through an Entrepreneurial Lens: Theory and Observation", *Journal of Business Ethics*, vol. 38, pp. 227-241.

Spence L., Rutherfoord J. R. et Blackburn R.A. (1998), "Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands: A Literature Review and Research Agenda", Small Business Centre, Kingston University, Kingston Upon Thames.

Suchman M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Rev*iew, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.

Suire R. (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires », *Revue Internationale des PME*, vol. 17, n° 2, pp. 123-143.

Stake R. E. (1994), "Case Studie", in Denzin N. K. et Lincoln Y. S. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications London, pp. 236-247.

Stake R. E. (1995). *The art of case research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, London, 192 p.

Stoker G. (1998), « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue Internationale des Sciences Sociales*, vol. 155, pp. 19-30.

Strauss A. et Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, London, 272 p.

Strauss A. et Corbin J. (2003), « L'analyse des données selon la Grounded Theory. Procédures de codage et critères d'évaluation », in Céfai D. (Ed.), *L'enquête de terrain*, Ed. La Découverte, Paris, pp. 363-379.

Strauss A. et Corbin J. (2004), *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Academic Press Fribourg, Coll. Res Socialis.

Sturdivant F. D. (1979), "Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory", *California Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 53-59.

Swanson E. B. et Ramiller N.C. (1997), "The Organizing Vision in Information Systems Innovation", *Organization Science*, vol. 8, n° 5, pp. 458-474.

Swanson E. B. et Ramiller N.C. (2004), "Innovating mindfully with information technology", *MIS Quarterly*, vol. 28, n° 4, pp. 553-583.

Szarka J. (1990), "Networking and Small Firms", *International Small Business Journal*, vol. 8, n° 2, pp. 10-22.

Tashakkori A. et Teddlie C. (1998), *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications, London , 246 p.

Temri L. et Fort F. (2009), « Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », *Innovations*, vol. 1, n° 29, pp. 103-125.

Tesch R. (1990), *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*, The Falmer Press, New York, 344 p.

Thiétart R.-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ème Edition, Ed. Dunod, Paris, 537 p.

Timmons J. (1994), *New Venture Creation: Entrepreurship in the 21st Century*, 4ème Ed., Mcgraw-Hill College, 815 p.

Torrès O. (1997), « Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation », Thèse de Doctorat de l'Université de Montpellier, 352 p.

Torrès O. (1998), *PME : De nouvelles approches*, Ed. Economica, Coll. Recherche en Gestion, Paris, 187 p.

Torrès O. (1999), *Les PME*, Ed. Flammarion, Coll. Dominos, Paris, 128 p.

Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin, pp. 119-138.

Torrès O. (2004), *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion sous la direction de Joffre P., Section CNU 06, Université de Caen – Basse Normandie, 81 p.

Tremblay M. et Carrier C. (2006), « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, pp. 69-88.

Tsai W. (1998), "Social capital and value creation: the role of intra-firm networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 464-478.

Tsai W. (2001), "Knowledge Transfer in Intraorganizationnal Networks: effect of Network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 996-1004.

Usunier J.-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, 2ème Ed., Ed. Economica, Paris, 272 p.

Uzzi B. (1996), « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect », *American Sociological Review*, vol. 61, pp. 674-698.

Van Wijk R. V. (2003), *Knowledge and Networks*, Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.

Vargas G. (1984), « Les crises de croissance des PME-PMI », *Revue Française de Gestion*, n° 44, pp. 13-22.

Verna J. (1989), « Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : des comportements différenciés », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2.

Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Ed. L'Harmattan, Paris, 207 p.

Verstraete T. et Saporta B. (2006), Entrepreneuriat et création d'entreprise. Ed. de l'ADREG.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Ed. Economica, Paris, 290 p.

Walker G. B., Kogut B. et Shan W. (1997), « Social Capital, Structural Holes, and the Formation of an Industry Network », *Organization Science*, vol. 8, pp. 109-125.

Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York, 288 p.

Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York, 468 p.

Williamson O. E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.

Wong K. (2004), "Making Sense of information Technology Change: An Interpretive Approach to IT Implementation", Illinois, USA.

Wood D. J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 691-718.

Yin R. K. (1989), *Case study research: Design and Methods*, Sage Publications, 200 p.

Yin R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3ème Ed., Sage Publications, London, 200 p.

Zhao L. et Aram J. D. (1995), « Networking and growth of young technology-intensive ventures in China », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, pp. 349-370.

Zardet V. et Pierre X. (2007), « Distance spatiale et cognitive entre les acteurs impliqués dans le management du territoire », *Colloque « Loin, proche : la dimension spatiale dans le management des organisations »*, Orléans.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 21

CHAPITRE 1. LA RSE EN PME : UNE NOUVELLE MANIERE D'APPREHENDER L'ENTREPRISE 35

1.1. La responsabilité sociale des entreprises : un champ de recherche socio-économique appliqué à la PME..... 36
1.1.1. Vers une définition de la responsabilité sociale des entreprises 37
1.1.1.1. De multiples définitions de la RSE 38
1.1.1.2. La pertinence des critères de définition 41
1.1.1.2.1. Le dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise : un enjeu majeur de la RSE..... 41
1.1.1.2.2. Contribution de la RSE à la performance globale des entreprises 43
1.1.2. La PME : un objet complexe 45
1.1.2.1. Les PME face à la crise économique et financière internationale..... 46
1.1.2.2. Vers une définition de la PME..... 47
1.1.2.3. Les spécificités de la PME..... 50
1.1.2.3.1. Le dirigeant comme point nodal du système de gestion de la PME..... 50
1.1.2.3.2. L'encastrement territorial de la PME..... 52
1.1.3. Le management de la RSE par les PME..... 56
1.1.3.1. Les déterminants de l'intégration de démarches responsables 57
1.1.3.2. L'engagement responsable des dirigeants de PME..... 61
1.1.3.2.1. L'intensité de l'engagement responsable 61
1.1.3.2.2. L'orientation de l'engagement responsable 63

1.2. Les principaux cadres théoriques mobilisés en RSE..... 66
1.2.1. La théorie des parties prenantes : un cadre de référence dominant dans la littérature sur la RSE..... 66
1.2.1.1. Les contributions de la théorie de l'agence à la compréhension des relations entre dirigeants et parties prenantes 67
1.2.1.2. La théorie des parties prenantes comme grille de lecture de l'identification et de la gestion des parties prenantes par les entreprises..... 68
1.2.1.3. Les limites de la théorie des parties prenantes..... 75
1.2.2. La théorie sociologique néo-institutionnelle de la légitimité : la RSE en voie d'institutionnalisation ... 78
1.2.3. Un bilan critique des théories présentées 82

Conclusion du chapitre 1 85

Synthèse 86

CHAPITRE 2. LES APPORTS D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE DANS L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE 89

2.1. L'action collective : un élément catalyseur de l'intégration de la RSE par les PME 91
2.1.1. La démarche collective : un concept polymorphe 92
2.1.2. Les enjeux de la démarche collective de RSE pour le développement socio-économique du territoire. 95

2.2. L'implication des acteurs territoriaux dans les démarches collectives de RSE 98
2.2.1. Les actions menées au niveau territorial..... 99
2.2.2. Les actions menées en région Centre 101
2.2.3. Le groupement de PME : un cadre privilégié pour favoriser la réflexion sur la RSE 103
2.2.3.1. Les caractéristiques du groupement de PME..... 104
2.2.3.1.1. Le groupement de PME : un concept singulier et polyforme..... 104
2.2.3.1.2. Les groupements de PME en Indre-et-Loire..... 107
2.2.3.2. Les apports de l'adhésion du dirigeant à un groupement de PME..... 111
2.2.3.2.1. L'importance du groupement de PME dans la prise de décision du dirigeant de PME 112

2.2.3.2.2. Les apports de l'activité relationnelle 112
2.2.3.2.3. Les outils de management responsable élaborés par les dirigeants de PME..... 113

2.3. L'intégration des principes de RSE favorisée par l'élaboration commune d'une démarche collective 115
2.3.1. La diffusion de la démarche collective de RSE par un réseau professionnel : une lecture interprétative à partir des approches sur l'innovation 116
2.3.2. L'intégration de la démarche collective innovante de RSE par un réseau professionnel : une lecture interprétative à partir de processus d'appropriation 122
2.3.3. Les apports de la théorie de l'acteur-réseau dans la co-conception d'une démarche collective innovante de RSE..... 128

Conclusion du chapitre 2 131

Synthèse 132

CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... 139

3.1. L'architecture de la recherche 140
3.1.1. La posture épistémologique de la recherche..... 141
3.1.1.1. Les principaux positionnements épistémologiques..... 141
3.1.1.2. La posture épistémologique adoptée..... 145
3.1.2. Le design de la recherche 146
3.1.2.1. Les méthodologies utilisées dans ce travail 148
3.1.2.2. Le choix d'une méthodologie abductive..... 151
3.1.2.3. La place du chercheur sur le terrain..... 156

3.2. La stratégie d'accès au terrain 158
3.2.1. La méthode de collecte des données..... 159
3.2.1.1. La mise en œuvre de l'étude exploratoire qualitative 160
3.2.1.2. La mise en œuvre de l'enquête exploratoire quantitative 163
3.2.2. Les techniques et outils de collecte mobilisés 167
3.2.2.1. La collecte de données primaires..... 167
3.2.2.1.1. L'entretien semi-directif 167
3.2.2.1.2. L'enquête par questionnaire..... 169
3.2.2.1.3. L'observation 172
3.2.2.2. La collecte de données secondaires 174
3.2.3. L'échantillonnage..... 174

3.3. La méthode d'analyse et de traitement des données 177
3.3.1. L'approche de la théorie enracinée appliquée à l'analyse qualitative 178
3.3.2. L'analyse de contenu catégorielle thématique..... 180
3.3.3. L'analyse qualitative informatisée..... 184
3.3.3.1. Décontextualisation et recontextualisation d'un corpus 184
3.3.3.2. L'utilisation d'un logiciel d'analyse des données qualitatives 185

Conclusion du chapitre 3 187

Synthèse 188

CHAPITRE 4. MODE OPERATOIRE DE LA PREMIERE GRILLE DE LECTURE, ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE 193

4.1. Le mode opératoire de la première grille de lecture 194
4.1.1. Présentation de l'étude qualitative 194
4.1.1.1. L'opérationnalisation de la première grille de lecture 194
4.1.1.2. Mise en œuvre de l'analyse qualitative 197
4.1.2. Présentation de l'étude quantitative 199

4.2. Les résultats de l'étude exploratoire 201
4.2.1. Résultats de l'étude exploratoire qualitative 201
4.2.1.1. Les pratiques de RSE mises en place 201
4.2.1.1.1. Les démarches environnementales 202
4.2.1.1.2. Les démarches sociales 205
4.2.1.1.3. Les démarches sociétales 207
4.2.1.2. Les déterminants internes et externes de l'engagement responsable 208
4.2.1.2.1. Les facteurs explicatifs internes 208
4.2.1.2.2. Les facteurs explicatifs externes 210
4.2.2. Résultats de l'enquête exploratoire quantitative 216
4.2.2.2. Importance de la RSE pour l'entreprise 220
4.2.2.3. Adhésion à une organisation professionnelle 223
4.2.2.4. Relations avec les parties prenantes 225
4.2.2.5. Pratiques mises en place 227
4.2.2.6. Obstacles à la mise en place de pratiques de RSE 232
4.2.2.7. Typologie de comportements responsables 234
4.2.2.8. Adhésion à une organisation réticulaire et engagement en RSE 239
4.2.3. Résultats de l'étude réalisée auprès d'un groupement d'entreprises territorial 246
4.2.3.1. Présentation du GEIDA 246
4.2.3.2. Analyse des résultats 249

4.3. La présentation et les apports de l'étude exploratoire 251
4.3.1. Une première compréhension du terrain 252
4.3.2. Résultats de l'étude exploratoire 252
4.3.3. Conclusion des résultats 255

Conclusion du chapitre 4 256

Synthèse 257

CHAPITRE 5. MODE OPERATOIRE DE LA SECONDE GRILLE DE LECTURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE 261

5.1. Construction d'une grille de lecture adaptée 261
5.1.1. L'élaboration de la nouvelle grille de lecture 262
5.1.1.1. Les enseignements de l'étude exploratoire 262
5.1.1.2 Le recours aux approches théoriques de la diffusion d'une innovation, de l'appropriation des outils et dispositifs de gestion et à la théorie de l'acteur-réseau comme alternative 265
5.1.1.2.1. Recours à la théorie de la diffusion d'une innovation 265
5.1.1.2.2. Recours à l'approche de l'appropriation 267
5.1.1.2.3. Un modèle intégrateur : le modèle d'intéressement 268
5.1.2. Une opérationnalisation de la seconde grille de lecture 270
5.1.2.1. Les règles du codage 271
5.1.2.2. L'inventaire des thèmes 272

5.2. L'étude de cas comme méthode de recherche scientifique 275
5.2.1. L'étude de cas : nature, territoire et enjeux 275
5.2.2. Contexte et intérêt de l'étude de cas 279

5.3. Présentation de la démarche de performance globale proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants 281

5.3.1. Présentation du Centre des Jeunes Dirigeants 281
5.3.1.1. Un mouvement national 281
5.3.1.2. Le rôle des sections locales 284
5.3.2. L'action du CJD : une action collective au profit d'une vision organisante de l'engagement responsable 288
5.3.2.1. Des missions autour de l'échange, de la réflexion et de l'expérimentation pour des valeurs libérales et un management responsable. 288
5.3.2.2. Le concours de la Performance Globale© : un dispositif s'inscrivant dans une vision organisante autour de la RSE 289

Conclusion du chapitre 5 290

Synthèse 292

CHAPITRE 6. ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS PRINCIPALE 295

6.1. La diffusion de la démarche collective innovante de RSE au sein de la section de Tours du CJD 295
6.1.1. Les profils des membres au sein du réseau 295
6.1.2. Des parcours portés par deux logiques 298
6.1.3. Conclusion et apports de la diffusion de la démarche de performance globale 299

6.2. Le processus d'intégration de la RSE en PME : une lecture possible à partir des logiques d'appropriation activées par les dirigeants du CJD 300
6.2.1. Des cheminements d'intégration de pratiques de RSE contrastés 302
6.2.2. Des cheminements soutenus par des logiques d'appropriation 310
6.2.3. Conclusion et apports de l'appropriation de la démarche de performance globale 311

6.3. Proposition d'une clé de lecture pour comprendre le passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE véhiculés par une démarche collective innovante 312
6.3.1. L'implication des adhérents : une condition nécessaire de l'appropriation des principes de RSE véhiculés par la démarche collective innovante 313
6.3.1.1. Tentative d'analyse des boucles de co-conception et trajectoires d'usage itératives 316
6.3.1.2. Tentative d'identification de trajectoires individuelles de co-conception de la démarche de performance globale orientée usage 326
6.3.2. Une méthode d'analyse à un niveau collectif de l'élaboration du réseau d'acteurs autour du projet de la démarche de performance globale 335
6.3.2.1. Analyse de la controverse 335
6.3.2.2. Les étapes de la méthodologie d'analyse de l'élaboration du réseau autour de la démarche de performance globale 337
6.3.3. Conclusion et apports de la co-conception de la démarche de performance globale 343

Conclusion du chapitre 6 345

Synthèse 347

CHAPITRE 7. L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE 351

7.1. Retour sur les cadres théoriques mobilisés 353
7.1.1. Apports des concepts issus de la théorie des réseaux sociaux et de la théorie de la diffusion d'une innovation 353
7.1.2. Apports des concepts issus de l'approche de l'appropriation 357
7.1.3. Apports des concepts issus de la théorie de l'acteur-réseau 358

7.2. Regards sur la contribution d'une démarche collective innovante à l'intégration des principes de RSE 361
7.2.1. Les apports de la démarche collective innovante 361
7.2.2. Les limites de la démarche collective innovante 366

7.3. Recommandations pour une gestion optimisée de la démarche collective innovante de RSE 368
7.3.1. Recommandations au niveau collectif et institutionnel 369
7.3.2. Recommandations au niveau individuel et organisationnel 373

Conclusion du chapitre 7 375

Synthèse 377

CONCLUSION GENERALE 381
Les apports de la recherche 384
Les limites de la recherche 387
Les voies de recherche futures 389

BIBLIOGRAPHIE 393

TABLE DES MATIERES 427

TABLE DES ILLUSTRATIONS 433

ANNEXES 437

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des encadrés

Encadrés du chapitre 2

Encadré n° 2- 1 : Les acteurs du réseau territorial 100
Encadré n° 2- 2 : Les politiques appliquées par les acteurs territoriaux 101

Encadré du chapitre 3

Encadré n° 3- 1 : Les principales étapes du design de recherche..... 146
Encadré n° 3- 2 : Comparaison entre les attentes du chercheur et du dirigeant d'entreprise. 166
Encadré n° 3- 3 : Présentation des thèmes constituant notre premier guide d'entretien..... 169
Encadré n° 3- 4 : Les thèmes abordés dans le questionnaire 171
Encadré n° 3- 5 : Les réunions comme source d'informations 173
Encadré n° 3- 6 : Thèmes retenus pour réaliser l'analyse des entretiens exploratoires 180

Encadrés du chapitre 4

Encadré n° 4- 1 : Les principaux thèmes du questionnaire 200
Encadré n° 4- 2 : Exemples de démarches responsables impulsées par le GEIDA 247

Encadrés du chapitre 5

Encadré n° 5- 1 : Présentation du second guide d'entretien..... 280

Liste des figures

Chapitre 3

Figure n° 3- 1 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique..... 152

Chapitre 6

Figure n° 6- 1 : Evolution de la co-conception et des trajectoires d'usage..... 314

Chapitre 7

Figure n° 7- 1 : Les implications relationnelles de la démarche de performance globale 362
Figure n° 7- 2 : Les deux niveaux de recommandations..... 369

Liste des graphiques

Graphiques du chapitre 4

Graphique n° 4- 1: Bénéfices perçus de la RSE pour l'entreprise (en nombre d'entreprise). 220
Graphique n° 4- 2 : Importance des facteurs d'engagement pour le dirigeant de PME..... 221
Graphique n° 4- 3 : Enjeux perçus de la RSE pour l'entreprise..... 221
Graphique n° 4- 4 : Importance de la RSE pour le dirigeant de PME 222
Graphique n° 4- 5 : Adhésion à une organisation professionnelle..... 223
Graphique n° 4- 6 : Importance pour l'entreprise de l'adhésion à un réseau professionnel .. 224
Graphique n° 4- 7 : Relations avec les fournisseurs..... 225
Graphique n° 4- 8 : Relations avec les clients..... 226
Graphique n° 4- 9 : Engagement responsable de l'entreprise 227
Graphique n° 4- 10 : Pratiques environnementales mises en place..... 228
Graphique n° 4- 11 : Certification environnementale 228
Graphique n° 4- 12 : Pratiques sociales mises en place 229
Graphique n° 4- 13 : Certification sociale..... 230
Graphique n° 4- 14 : Pratiques sociétales mises en place 230
Graphique n° 4- 15 : Sensibilisation de l'entreprise pour l'implication sociétale 231
Graphique n° 4- 16 : Obstacles à l'intégration à court terme d'une démarche de RSE 232
Graphique n° 4- 17 : Obstacles à l'intégration à long terme des démarches de RSE 233
Graphique n° 4- 18 : L'engagement social des entreprises interrogées 236
Graphique n° 4- 19 : L'engagement environnemental des entreprises interrogées..... 237
Graphique n° 4- 20 : L'engagement sociétal des entreprises interrogées 239

Liste des schémas

Introduction

Schéma n° 1- 1 : Présentation du plan de la thèse..... 29

Schémas du chapitre 3

Schéma n° 3- 1 : Design méthodologique de la recherche..... 147
Schéma n° 3- 2 : La démarche de recherche et les méthodes d'analyse utilisées 154

Schémas du chapitre 4

Schéma n° 4- 1 : Démarche de l'élaboration des grilles de lecture..... 195
Schéma n° 4- 2 : Cadre d'analyse préliminaire..... 196
Schéma n° 4- 3 : Liste de l'arborescence des codes sous NVivo..... 199
Schéma n° 4- 4 : Répartition des principales pratiques environnementales 241
Schéma n° 4- 5 : Répartition des principales pratiques sociales 243
Schéma n° 4- 6 : Répartition des principales pratiques sociétales 245

Schémas du chapitre 5

Schéma n° 5- 1 : Démarche de l'élaboration des grilles de lecture..... 262
Schéma n° 5- 2 : Le cadre d'analyse proposé pour l'étude principale..... 270

Schéma n° 5- 3 : Liste de l'arborescence des codes sous NVivo 274
Schéma n° 5- 4 : Présentation synthétique des actions du CJD 290

Schémas du chapitre 6

Schéma n° 6- 1 : Analyse de l'appropriation de la RSE au sein du CJD 302
Schéma n° 6- 2 : Typologie de processus d'appropriation de démarches 308
Schéma n° 6- 3 : Le parcours de la performance globale élaboré en 2009 et valable pour toutes les sections du CJD 326

Liste des tableaux

Tableaux du chapitre 1

Tableau n° 1- 1 : Définitions de la RSE 40
Tableau n° 1- 2 : Les motivations des dirigeants de PME pour intégrer la RSE 58
Tableau n° 1- 3 : L'évaluation de l'intensité des actions responsables des PME 63
Tableau n° 1- 4 : L'évaluation de l'orientation responsable des PME 64
Tableau n° 1- 5 : Postures managériales face à la RSE 65
Tableau n° 1- 6 : Définitions du concept de parties prenantes 70
Tableau n° 1- 7 : Les parties prenantes des PME et leurs intérêts respectifs 73
Tableau n° 1- 8 : Les types de parties prenantes et leurs attributs 74
Tableau n° 1- 9 : Bilan critique des principaux fondements théoriques de la RSE 84

Tableaux du chapitre 2

Tableau n° 2- 1 : Les groupements d'entreprises regroupés par vocation 108
Tableau n° 2- 2 : Groupements territoriaux d'entreprises en Indre-et-Loire 109
Tableau n° 2- 3 : Les réseaux de pairs en Indre-et-Loire 109
Tableau n° 2- 4 : Caractéristiques des organisations syndicales et patronales 110
Tableau n° 2- 5 : Les trois dimensions de l'appropriation 127

Tableaux du chapitre 3

Tableau n° 3- 1 : Questions épistémologiques des trois grands paradigmes épistémologiques 144
Tableau n° 3- 2 : Distinction entre les approches quantitative et qualitative 149
Tableau n° 3- 3 : Comparaison et complémentarité des recherches empiriques 156
Tableau n° 3- 4 : Processus de collecte des données de l'étude 159
Tableau n° 3- 5 : Entretiens effectués avec des agents consulaires 161
Tableau n° 3- 6 : Participation à des événements professionnels 164
Tableau n° 3- 7 : Acteurs contactés durant la phase d'administration des questionnaires 165
Tableau n° 3- 8 : Continuums d'attitude proposés 172

Tableaux du chapitre 4

Tableau n° 4- 1 : Thèmes liés à la RSE 197
Tableau n° 4- 2 : Thèmes liés à la PME 198
Tableau n° 4- 3 : Répartition âge/sexe 217
Tableau n° 4- 4 : Répartition âge/formation universitaire 218
Tableau n° 4- 5 : Présentation des secteurs d'activités 218
Tableau n° 4- 6 : Répartition secteur d'activités/périmètre de commercialisation 219
Tableau n° 4- 7 : Répartition statut juridique de l'entreprise/taille 219
Tableau n° 4- 8 : Pratiques sociales mise en place dans les entreprises 235
Tableau n° 4- 9 : Pratiques sociales mises en place dans les entreprises : 235
Tableau n° 4- 10 : Pratiques environnementales mises en place dans les entreprises : 237
Tableau n° 4- 11 : Pratiques sociétales mises en place dans les entreprises 238
Tableau n° 4- 12 : Répartition organisation/pratiques environnementales 240
Tableau n° 4- 13 : Répartition organisation/pratiques sociales 242
Tableau n° 4- 14 : Répartition organisation/pratiques sociétales 244

Tableaux du chapitre 5

Tableau n° 5- 1 : Codes liés au réseau social du CJD 272
Tableau n° 5- 2 : Codes liés à la diffusion 273
Tableau n° 5- 3 : Codes liés à l'appropriation 273
Tableau n° 5- 4 : Codes liés à la co-conception de la démarche 273
Tableau n° 5- 5 : Déroulement et mise en œuvre des étapes de la recherche 278
Tableau n° 5- 6 : Présentation des caractéristiques du CJD 282
Tableau n° 5- 7 : Caractéristiques signalétiques des entreprises interrogées 286

Tableaux du chapitre 6

Tableau n° 6- 1 : Caractéristiques signalétiques des entreprises interrogées 301

;

ANNEXES

L'INTEGRATION DES PRINCIPES DE RSE PAR LES DIRIGEANTS DE PME : LA DEMARCHE COLLECTIVE INNOVANTE D'UN RESEAU PROFESSIONNEL

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des données secondaires

Liste des documents

Document n° 1 : La plateforme collaborative d'Ecobiz..... 441
Document n° 2 : Données secondaires du Centre des Jeunes Dirigeants..... 443

Annexe 2 : Etude exploratoire qualitative

Listes des documents

Document n° 3 : Le contexte de la recherche..... 453
Document n° 4 : Les actions des organismes promouvant la RSE auprès des entreprises 460
Document n° 5 : Présentation des groupements de pairs situés en Indre-et-Loire..... 467
Document n° 6 : Exemple de courrier envoyé aux présidents des principales organisations représentatives des entreprises d'Indre-et-Loire 471
Document n° 7 : Guide d'entretien de l'étude exploratoire qualitative 473
Document n° 8 : Exemple d'entretien semi-directif exploratoire 477

Liste des schémas

Schéma n° 1 : Ensemble des documents de référence pour l'étude exploratoire qualitative. 527
Schéma n° 2 : Copie d'écran du codage de l'entretien avec le dirigeant de la PME L..... 528
Schéma n° 3 : Arborescence générale du thème lié à la PME et au dirigeant 529
Schéma n° 4 : Arborescence générale du thème lié à la RSE 530

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Dirigeants rencontrés lors de l'étude exploratoire qualitative..... 476

Annexe 3 : Etude exploratoire quantitative

Liste des documents

Document n° 9 : Exemple de questionnaire rempli par le dirigeant de l'entreprise 16 484

Liste des tableaux

Tableau n° 5 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives..... 531
Tableau n° 6 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives..... 534
Tableau n° 7 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives..... 537

Annexe 4 : Etude de cas principale

Liste des documents

Document n° 10 : Guide d'entretien de l'étude principale..... 493
Document n° 11 : Exemple d'entretien semi-directif d'approfondissement..... 497

Annexe 5 : Traitement des données pour l'étude exploratoire

Liste des graphiques

Graphique n° 1 : L'engagement social des entreprises interrogées 533
Graphique n° 2 : L'engagement environnemental des entreprises interrogées 536
Graphique n° 3 : L'engagement sociétal des entreprises interrogées..... 539

Liste des tableaux

Tableau n° 2 : Pratiques de RSE mises en place par les dirigeants interrogés pendant les entretiens exploratoires 520
Tableau n° 3 : Synthèse des données collectées à la suite des entretiens exploratoires..... 523
Tableau n° 4 : Synthèse des données collectées à la suite des entretiens exploratoires (suite) 525
Tableau n° 5 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives 531
Tableau n° 6 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives 534
Tableau n° 7 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives 537

Annexe 6 : Codage et traitement des données sous NVivo pour l'étude de cas principale

Liste des documents

Document n° 12 : Extrait du codage de l'entretien effectué avec le dirigeant de la PME 6 .. 544
Document n° 13 : Premier double codage (IC) 547
Document n° 14 : Second double codage (JL) 551

Liste des schémas

Schéma n° 5 : Ensemble des documents de référence pour l'étude de cas principale 540
Schéma n° 6 : Copie d'écran du codage de l'entretien avec le dirigeant de la PME 6 541
Schéma n° 7 : Arborescence générale des thèmes liés à l'appropriation et la co-construction de la démarche de performance globale 542
Schéma n° 8 : Arborescence générale des thèmes liés à la diffusion de la démarche de performance globale et le réseau social du CJD 543

Annexe 1 : Liste des données secondaires

Document n° 1 : La plateforme collaborative d'Ecobiz

La CCI de Touraine s'engage à mettre en place les moyens humains, techniques et financiers requis pour :
- adapter la plateforme collaborative aux besoins des adhérents et assurer la sécurité du système,
- animer le dispositif et garantir la mise à jour et la pertinence des informations transmises,
- modérer les échanges et assurer leur confidentialité,
- être réactif sur l'évolution du contenu,
- informer les entreprises de Touraine sur l'existence de la « e-communauté économique » et recueillir des adhésions,
- créer les outils de promotion et de communication nécessaires à la valorisation du dispositif,
- informer l'ensemble du réseau consulaire afin d'assurer sa diffusion,
- réaliser des séminaires de formation et d'intégration du pack « e-communauté économique » par les futurs acquéreurs.

Le partenaire s'engage à mettre en place les moyens humains, techniques et financiers requis pour :
- co-animer, aux côtés de la CCI de Touraine, le comité de pilotage qui orientera et validera le projet,
- apporter, selon son domaine de compétence, du contenu et de l'expertise : informations, animation de rubriques ou de forums, interventions lors de rencontres (virtuelles ou non)….
- contribuer financièrement au développement du dispositif,

- collaborer à la conception des outils de promotion et de communication ainsi qu'à l'événementiel,
- informer les entreprises de la région sur l'existence de la « e-communauté économique »,
- mobiliser l'ensemble de son réseau national afin d'assurer la diffusion du dispositif.

Les acteurs d'Ecobiz bénéficient en retour :
- de la notoriété d'un projet innovant et de la communication associée. Cette expérience concrète dans le domaine des nouvelles technologies a, à ce titre, un impact plus efficace et durable que toute autre action média classique,
- d'opportunités fortes de dialogue auprès des 3.500 dirigeants d'entreprises et décideurs économiques de la région,
- d'un accès gratuit, pour les managers et collaborateurs de la PME, à tous les services personnalisés d'information et de collaboration de la plateforme,
- d'une communication à l'échelon national, voire international, L'objectif est de promouvoir l'outil au sein du réseau consulaire français et de le proposer ensuite comme expérience significative dans le réseau mondial des Chambres de Commerce et d'Industrie et plus largement auprès de tous les acteurs d'animation économique,
- de l'implication et de la crédibilité de la CCI pour animer et fédérer le dispositif,
- d'un retour financier grâce à la diffusion du dispositif à d'autres CCI

Ecobiz, un dispositif complet visant à :
- développer la compétitivité d'un territoire, de son pôle de compétitivité et celle de ses entreprises,
- élever le niveau de compétences des entreprises dans une logique de valeur ajoutée et de création des conditions de l'innovation permanente,
- fédérer et animer l'ensemble des acteurs économiques,
- donner accès aux entreprises à une fonction « veille » et « partage des connaissances »,
- permettre à la CCI d'offrir ses services aux entreprises qu'elle ne rencontre jamais,
- développer la visibilité des actions menées par la CCI et renforcer sa légitimité.

Grâce à :
- l'animation des différentes communautés présentes sur le territoire,
- la plateforme collaborative Knowings Knowledge *Manager* spécifiquement paramétrée à cet effet,
- une méthodologie éprouvée et transférable (classeur méthodologique),
- un réseau d'échange de contenu entre les différentes CCI,
- un accompagnement dans le transfert d'expériences,
- des retours d'expérience sur les facteurs clés de succès.

Document n° 2 : Données secondaires du Centre des Jeunes Dirigeants

- ✓ Document n° 2- 1 : Charte du Bien Entreprendre du Centre des Jeunes Dirigeants (2004)
- ✓ Document n° 2- 2: Manifeste pour donner sens à la performance (2002)
- ✓ Document n° 2- 3 : Liste des travaux réalisés par les étudiants de l'ESCEM et de l'IAE dans le cadre du concours de la Performance Globale© au cours des années 2009 et 2010
- ✓ Document n° 2- 4 : Exemple de rapport rédigé par des étudiants de l'IAE en 2010

Charte du Bien Entreprendre du Centre des Jeunes Dirigeants (2004)

Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, dont la vocation depuis 1938 est de « mettre l'économie au service de l'homme », peut être considéré comme le premier mouvement patronal à s'être engagé pour une responsabilité sociale de l'entreprise. Il a donc été naturellement conduit à intégrer le concept de développement durable dans ses travaux.

La « performance globale », que le CJD met aujourd'hui en avant, est la traduction concrète du développement durable dans le monde des entreprises. Elle est une recherche d'équilibre entre performance économique, performance sociale et performance environnementale. Elle suppose une série d'arbitrages permanents entre les intérêts souvent contradictoires des différentes « parties prenantes » de l'entreprise : clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, société civile, environnement. Elle se comprend comme une démarche entrepreneuriale fondée sur des actions cohérentes à moyen et long terme plutôt que sur une maximisation des profits à court terme. En cela, elle relève d'une autre vision de la globalisation que celle qui prédomine actuellement.

Fidèle à sa vocation de « laboratoire du patronat », le CJD a encouragé ses membres à mener, dans plus de 500 entreprises, une expérimentation destinée à les faire progresser vers la performance globale. La présente charte est le résultat du travail et des réflexions des jeunes dirigeants qui se sont engagés dans cette expérimentation.

Pour tendre vers la performance globale dans nos entreprises, nous sommes déterminés, en interaction avec toutes les parties prenantes, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, société civile, environnement, à progresser pour :

1. Construire une stratégie à au moins 3 ans porteuse de sens pour l'ensemble des parties prenantes. La formaliser, la communiquer et mesurer sa mise en œuvre.
2. Construire une démarche d'appropriation des valeurs de l'entreprise et les décliner en actions concrètes auprès des parties prenantes.
3. Inciter les actionnaires à raisonner à long terme et faire du conseil d'administration un espace de réflexion stratégique et de codécision, au-delà de la seule préoccupation financière.

4. Favoriser le dialogue social avec des salariés formés et représentatifs.
5. Répartir équitablement, entre les actionnaires et les salariés, les résultats qui ne sont pas investis pour le développement de l'entreprise.
6. Concrétiser une politique d'innovation permanente en favorisant la créativité des salariés, en impulsant au moins un projet d'innovation par an, en développant des alliances avec d'autres entreprises et des centres de recherche.
7. S'entourer de collaborateurs forts, leur permettre d'exercer leur esprit critique et d'être force de proposition.
8. Faire prendre les décisions par ceux qui, au niveau le plus bas, ont les meilleures connaissances et compétences pour résoudre un problème posé et pratiquer ainsi la subsidiarité.
9. Mettre en place et négocier un itinéraire de formation individualisé favorisant l'employabilité du salarié et la performance de l'entreprise.
10. Concilier l'organisation de l'entreprise avec les choix de vie des salariés : adaptation de la durée et de l'aménagement du temps de travail, prise en considération du projet personnel.
11. Proposer des conditions de travail attractives, construire des relations de qualité qui préservent l'intégrité physique et psychologique des salariés.
12. Faire de la diversité une force pour l'entreprise et mettre en œuvre une politique active de non-discrimination, prenant notamment en compte le sexe, l'âge, les handicaps, l'origine raciale ethnique.
13. Garantir l'indépendance de l'entreprise en évitant qu'un client représente plus de 20% de son chiffre d'affaires.
14. Dépasser le rapport de force commercial en développant des relations de coopération avec ses clients : implication dans des réflexions stratégiques, dans des projets d'innovation, loyauté dans les échanges.
15. Traiter les fournisseurs comme l'entreprise souhaiterait être traitée par ses clients et pour cela, définir conjointement avec eux des relations contractuelles fondées sur des objectifs partagés.
16. Ne pas reporter sur des fournisseurs et des sous-traitants, ni externaliser vers d'autres pays la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.
17. Faire de l'entreprise un lieu de sensibilisation et de pédagogie à la protection de l'environnement et aux enjeux écologiques.
18. Intégrer les impacts environnementaux dès la conception de ses produits ou services et pendant tout leur cycle de vie.

19. Faciliter l'engagement des dirigeants et salariés dans des associations, organisations représentatives et collectivités publiques afin de participer aux orientations économiques et sociales du territoire.
20. Impliquer dirigeants et salariés dans le système éducatif en dispensant des cours, en participant à des projets pédagogiques, en accueillant stagiaires et enseignants.
21. Ouvrir l'entreprise et inviter une pluralité d'acteurs de la société civile dans le cadre d'au moins un projet par an : journée porte ouverte, concours, mécénat, fondation, …

Ces actions déclinent les principes du Manifeste *« Pour donner un sens à la performance »* (CJD, 2002). Elles constituent une base à partir de laquelle les Jeunes Dirigeants vont continuer leur recherche et leur expérimentation de la performance globale.

Manifeste pour donner sens à la performance (2002)

Nous, jeunes dirigeants-entrepreneurs du CJD,

qui militons depuis 1938 pour une économie au service de l'Homme,

croyons que l'entreprise a une double finalité : créer des richesses et contribuer à l'épanouissement des femmes et

des hommes, sans pénaliser les générations futures ;

voulons, pour lutter contre la pauvreté, contribuer au rayonnement de l'entreprenariat dans le monde, indissociable du développement de la santé, de l'éducation, des droits civiques et de l'accès pour chaque citoyen aux opportunités d'un marché du travail équitable ;

nous engageons, dans nos choix, et leurs conséquences à court comme à long terme, à concilier les performances économique, sociale et sociétale de nos entreprises ;

et réaffirmons qu'il est plus que jamais nécessaire de traduire dans l'action nos valeurs de responsabilité, de solidarité, de loyauté et de respect de la personne humaine.

Pour nous, c'est le sens de la performance.

Le Centre des Jeunes Dirigeants

Liste des travaux réalisés par les étudiants de l'ESCEM et de l'IAE dans le cadre du concours de la Performance Globale© au cours des années 2009 et 2010

Ecole/Université	2009	2010
ESCEM	Entreprises du CJD Entreprise 1 Entreprise 2 Entreprise 3 Entreprise 4	Entreprises externes Entreprise 1 Entreprise 2 Entreprise 3 Entreprise 4 Entreprise 5
IAE	Entreprises externes Entreprise 5 Entreprise 6 Entreprise 7 Entreprise 8	Entreprises du CJD Entreprise 6 Entreprise 7 Entreprise 8 Entreprise 9

Les entreprises, membres ou non du CJD, sont auditées chaque année depuis 2006 par plusieurs groupes d'étudiants du Master en Gestion et Développement Durable à l'ESCEM de Tours et du Master 2 Management de la PME et Entrepreneuriat à l'IAE de Tours.

Extrait des préconisations faites en 2010 par des étudiants de l'IAE de Tours au dirigeant de la PME 5, membre du CJD

Mise en place d'une politique sociale à long terme :

Il s'agit de faire ressortir d'après l'audit que l'on a mené auprès des salariés ainsi que du service Ressources Humaines de l'entreprise, une synthèse des axes à améliorer. Le diagnostic nous permet ainsi de hiérarchiser les actions à menées par ordre de priorité.

Cette partie s'orientera autour de deux grands thèmes abordant la performance sociale via la politique de formation ainsi que les conditions de travail de l'entreprise. Nous étudierons toutefois, les mesures misent en place par l'entreprise qui reste à développer par l'élaboration de nouveaux outils.

1. Développement des actions de formation

En vue d'améliorer et de rendre plus performant le service des ressources humaines, le développement de ce dernier passe par le recrutement d'un(e) assistant(e). A ce jour, la directrice des ressources humaines possède une double fonction. Elle est à la fois responsable du service RH mais également comptable. De ce fait, au vue d'un emploi du temps surchargé, elle ne peut se dégager du temps pour mettre en place de nouveaux outils.

Ainsi, l'une des premières préconisations suggérées à l'entreprise est d'allouer à plein temps un salarié rattaché au service ressources humaines existant afin que cette personne vienne prendre en charge une partie des tâches. Son rôle serait avant tout administratif mais également, prendre en responsabilité une partie des projets à développer.

Ce renforcement s'opère en deux temps :

- Mise en place d'un plan de formation prévisionnel :

D'après l'enquête menée auprès des salariés de l'entreprise, il ressort un manque de communication autour des dispositifs de formation qui leurs sont offerts. En effet, depuis la loi du 4 mai 2004, loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. Cette loi reprend les principaux dispositifs conclus par accord par l'ensemble des partenaires sociaux visant à moderniser le système de la formation professionnelle et permettre à tous les salariés d'y accéder.

C'est pourquoi les entreprises prennent en compte et anticipent les demandes en formation. C'est ainsi que ces dernières mettent en œuvre des plans de formation prévisionnel à 3 et 5 ans.

Le plan de formation est défini comme suit : c'est un document formalisé par le service RH, répertoriant l'ensemble des actions de formation que l'entreprise s'engage à mettre en œuvre au cours de l'année à venir et les années proches. Cet engagement doit récapituler toute la politique de formation de la structure. Au moment de son élaboration, il permet de faire un point sur évolution à venir concernant les métiers dans l'organisation, ce qui engendre une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Il est impératif de préciser que le service RH de l'entreprise ne reste pas inactif en termes de formation. La DRH établie un plan de formation d'un an sur un an. Ce plan est devenu obligatoire depuis leur certification ISO. Cette structure peut mettre en œuvre son plan de formation annuel grâce aux entretiens d'évaluation annuel qu'elle réalise. Ces entretiens sont menés par la DRH. Cette demande peut être ponctuelle et collective quand elle émane du chef de service.

La formation selon sont type est réalisée en interne ou en externe quand l'entreprise n'est pas en mesure de répondre aux attentes.

Ce qu'il faut préciser c'est que l'entreprise n'est pas passive à ce sujet, et elle respecte la loi qui prévoit un budget minimum de 1,6 % de la masse salariale allouée à la formation et l'entreprise y consacre 2,5 %. Ainsi, l'entreprise agit pour la vie de ses salariés en entreprise. Il est important de garder une motivation et une implication de ses salariés. Ces indicateurs passent notamment par les dispositifs de formation qui sont proposés à cette population aujourd'hui créatrice de valeur pour la structure.

Pour ce faire, mon équipe et moi-même préconisons à l'entreprise de mettre en œuvre un plan de formation prévisionnel. Son dispositif d'une année sur l'autre n'ouvre pas de perspectives suffisantes à ses salariés. Il faut mettre en place un plan sur 3 ans voir 5 ans en vue d'élaborer un processus de GPEC à terme. Signalons toutefois qu'un tel outil de gestion de ressources humaines est relativement lourd administrativement à mettre en œuvre. C'est aussi pour cette raison que l'embauche d'un(e) assistant(e) RH devient impératif pour décharger la DRH d'une partie de son administratif afin qu'elle se consacre à l'élaboration de ce procédé.

Pour chiffrer ce système, nous préconisons de maintenir à 2,5 % de la masse salariale le budget alloué. Cependant, pour évaluer de manière efficace un plan de formation, il faut prendre en compte les éléments suivants (coût de la formation, coût de maintien des salaires associés, versement des fiscalités obligatoires, prise en compte d'éventuels frais d'hébergement et de déplacement, coût d'équipement…).

- Développement d'un projet de tutorat :

Le Tutorat est un dispositif de formation qui peut être mis en place de manière rapide et effective dans une structure. L'objet de ce processus est de transmettre ses compétences en d'autres termes ses savoirs, savoir-faire et savoir être soit à une personne nouvelle dans l'entreprise soit suite à une mobilité interne par exemple.

L'entreprise auditée avait entrepris de mettre en place ce procédé. En effet, elle visait à développer une phase d'accueil et d'intégration pour toutes personnes intégrant la structure. L'objectif est d'impliquer le salarié dès son arrivé afin qu'il baigne dans un climat de confiance de suite. La DRH avait déjà pensée à la mise en place des outils associés :

- Sélectionner 2 personnes volontaires parmi l'ensemble des salariés
- Elaboration d'un livret d'accueil à l'entrée
- Visite de l'entreprise avec le tuteur
- Repas avec le directeur et l'équipe dirigeante
- Bilan fin de la 1ère semaine

Nous constatons qu'à ce jour, le projet reste en stand bye, car les priorités sont ailleurs.

Ce dispositif présente cependant de nombreux intérêts. Cette action est relativement peu coûteuse pour un entreprise puisque les compétences sont en internes, il suffit simplement à une personne de bien vouloir communiquer son savoir.

2. Amélioration des conditions de travail

L'entreprise met des actions en place afin que les conditions soient les meilleures. Cette société travaille en étroite collaboration avec l'ARACT (Association Régionale pour l'amélioration des Conditions de Travail) en vue d'agir sur les mesures à prendre concernant la réglementation sur les conditions de travail. Cette structure est en rapport direct avec le CHSCT de l'entreprise ainsi que la médecine du travail. A cet effet, il y a un an et sur prérogatives de la médecine du travail, l'organisation oblige le port de « bouchons d'oreille » pour protéger du bruit des machines. Des aménagements de postes de travail on été réalisés. Les tables de travail sont désormais à hauteur de la personne qui l'utilise et une main mobile a été installée pour soulever les poids. Ces dispositifs améliorent le quotidien de cette entreprise et la vie du salarié.

Toutefois, il ressort de notre audit auprès des salariés que les postes de travail peuvent être améliorés de nouveau. Certes à ce jour, cette préconisation n'est pas urgente mais est à surveiller de près.

Les éléments qui ressortent sont les suivants :

- *Rythmes/cadences de travail :* il est demandé au salarié d'être réactif et attentif durant son service. Ce dernier doit s'adapter au rythme de la machine qui peut être plus rapide qu'une personne en tant que telle.

- *Bruit/odeur :* Pour des personnes qui ne sont pas habituées à un environnement de travail identique, le bruit et l'odeur de la matière première sont des éléments dérangeants.

- *Travail debout :* Le salarié est pendant tout son service debout devant sa table de travail. Un tabouret pour se reposer le temps d'examiner le produit est à envisager.

- *Travail en équipe :* Le travail en équipe est contraignant puisque les personnes sont décalées. En effet, en équipe du matin elle embauche tôt et en équipe du soir elle débauche tard. Il faut moduler les contraintes personnelles quotidiennes en fonction d'horaires décalées.

- *Importante polyvalence :* Le travail demandé demande une certaine polyvalence. On passe de la gestion de machine au contrôle du produit jusqu'à l'emballe de celui – ci.

Ce pôle reste coûteux. Les mesures énoncées ci – dessus ne peuvent pas être traitées toutes en même temps. Ces dispositions demandent du temps et une hiérarchisation en fonction des réels besoins des salariés et de l'entreprise.

3. Planning prévisionnel et coût d'embauche d'un(e) assistant(e) RH pour prendre en charge une partie du service RH:

Personne de niveau Bac + 2 ou Bac + 3, jeune diplômé(e). Cette personne aura en charge une reprise de la partie administrative ainsi que le développement des ressources humaines plutôt orientée sur la formation et les conditions de travail. Des notions de droit du travail serait un plus.

Nous recherchons une personne avec une forte capacité d'adaptation et d'ouverture d'esprit. Il faut être polyvalent et à l'écoute de tout type d'acteurs. Etre en mesure de rassurer et de développer un climat de confiance.

Salaire moyen mensuel (brut) : 1750 € (source : Cadremploi.fr).

Coût d'un(e) assistant(e) RH à plein temps sur l'année : $\underbrace{(1750*1,4)*12}_{\text{Salaire global}}$, soit environ 29 K €

Annexe 2 : Etude exploratoire qualitative

Document n° 3 : Le contexte de la recherche

Notre présence à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine durant les trois années de la convention CIFRE nous a permis de recueillir un grand nombre d'informations sur les entreprises composant le tissu économique d'Indre-et-Loire. Dans un premier temps, une présentation du contexte de la recherche et de la CCIT est effectuée. Nous exposons ensuite la place du chercheur par rapport au terrain et en explicitons les implications.

1. La présentation de l'ACFCI et de la CCI de Touraine

L'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) est l'établissement national fédérateur et animateur des chambres de commerce et d'industrie françaises constituant un réseau d'établissements publics locaux ou régionaux. Il est composé de :
- 155 chambres de commerce et d'industrie locales, les CCI,
- 21 chambres régionales de commerce et d'industrie, les CRCI.

Le réseau des CCI comporte 4.500 membres titulaires, élus au suffrage universel par les entreprises et 30.000 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire, reliés par Intranet. Le budget global des CCI représente 3,52 milliards d'euros, dont près d'un milliard provient de la Taxe Additionnelle à la Taxe Professionnelle, la TATP (soit 0,15% des prélèvements obligatoires). Cette activité est prolongée à l'international par 112 Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie à l'étranger (CCIFE) présentes dans 75 pays.

Les CCI ont le statut d'établissement public à caractère économique et relèvent du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie car elles ont pour rôle de représenter les acteurs du secteur privé et d'exercer pour leur compte des activités d'appui comme le développement du territoire. Les CCI sont des organismes consulaires qui ont pour principales missions de :
- représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de service, en particulier auprès du gouvernement,
- répondre aux besoins des acteurs économiques en aidant à la création de réseaux de proximité et en proposant un dispositif individualisé, souple et durable, en collaboration avec les organismes départementaux et tous les acteurs locaux.

Enfin, les CCI sont des centres de ressources pour les entreprises depuis leur création jusqu'à leur transmission. Les CCI apportent un soutien aux entreprises sous forme de conseils,

diagnostics ou opérations ponctuelles sur tous les sujets les concernant : gestion des ressources humaines, environnement, développement à l'international, industrie, qualité, innovation, stratégie d'entreprise. Les CCI proposent, en partenariat avec des organismes financeurs et agences techniques, tels que les Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) ou de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), différentes prestations qui permettent aux entreprises de s'informer et de se former sur des thématiques mettant en relation le développement du territoire et celui des acteurs économiques.

Compte tenu des enjeux importants pour les entreprises et les territoires, les CCI proposent depuis quelques années des prestations liées au développement durable. Il en est ainsi de la CCI de Touraine qui a créé en 2005, au sein de la Direction du Développement, un poste de Chargé de Mission Environnement et Technologie qui a évolué vers un poste d'animateur des réseaux d'entreprises. Par le biais de la communauté Performance Durable de la plateforme collaborative Ecobiz, les entreprises adhérentes peuvent s'informer et échanger leurs expériences sur des problématiques liées à la performance industrielle et au développement durable.

La CCI de Touraine œuvre quotidiennement auprès des PME du département d'Indre-et-Loire pour promouvoir le développement durable, grâce à des programmes de sensibilisation, d'accompagnement et des actions de formation. Nous présentons ci-après quelques démarches proposées par la CCIT aux acteurs économiques. Avec l'appui de la DRIRE Centre et de la Région Centre, la CCIT a proposé en 2006 à 100 PME une opération-pilote de formation-action à l'analyse globale des risques, appelée « Performance PME ». Les objectifs de ce projet étaient les suivants :

- Sensibiliser les entreprises à l'analyse de leurs vulnérabilités,
- Permettre aux entreprises d'accéder à une véritable gestion des risques, seul gage de la pérennité de leurs activités,
- Organiser pour les entreprises de Touraine, avec tous les acteurs de la gestion de risques, une communauté au sein d'une plateforme collaborative dédiée, intitulée Ecobiz.

Les bénéfices de ces démarches sont nombreux :

- Appréhender les principales vulnérabilités des entreprises,
- Inciter les entreprises à mieux gérer leurs risques.

La CCI de Touraine organise également des programmes collectifs visant la prise en compte du développement durable. Ces actions permettent notamment de mutualiser les coûts pour l'entreprise et de bénéficier d'une dynamique de groupe favorisant les échanges de bonnes pratiques. Une action de ce type, intitulée MAIVA (MAItrisez Vos Achats), a été lancée par la CCI de Touraine en 2007 et a concerné une vingtaine de PME implantées en Indre-et-Loire. Cette opération a eu comme résultats d'une part, de faire évoluer la culture des entreprises concernées en matière d'approvisionnement des achats et d'augmenter leurs marges en raison des économies réalisées.

La chambre consulaire propose également à ses ressortissants des séances d'informations, de sensibilisation et de formations sur le thème de la performance durable. Il en est ainsi pour la formation à la nouvelle réglementation européenne sur les substances chimiques (REACH).
La CCI offre enfin aux différents acteurs du département la possibilité d'adhérer à un réseau virtuel par l'intermédiaire de la plateforme collaborative Ecobiz disponible sur Internet. Ce dispositif interactif est constitué de plusieurs communautés créées en vue de répondre aux attentes et besoins des acteurs du territoire : Habitat, Jeunes Entreprises, Croissance d'Entreprise, RH et Management, Performance Durable, Tourisme, Viticulture, Logistique. Avec l'apparition des réseaux sociaux virtuels, le principe de cet outil, émanant du Web 2.0, réside principalement dans l'interaction des utilisateurs qui deviennent alors acteurs de leur communauté en ayant la possibilité d'agir sur le contenu des pages. La CCI anime cet outil et les adhérents peuvent se tenir informés des événements à venir et des grandes tendances, échanger entre eux des informations et bénéficier de l'expérience des autres membres. Selon un sondage réalisé en février 2008 par la CCI de Touraine auprès des adhérents d'Ecobiz, les entreprises se montrent satisfaites des opérations proposées par la CCIT et mettent en avant les points positifs suivants : choix des thématiques traitées, compétences de l'animateur CCI et échange inter-entreprises. Les difficultés rencontrées se situent dans l'absence d'accompagnement individuel, le manque de temps et le manque de méthode de valorisation et de communication.

2. La nouvelle organisation de la CCI de Touraine

En 2009, la CCI de Touraine compte 90 salariés répartis au sein de :
- trois pôles dédiés aux services Clients : un pôle Entrepreneurs, un pôle Réseaux et un pôle Territoire,

- un pôle institutionnel Audience permettant d'aborder les aspects institutionnels, règlementaires et juridiques relatifs au fonctionnement de l'organisation consulaire,
- un pôle Support de gestion interne intégrant des fonctions de coordination.

Cette nouvelle organisation des services a été mise en place en mars 2009 afin de répondre, d'une manière plus adaptée, à un triple objectif de qualité :

- apporter au client le produit qu'il attend et l'adapter en permanence à son exigence,
- mettre en réseau les entreprises en proposant des offres communes partagées,
- faire adhérer l'ensemble des clients aux projets de développement économiques proposés par la CCIT et les pouvoirs publics.

Cette démarche de qualité, orientée vers la satisfaction des clients, est la voie choisie par la CCIT pour conduire et pérenniser son engagement autour de ces orientations.

La figure n° 3- 2 présente la nouvelle organisation de la CCI de Touraine depuis mars 2009.

Nouvelle organisation de la CCI de Touraine depuis mars 2009[67]

<table>
<tr><td colspan="5">CLIENTS</td></tr>
<tr><td>Pôle
ENTREPRENEURS</td><td>Pôle
RESEAUX</td><td>Pôle
TERRITOIRE</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">Pôle
AUDIENCE</td></tr>
<tr><td colspan="3">Fonction Formalités</td></tr>
<tr><td colspan="3">Référents</td></tr>
<tr><td colspan="5">Pôle Support</td></tr>
<tr><td colspan="5">Fonctions de coordination</td></tr>
<tr><td>DG/CDD[68]</td><td colspan="2">Aide à la décision</td><td colspan="2">Ressources Humaines et financières ; logistique</td></tr>
</table>

Lors de mon intégration au sein de la Direction du Développement (DDV) de la CCI de Touraine en octobre 2006, il existait encore cinq directions réparties de la manière suivante :

- La Direction Générale
- La Direction Marketing et Communication

[67] Document institutionnel.
[68] DG : Direction Générale ; CDD : Comité de Direction.

- La Direction Administrative et Financière, Ressources Humaines
- La Direction du Développement
- La Direction des Services aux Entreprises

Cette réorganisation s'est opérée au cours du deuxième trimestre 2009. Elle découle de la démarche stratégique fondée sur « l'orientation Client » mise en œuvre depuis 2004 dans le cadre du plan de mandature 2005 - 2009. Elle est motivée par le besoin de mettre en phase les moyens humains avec les objectifs stratégiques, à savoir :
- Répondre aux besoins des clients de la CCIT qui s'expriment sous trois dimensions : individuelle, collective et territoriale,
- Assurer le fonctionnement en mode projet et optimiser la gestion interne, notamment au moyen d'externalisation de fonctions.

Les principes de cette nouvelle organisation sont les suivants :
- Avoir le client comme repère commun de décision. Ainsi, élus comme agents permanents doivent se positionner non plus au regard de leur fonction hiérarchique mais vis-à-vis du besoin exprimé par le client,
- Ajuster les compétences, les aptitudes et les ressources nécessaires au service d'un projet en fonction de son stade d'avancement ou des contraintes dictées par son environnement,
- Etre mobile pour s'adapter le plus rapidement possible aux attentes des clients.

Nous détaillerons ici les missions des pôles « Réseaux », « Territoires » et « Entrepreneurs », avec lesquels nous avons été amenés à travailler régulièrement pour mener notre étude auprès des PME du territoire.

2.1. Organisation du pôle « Réseaux »

Ce pôle regroupe les prestations dédiées à l'ensemble des réseaux développés au sein de la CCIT ou à l'extérieur mais suivis par elle. Il a en charge toutes les manifestations collectives que la CCIT organise pour son compte ou celui d'un partenaire.
L'équipe polyvalente est affectée à différents groupes d'entreprises en prenant en compte la meilleure adéquation entre le stade d'évolution et les besoins exprimés par les entreprises et le profil et l'expérience des animateurs des communautés de la plateforme Ecobiz.
Quatre stades d'avancement ont été définis :

- *Développement des communautés :* il s'agit d'analyser commercialement le secteur à prospecter et ainsi constituer le noyau dur des chefs d'entreprises qui seront porteurs de la communauté et qui définiront les contours et les missions de la communauté.
- *Maturité des communautés :* il s'agit d'assurer l'autonomisation de la gouvernance de la communauté et d'intensifier le développement commercial afin de rentrer dans une logique de volume.
- *Excellence :* il s'agit de promouvoir les communautés ayant la capacité à vivre de façon autonome avec une base de clients suffisante ou adaptée à leurs objectifs respectifs.
- *Pratique/Projet :* Ces communautés sont des regroupements de chefs d'entreprises qui partagent des préoccupations identiques mais qui n'ont pas forcément besoin d'avoir un dispositif d'animation pour échanger et pratiquer[69].

2.2. Organisation du pôle « Territoire »

Les territoires sont de plus en plus en concurrence les uns vis-à-vis des autres. Aussi, ce pôle a pour mission d'assurer et de promouvoir l'attractivité économique de la Touraine en valorisant les éléments singuliers ou de différentiation. Son action se concrétise d'une part, par l'identification des projets susceptibles de renforcer ou de mieux qualifier l'image économique et les atouts du territoire ainsi et d'autre part, par la mise en réseau de partenaires pour assurer la concrétisation future des projets. Il est organisé en trois services :
- Alliances stratégiques / partenariats opérationnels,
- Infrastructures, aménagement, grands projets structurants,
- Intelligence économique.

2.3. Organisation du pôle « Entrepreneurs »

Ce pôle a pour vocation :
- de prendre en charge le client individuellement pour lui apporter les solutions à sa problématique,
- de faire remonter les grandes problématiques des clients de la CCIT,

[69] Exemples à ce jour : MAIVA, Achat Touraine.

- de piloter d'une part les dispositifs spécifiques de relations individuelles avec les clients (Centre de Contact Client, Sites internet produits), et d'autre part les outils internes de production des prestations (Base de Connaissance, catalogue produits).

Il comprend trois espaces :
L'*Espace Service Entreprise* assure l'accueil physique des clients. Il traite les demandes grâce aux informations disponibles dans la base de données de la CCIT. Dès lors que la demande du client nécessite une intervention plus approfondie (voire un accompagnement), l'Espace Services Entreprise oriente le client vers le référent adéquat.
L'*Espace Entreprendre* assure l'accueil des entreprises (porteurs de projets, vie de l'entreprise). Il prend en charge le client et répond à des problématiques liées à la création, la transmission, les financements, l'immobilier, les difficultés rencontrées et mobilise au besoin les référents de la chambre consulaire.

L'*Equipe Commerciale* promeut les produits de la CCIT et s'assure que la présence sur le terrain soit organisée. Chaque collaborateur a en charge un portefeuille de clients[70].

Notre présence durant trois années à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine nous a permis de travailler avec plusieurs collaborateurs en relation directe avec les acteurs économiques. Cette transversalité entre les pôles a également permis le recueil d'un grand nombre d'informations de nature disparate et riche, qui ont contribué à la réalisation de notre travail.

[70] A partir de la base clients de la CCIT, chaque chargé de relation client est responsable d'un portefeuille de clients. L'enjeu est d'aller au-devant des clients pour s'assurer qu'un maximum d'entreprises puisse bénéficier des prestations de la chambre consulaire en fonction des besoins qui auront été identifiés. Le portefeuille de clients est attribué en fonction des principes de la segmentation de la base clients qui a pour objet de regrouper les entreprises ayant des besoins homogènes et identiques. Sur chacun des territoires de la Touraine, la CCIT met en place des correspondants qui sont les relais de ses activités.

Document n° 4 : Les actions des organismes promouvant la RSE auprès des entreprises

L'analyse de ces structures, leur fonctionnement et les motivations de leurs adhérents ou élus doivent nous permettre de définir les principaux acteurs du réseau territorial ainsi que les démarches qu'ils proposent aux dirigeants de PME. L'intégration des entreprises dans les organisations syndicales peut être réalisée à deux niveaux essentiels : professionnel tout d'abord, par les syndicats de branches ou de métiers, implantés au plan national et ayant souvent des représentations ou sections locales (FFB et UIMM) ; interprofessionnel ensuite, essentiellement par les syndicats représentatifs que sont le MEDEF et la CGPME.

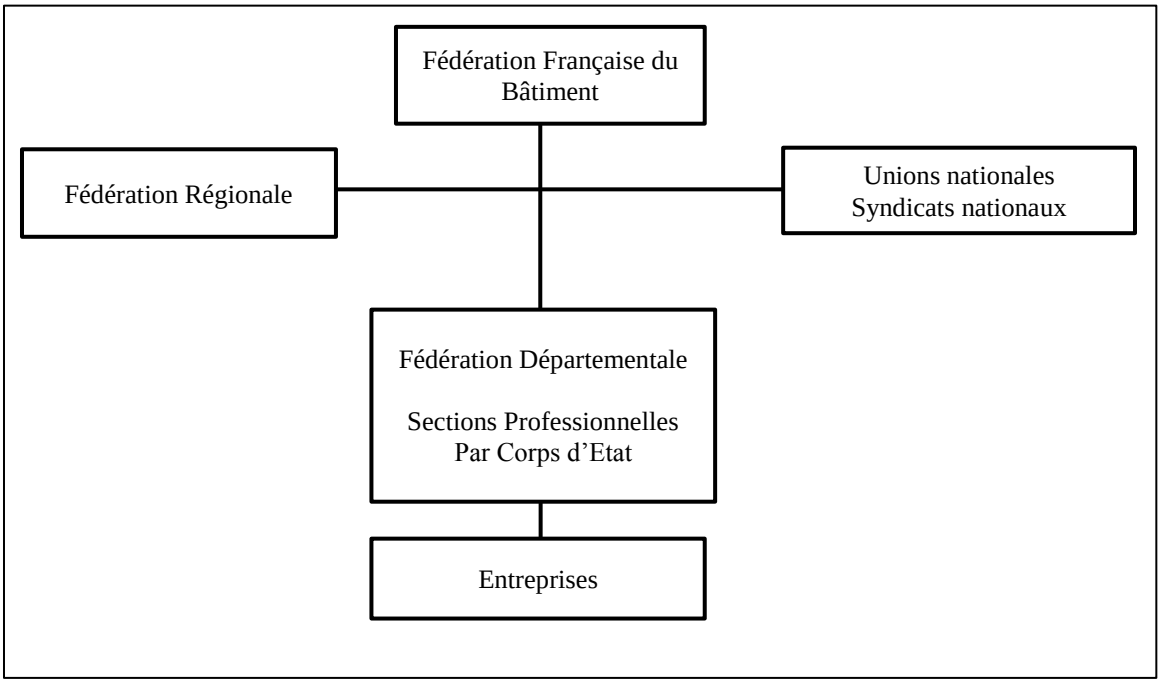
1. Les actions des fédérations et unions professionnelles nationales

Les deux plus importantes fédérations ou unions professionnelles en France en nombre d'adhérents sont celles du bâtiment et de la métallurgie (Duchéneaut, 1995).

La Fédération Française du Bâtiment (FFB)

Forte de ses 57.000 adhérents (dont 42.000 entreprises artisanales, le reste des adhérents étant composé de PME), la FFB représente deux tiers du chiffre d'affaires et des effectifs salariés de la profession (soit environ 124 milliards d'euros HT et 981.000 salariés du secteur). Le syndicat réunit les fédérations départementales, régionales et nationales par métiers selon le schéma suivant :

Structure et organisation de la Fédération Française du Bâtiment



La FFB compte 27 fédérations régionales, 30 unions et syndicats de métiers et 96 fédérations départementales. La FFB a adopté un organigramme qui correspond à ses missions :

- Défendre la profession auprès des pouvoirs publics, des décideurs économiques et des acteurs de la construction,
- Alléger les contraintes qui pèsent sur le secteur du bâtiment par la simplification administrative, la réduction du coût du travail et des prélèvements obligatoires,
- Dynamiser la politique sociale de la profession grâce au dialogue avec les partenaires, au développement de la prévention et de la sécurité,
- Valoriser l'image de la profession par la formation des salariés, l'accueil des jeunes, la qualification et la certification des entreprises,
- Reconquérir le marché des particuliers et agir pour faciliter l'accession à la propriété, réduire la fiscalité des transactions immobilières et lutter contre le travail noir,
- Développer la commande publique et inciter les collectivités locales à investir et à redynamiser la conservation et la mise en valeur de leur patrimoine.

En outre, la FFB s'engage contre le réchauffement climatique. En février 2010, Didier Ridoret, président de la fédération a signé avec Philippe Van de Maele, président de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) une convention portant sur « l'amélioration des performances environnementales des bâtiments et la réduction des

impacts liés aux activités du bâtiment ». Cette démarche s'inscrit dans l'ensemble des actions que mène la FFB en faveur de l'environnement et du développement durable.

L'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM)

L'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM) est une fédération patronale française qui défend les intérêts des industries de la métallurgie. Le secteur de la métallurgie concerne 1,8 millions d'emplois directs ou indirects répartis dans 45.000 entreprises dont 80% sont des PME de moins de 50 salariés. La métallurgie est un secteur où se côtoient PME, sous-traitants et filiales de groupes internationaux, avec des activités très diverses. Certaines relèvent autant de la construction électromécanique et des équipements industriels que de la métallurgie et la transformation des métaux. En 2009, le chiffre d'affaires de ce secteur en France s'élevait à 420 milliards d'euros et représentait 63 % des exportations de l'industrie manufacturière. La puissance d'intervention de ce syndicat repose sur la complémentarité de la dimension professionnelle et de la dimension territoriale. Il est composé de :
-13 fédérations économiques regroupant 82 syndicats professionnels sectoriels, dédiés aux questions technico-économiques et environnementales ;
- 80 chambres syndicales intersectorielles structurées par circonscriptions territoriales.

Le secteur de la métallurgie est aujourd'hui à un tournant de son histoire. Son adaptation au nouveau contexte économique, marquée par la concurrence internationale, une accélération des concentrations d'entreprises et une course à l'innovation conduisent inévitablement les entreprises de ce secteur à répondre à des attentes de plus en plus contraignantes de la part de leurs parties prenantes.

Les principales parties prenantes des PME du secteur de la métallurgie

Les parties prenantes	Leurs attentes
Donneur d'ordres	Dépendance vis-à-vis du donneur d'ordre : Les entreprises de l'industrie des biens d'équipements traitent avec de nombreux secteurs et doivent s'accorder à des rythmes d'activité très divers : marché porteur pour la construction, production croissante en dépit des difficultés pour l'aéronautique, consolidation et hausse des commandes dans les chantiers navals, croissance modérée pour la métallurgie et la transformation des métaux…
Concurrents	Les marchés des industries d'équipements sont de plus en plus concurrentiels et impliquent pour les entreprises de pouvoir prendre un leadership par leur taille et leur capacité financière. Les enjeux portent sur les produits à haute valeur ajoutée, pour lesquels ils sont en concurrence avec les pays développés, notamment l'Allemagne. Sur les marchés des produits « standard », la concurrence des pays à bas coûts limite les possibilités de développement (Asie notamment).
Salariés	Fort recours à l'intérim : Les risques de précarisation et de fragilisation des parcours sont importants. Les fluctuations de l'activité très cyclique et les commandes des grands donneurs d'ordres exposent à de probables difficultés la main d'œuvre de production et *a fortiori* les intérimaires. La solution envisagée par l'UIMM est de tendre vers un équilibre entre productivité, besoin de main d'œuvre et fidélisation des salariés. Pyramide des âges déséquilibrée : Hausse des départs en retraite et faible représentation des jeunes actifs. La faible part des jeunes peut être associée au problème d'attractivité des métiers du secteur et au recours à l'intérim comme voie d'entrée dans la profession. Les conséquences d'une pyramide des âges déséquilibrée se ressentent dans la gestion des âges de nombreuses activités et soulèvent le problème de la transmission des savoir-faire.

Pour maintenir sa compétitivité et revaloriser son image, le secteur promeut une véritable stratégie de développement axée sur l'innovation, la rentabilité à moyen et long terme et la communication. Pour compenser les départs à la retraite des salariés, le secteur s'est lancé dans une campagne de recrutements massifs : 100.000 postes d'ouvriers qualifiés, de techniciens ou ingénieurs sont à pourvoir chaque année[71], les besoins les plus importants concernant les métiers de la transformation des métaux.

Les organisations professionnelles, notamment la Fédération Française du Bâtiment (FFB), la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP), l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM) ont mis en place des structures pilotées par des commissions de développement durable composées de dirigeants de PME ou de grands groupes expérimentés afin de proposer aux acteurs économiques différentes actions de sensibilisation et de

[71] Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM), 2009.

formation et d'apporter un caractère concret au concept de RSE. Les six chambres syndicales territoriales[72] réunies au sein de l'UIMM de la région Centre ont pris l'initiative de créer un pôle de développement durable, en partenariat avec la DRIRE et le Conseil Régional. Ce pôle a pour vocation de conseiller les entreprises du secteur de la métallurgie en matière de conformité environnementale, de proposer des dispositifs permettant d'économiser les énergies et d'initier les acteurs économiques aux processus de certification. En ce qui concerne le volet social, le pôle propose des formations pour les salariés et des actions pour améliorer les conditions de travail dans les entreprises.

2. Les actions des syndicats interprofessionnels et des chambres consulaires

Il existe en France deux syndicats interprofessionnels nationaux qui ont chacun des particularités fortes. Nous les étudions successivement, avant de présenter l'organisation et les missions des chambres de commerce et d'industrie.

Le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)

Le Mouvement des entreprises de France est une organisation patronale représentant les dirigeants des entreprises françaises. Créé le 27 octobre 1998, date à laquelle il a remplacé le *Conseil national du patronat français* (CNPF), le MEDEF a pour principale mission de représenter les entrepreneurs français auprès de l'Etat et des organisations syndicales. Il s'agit de l'organisation d'entrepreneurs de France la plus importante et la plus influente. Cette organisation s'exprime au nom de 750.000 entreprises (des plus petites aux plus grandes) et dans des secteurs aussi variés que l'industrie, le commerce, les services et sur l'ensemble du territoire français. Pour le MEDEF, le développement durable constitue un nouveau défi pour répondre à une demande croissante de la part de la société. Le développement durable est avant tout :

- un facteur de performance s'appuyant sur le principe d'amélioration continue,
- un facteur de pérennité en s'appuyant sur le principe d'éco-efficacité et de maîtrise des coûts,
- un facteur d'intégration en s'appuyant sur un rôle sociétal renforcé et sur le dialogue avec les parties prenantes.

[72] Les six chambres territoriales de l'UIMM de la région Centre représentent les départements suivants : Cher (18), Eure et Loir (28), Indre (36), Indre et Loire (37), Loir et Cher (41), Loiret (45).

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME)

La CGPME est une organisation patronale interprofessionnelle, privée et indépendante, dont la représentativité est officiellement reconnue. Elle assure la représentation et la défense de l'ensemble des petites et moyennes entreprises, tous secteurs d'activités confondus (industrie, commerce, services), au niveau national, tant auprès des pouvoirs publics que des partenaires sociaux, ainsi qu'au niveau international. Elle regroupe à la fois des fédérations professionnelles et des structures territoriales interprofessionnelles.
La CGPME permet l'accès à l'information, « talon d'Achille » des petites structures. Dans le cadre de la défense des intérêts collectifs de ses adhérents, elle leur dispense assistance et conseil. Elle est également un lieu de rencontres, d'échange d'expériences, de partage de savoir-faire pour les chefs d'entreprise.

L'ACFCI et les Chambres de Commerce et d'Industrie

L'étude effectuée par le CESR[73] recense plusieurs actions proposées aux entreprises par les chambres de commerce et d'industrie[74] qui accompagnent et conseillent également les entreprises en proposant différentes actions :
- L'accompagnement et la formation au management environnemental,
- La mise en place d'un diagnostic des énergies utilisées au cours de l'activité : éco-conception, consommation d'énergie, bilan carbone,
- La participation à une démarche collective impulsée par la DRIRE pour diagnostiquer le fonctionnement de l'organisation à l'aide d'un référentiel, le SD 21000 publié par l'AFNOR,
- Des réflexions sur la gestion des déchets, sur les démarches HQE dans le secteur du bâtiment et des travaux publics,
- La sensibilisation des salariés au développement durable.
Enfin, les chambres des métiers sensibilisent les acteurs économiques en leur proposant des labels comme Imprimvert', Plan Bâtiment Environnement ou des opérations comme GEHODES (gestion des hommes et du développement économique et social).

L'étude du CESR révèle que les organisations syndicales se veulent être attentives aux enjeux que représente l'environnement qui constitue la base du développement durable, mais ne

[73] Conseil économique et social de la région Centre
[74] Il y a six chambres de commerce et d'industrie implantées dans les départements de la région Centre.

veulent pas se limiter à la seule composante environnementale. Elles préconisent des mesures urgentes comme la prise en compte du réchauffement climatique, la gestion précautionneuse des ressources mais également l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la formation professionnelle, notamment pour les salariés peu qualifiés. Il est à noter que la plupart des organisations syndicales estime nécessaire de repenser les modes de production, de croissance et de consommation.

Bien que les démarches proposées notamment par les collectivités territoriales, les fédérations et groupements professionnels présentent certaines caractéristiques communes, plusieurs distinctions peuvent être soulevées. C'est ainsi que si les parties prenantes de l'entreprise, telles que les clients, les fournisseurs, les salariés et les actionnaires sont clairement identifiées, cette catégorisation est loin d'être aussi aisée à effectuer dans les collectivités publiques où les administrés sont autant les clients (ou usagers) que les actionnaires (ou électeurs). L'économie qui est le pilier central pour l'entreprise n'a pas la même implication pour une collectivité qui peut voir cette compétence lui échapper ou tout au moins devoir la partager avec d'autres collectivités. Le risque de rupture (d'activité) n'a pas la même signification pour l'entreprise et la collectivité. Pour l'une, il signifie la cessation d'activité, pour l'autre il peut signifier une rupture politique. Mais au-delà de ces distinctions, de nombreux points communs existent. Les collectivités locales sont, tout comme les entreprises, responsables de la préservation de la planète. L'engagement personnel des représentants de l'Etat ainsi que celui des dirigeants de PME devraient converger. L'un comme l'autre devraient veiller et accompagner les changements dans les comportements de l'ensemble des parties prenantes. La gouvernance par pilotage, la formalisation des actions prioritaires et l'évaluation des démarches mises en œuvre devraient se réaliser selon une concertation commune.

Il convient également de remarquer que la recherche de complémentarités entre les démarches des acteurs économiques et celles des organisations publiques conduirait à une plus grande efficacité, qu'il s'agisse de la cohérence des messages destinés aux citoyens et salariés d'un même territoire, d'initiatives économiques qui associeraient les entreprises aux collectivités locales, ou encore de la valeur d'exemplarité d'initiatives environnementales, sociales et sociétales communes promues à un niveau local.

Document n° 5 : Présentation des groupements de pairs situés en Indre-et-Loire

Nous présentons cinq groupements d'entreprises, dont les principales caractéristiques sont d'élaborer et partager une véritable réflexion commune, de faire évoluer l'environnement et de fonctionner selon un mode permettant la formation et l'évolution personnelle des adhérents.

L'Association Progrès du Management (APM)

Créés en 1986 par Pierre Bellon, ancien président du CJD, les clubs APM sont une réalisation du MEDEF. L'association affiche une vocation claire : *« La création de l'Association Progrès du Management en 1986 répondait au souhait stratégique du MEDEF de s'appuyer sur les chefs d'entreprise français les plus dynamiques pour entraîner l'ensemble du tissu économique dans un mouvement de progrès »*[75]. Aujourd'hui, l'association compte plus de 4.000 dirigeants d'entreprises de toutes tailles, de métiers et d'expériences très divers, réparties dans plus de 230 clubs en France et à l'étranger dont la mission principale est de favoriser la réflexion de ses membres sur des thèmes larges et variés.

Au niveau local :

L'Association Progrès du Management (APM), créé à Tours en 1989 et présidé tour à tour par Bernard Estivin, Marc Vieilfault, Jean-Claude Brossier, Gérard Lallier, David Pasteau et Pierre Blanchard a pour mission de faire bénéficier les adhérents d'un *« complément de formation, un apport de connaissances, une amorce de réseau efficace, la possibilité de sortir de la solitude et de favoriser des échanges sur des sujets plus intimes touchant à la PME »*. L'objectif de l'actuel président est également d'accroître l'effectif qui se compose d'une vingtaine d'adhérents afin d'avoir une action plus influente dans le département d'Indre-et-Loire.

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) est un mouvement patronal né en 1938 pour défendre des valeurs et des actions prônant un libéralisme responsable au sein de la société. Il regroupe 106 agences locales réparties sur 17 régions et ses membres sont principalement des

[75] Association Progrès du Management – Charte – Chapitre « Notre vocation ».

dirigeants ou des cadres dirigeants disposant d'une autonomie en matière de management et de gestion. Cette association de dirigeants se veut être un lieu d'échanges, de réflexions et d'expérimentations afin d'offrir à tout Jeune Dirigeant la possibilité de progresser et de faire progresser son entreprise sur le plan global. La démarche du réseau repose avant tout sur le volontariat et le dynamisme de ses membres.

Au niveau local :

La section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants regroupe actuellement plus d'une vingtaine des PME dont les dirigeants, par l'innovation, la recherche et la formation, visent à améliorer la performance globale de leur entreprise et à se préparer au monde de demain en promouvant une économie au service de l'homme.

L'association Réseau Entreprendre

L'association Réseau Entreprendre est une association créée en 1986 à Roubaix par André Mulliez, alors PDG du Groupe Phildar. Elle est constituée de dirigeants qui aident à la création ou à la reprise de sociétés par :

- un soutien financier sous la forme d'un prêt d'honneur de 15.000 à 50.000€, remboursable sur 5 ans, sans intérêt, ni garantie, et avec un différé de 18 mois,
- un accompagnement individualisé par un chef d'entreprise qui met à disposition ses expériences, compétences et réseaux pendant 3 ans,
- un réseau professionnel constitué de 2.700 chefs d'entreprise adhérents au Réseau Entreprendre. Le Réseau Entreprendre fédère aujourd'hui 39 associations locales en France et a été reconnu d'utilité publique par le décret du 01 janvier 2003.

Au niveau local :

En 2003, la volonté de quelques dirigeants d'entreprise d'Orléans, de Tours et de Blois s'est développée autour de l'idée de créer des emplois par l'essaimage de PME. Leur souhait était de s'appuyer sur un réseau novateur dans sa conception par l'aide accordée aux porteurs de projet, et c'est le Réseau Entreprendre qui apporte alors cette vision de l'accompagnement où l'Homme est au centre de l'action à mener. Depuis mars 2003, Val De Loire Entreprendre est devenue une association forte d'une cinquantaine de membres. En 2008, comme l'ensemble des associations du réseau, Val De Loire Entreprendre devient Réseau Entreprendre Val de Loire (REVL).

La Jeune Chambre Economique Française (JCEF)

La Jeune Chambre Economique Française (JCEF) est un mouvement international de jeunes cadres, de jeunes chefs d'entreprises, de jeunes responsables, qui s'impliquent pour l'avenir de leur société en menant des actions civiques basées sur des valeurs de liberté d'entreprise, de respect de la loi, de valorisation de la personne humaine. La Jeune Chambre Economique Française est une association loi 1901 présente sur l'ensemble du territoire français. La Jeune Chambre Economique Française est reconnue d'utilité publique par le décret du 10 juin 1976.
Elle est composée de 160 sections locales présentes sur tout le territoire français métropolitain et d'outre-mer. Chaque Jeune Chambre Economique locale mène ses actions dans l'esprit et selon la vocation du mouvement qui est d'avoir un impact sur la communauté.
La vocation de la Jeune Chambre Economique Française est de contribuer au progrès de la communauté mondiale en donnant aux jeunes l'opportunité de développer leurs talents de leaders, la prise de responsabilité sociale, l'esprit d'entreprise et la solidarité, nécessaires pour créer des changements positifs.

Au niveau local :
La Jeune Chambre Economique de Tours intègre ainsi le réseau national de la Jeune Chambre Économique Française (JCEF) et relève de la fédération de la région Centre. Elle rassemble près de 50 membres, constituant l'une des plus importantes sections en France.

Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC)

Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC) est la seule organisation patronale ouvertement confessionnelle. Cette association a pour mission de *« proposer à ses membres des moyens pour travailler à reconnaître la présence du Christ et l'action de l'Esprit Saint dans la vie des personnes, acteurs et partenaires de l'entreprise, et dans leurs relations »*[76].
Elle rassemble aujourd'hui plus de 2.000 dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activités organisés en 200 sections locales. Chaque équipe compte une dizaine de membres et un conseiller spirituel. La section est un lieu de cheminement spirituel et de partage des événements rencontrés dans la vie de l'entreprise comme dans la vie personnelle. La recherche d'une unification entre vie spirituelle chrétienne et pratique managériale

[76] Site Internet des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens http://www.lesedc.org/album/index.html.

contribue à une humanisation de l'entreprise. Cette démarche est ancrée dans la pratique professionnelle du manager et prend appui sur son expérience concrète telle qu'il l'exprime. Elle suppose que le dirigeant ose s'ouvrir à son propre questionnement. Elle relève d'une perspective de conversion spirituelle dans la dynamique chrétienne.

Le Club des Créateurs d'Indre-et-Loire

Créé en 1983, le Club des Créateurs d'Indre-et-Loire, Avenir de la Touraine, a pour objet d'accueillir toute personne désireuse de créer une entreprise, d'échanger des informations professionnelles et techniques, de mettre en commun des expériences et des connaissances acquises, et d'examiner les problèmes juridiques, administratifs et autres, afférents à la vie de l'entreprise et à son environnement.

L'association Synergie Qualité Performance

L'association Synergie Qualité Performance a pour but de promouvoir la démarche Qualité dans les entreprises, les établissements d'enseignement, ou tout organisme public ou privé. L'association se définit comme un lieu de réflexion sur l'organisation, les méthodes et les procédures. Elle est un lieu d'échanges, d'expériences et de rencontres avec des experts ayant travaillé dans le domaine de la qualité.

Document n° 6 : Exemple de courrier envoyé aux présidents des principales organisations représentatives des entreprises d'Indre-et-Loire

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
TOURAINE

Monsieur Bernard HIBERT
Président
FEDERATION FRANCAISE DU BATIMENT
D'INDRE ET LOIRE
30, rue François Hardouin

37100 TOURS

Le Président

Tours, le 03 NOV. 2006

4 bis, rue Jules Favre
B.P. 41028
37010 Tours Cedex 1

Tél : 02 47 47 20 11
Fax : 02 47 64 09 98

E.mail :
rmahoudeau@touraine.cci.fr
Site internet :
www.touraine.cci.fr

Monsieur le Président,

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue une préoccupation majeure de notre société. Par conséquent, un nombre croissant de PME/PMI s'investissent dans la résolution d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Toutefois, il n'existe pas de méthodologie pour accompagner efficacement ces petites entreprises dans leurs démarches.

La CCIT et l'ESCEM Tours-Poitiers (Centre de Recherche en Management Durable) ont conçu un programme d'étude de trois ans, dédié aux PME/PMI de Touraine, et aux démarches que celles-ci mettent en œuvre en matière de responsabilité sociale et sociétale. Ce travail a été confié à Mlle Elise BONNEVEUX, doctorante en Sciences de Gestion à l'Université de Tours.

L'objectif est d'élaborer des outils méthodologiques appropriés à la mise en place d'une démarche RSE par les PME/PMI, et la mise en œuvre de cette étude s'opérera à travers les étapes suivantes :

- Etude qualitative : constitution de panels représentatifs de dirigeants d'entreprises. Analyse et définition des causes incitant les dirigeants à mettre en place une démarche de responsabilité sociale dans la gouvernance de l'entreprise.
- Etude quantitative : diffusion de questionnaires auprès des entreprises implantées en Touraine. Cet outil favorisera l'analyse de la structure des choix des dirigeants en fonction de leur implication dans une démarche de responsabilité.
- Analyse des résultats : explication du processus d'appropriation du concept de responsabilité sociale des entreprises par les PME/PMI de Touraine en analysant l'influence des différentes variables d'identité et d'activité ; identification des pratiques dominantes et description des faits générateurs.

Réseau national des Chambres de Commerce et d'Industrie

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE
TOURAINE

- Elaboration d'outils méthodologiques permettant l'accompagnement des PME/PMI dans la mise en place d'une démarche de RSE.

Les résultats seront communiqués aux entreprises et organismes ayant contribué à cette étude.

J'ai souhaité vous tenir informé de cette démarche. En effet, l'étude ne saurait être menée de façon complète et satisfaisante sans votre soutien. Il nous serait agréable, si des entreprises vous interrogent sur ce sujet, que vous leur expliquiez le contexte de l'étude. Par ailleurs, si vous aviez réalisé des enquêtes sur ce sujet, je vous saurai gré de les mettre à disposition afin de faciliter la mise en œuvre de l'étude. A cette fin j'ai demandé à Mlle Elise BONNEVEUX de rencontrer vos services.

Je vous remercie par avance de votre attention et disponibilité pour l'obtention de futurs entretiens.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos sentiments distingués.

Cordialement

Roger MAHOUDEAU

Document n° 7 : Guide d'entretien de l'étude exploratoire qualitative

Valeurs de l'entreprise

1. Quelles sont les principales valeurs de l'entreprise sur lesquelles vous communiquez ?

Mise en place

2. Quelles démarches relatives au concept de responsabilité sociale de l'entreprise (R.S.E) avez-vous déjà mis en place sur le plan :
   • de la gouvernance et du management ?
   • du social ?
   • de l'environnemental ?
   • du sociétal ?

   Comment avez-vous procédé ?

3. Quelles ont été vos motivations ou les raisons qui ont motivé la mise en place de pratiques liées à la R.S.E (pour chacun des domaines abordés ci-dessus) ?
   Exemple de réponses
   • des incitations de la part des partenaires de l'entreprise (clients, salariés, fournisseurs…)
   • des valeurs personnelles
   • la volonté de développer une stratégie de différenciation face à la concurrence
   • l'acquisition d'une meilleure image vis-à-vis du public
   • des incitations de la société civile
   • une réduction à long terme des coûts de fonctionnement
   • une anticipation des changements de réglementation
   • autres

4. Avez-vous éventuellement rencontré des difficultés au cours de cette démarche ?

Informations/Outils

5. A votre connaissance, quelles institutions promeuvent le développement durable ? Si oui, comment ?
   Exemple de réponses
   • le Conseil Régional
   • le Conseil Général
   • la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine
   • la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE Centre)
   • l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)
   • l'Agence de l'Eau
   • les organisations professionnelles (FFB, UIMM, MEDEF, CGPME)
   • autres

6. Quels outils de gestion (technologies, outils comptables et financiers…) avez-vous mis en place pour intégrer des démarches de RSE dans le fonctionnement de l'entreprise ?

7. Quels outils méthodologiques (guides, référentiels…) aidant à la mise en place de la RSE connaissez-vous ?

Exemple de réponses

• la certification ISO 14001
• le guide SD 21000 de l'Agence Française de Normalisation (AFNOR)
• le guide de la performance globale du Club des Jeunes Dirigeants (CJD)
• le bilan sociétal du Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale (CJDES)
• le guide CSR Europe d'Alliances Nord-Pas-de-Calais (adapté du SME Key)
• autres

Avez-vous appliqué un de ces outils dans votre entreprise ? Si oui, de quelle manière s'est déroulé la mise en œuvre ?

8. Avez-vous fait appel à une aide externe (par exemple : un cabinet de conseil, un bureau d'études, une organisation professionnelle…) dans l'identification des enjeux liés au développement durable et la mise en place d'une nouvelle stratégie ?

Champs d'application

9. Pouvez-vous citer des critères non financiers (sociaux et environnementaux) que vous intégrez dans la sélection de vos fournisseurs ? Si oui, lesquels ?

Exemple de réponses

• l'élaboration d'une charte éthique à l'égard de vos fournisseurs
• une politique de gestion des risques
• autres

10. Tenez-vous compte de l'impact environnemental lorsque vous développez de nouveaux produits et/ou services (par exemple en évaluant la consommation d'énergie, la recyclabilité ou la pollution…) ? Si oui, comment ?

11. Dans quelle circonstance êtes-vous en relation avec la société civile/communauté (famille du salarié, commune, communauté de communes…) ?

Exemple de réponses

• la participation à des activités externes à l'entreprise (manifestations culturelles et sportives, associations territoriales…)
• la participation à des projets de réinsertion professionnelle
• le mécénat humanitaire, social ou artistique
• autres

12. Quelles sont les innovations sociales que vous avez mises en place depuis trois ans ?

Exemple de réponses

• des formations professionnelles (au-delà de l'obligation légale)
• l'adaptation des horaires de travail
• un Plan d'Epargne d'Entreprise (P.E.E)
• une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
• l'apprentissage, le tutorat ou l'intégration de stagiaires
• autres

Calendrier de la démarche

13. Depuis quand êtes-vous sensibilisé aux concepts de développement durable et de RSE ?

14. Quel bilan faites-vous de cette démarche ? Y-a-t-il eu des changements relationnels au sein de l'entreprise ? à l'extérieur de l'entreprise ?

15. Quelles sont, pour vous, les prochaines étapes de cette démarche ?

16. Avez-vous des attentes particulières concernant l'évolution de cette démarche ?

Caractéristiques d'identité et d'activité

17. Nom de l'entreprise

18. Secteur d'activité

19. Périmètre d'implication (local, national et international)

20. Tranche d'effectif

21. Année de création de l'entreprise

22. Forme juridique de l'entreprise

23. Tranche d'âge du dirigeant

30 à 35 ans	35 à 40 ans	40 à 45 ans	45 à 50 ans	50 à 55 ans	55 à 60 ans	60 ans et plus

24. Formation du dirigeant

25. Date de prise de fonction en tant que dirigeant

26. Appartenance à une association de dirigeants ou à une organisation professionnelle

27. Abonnements à des revues, journaux (L'Usine Nouvelle, Les Echos, La Tribune…)

Merci de votre participation

Tableau n° 1 : Dirigeants rencontrés lors de l'étude exploratoire qualitative

Entreprises	Statut de la personne interrogée	Prise de fonction en tant que dirigeant	Genre	Activité de l'entreprise	Année de création de l'entreprise	Taille de l'Entreprise
EXPLO - PME A	Dirigeant délégué	1994	F	Fabrication d'instrumentation scientifique et technique	1987	16
EXPLO - PME B	Dirigeant	1981	H	Plasturgie	1981	80
EXPLO - PME C	Dirigeant	2004	H	Cimenterie	1966	82
EXPLO - PME D	Dirigeant	1981	H	Aluminium, Aéronautique, Caoutchouc, Métallurgie, Optique…	1973	100
EXPLO - PME E	Dirigeant	1990	H	Fruits et Légumes - Transport	1962	400
EXPLO - PME F	Dirigeant		H			70
EXPLO - PME G	Dirigeant	1986	H	Fabrication d'emballage - Plasturgie	1985	10
EXPLO - PME H	Chef d'établissement	2000	H	Nettoyage industriel	1982	260
EXPLO - PME I	Dirigeant	1981	H	Sérigraphie	1981	60
EXPLO - PME J	Co-gérant	2005	H	Ingénierie, Etudes techniques	2005	32
EXPLO - PME K	Dirigeant associé	1997	H	Ingénierie, Bureau d'Etudes	2002	28
EXPLO - PME L	Dirigeant	1980	H	Fabrication de cabines de douche	1983	80
EXPLO - PME M	Dirigeant	2002	H	Constructeur de nettoyeurs haute-pression, spécialisé dans les secteurs du bâtiment	1985	30
EXPLO - PME N	Dirigeant	1978	H	Messagerie, Fret express	2003	97
EXPLO - PME O	Dirigeant	20005	H	Construction ferroviaire	1966	100
EXPLO - PME P	Dirigeant	2005	H	Conseil en économie d'énergies	2005	2
EXPLO - PME Q	Dirigeant	1999	F	Etude et prospection téléphonique	1999	25
EXPLO - PME R	Dirigeant	2006	H	Travail temporaire	2006	3
EXPLO - PME S	Dirigeant		F	Conseil pour les affaires et la gestion	1994	9
EXPLO - PME T	Dirigeant	1994	H	Chaudronnerie - Tuyauterie	1994	35

Document n° 8 : Exemple d'entretien semi-directif exploratoire réalisé avec le dirigeant de la PME L – 15 juin 2007

Elise Bonneveux : Depuis combien de temps faites-vous un rapport de développement durable ?

Dirigeant de la PME L : On a fait un bilan 2005, donc ça veut dire que nous travaillons la question depuis 2004. Nous avons été contactés il y a trois ans, trois ans et demi par la Chambre Régionale du Commerce (CRCI) qui avait initié avec l'AFNOR…de façon à faire un référentiel qui s'appelle le SD 21000…un certain nombre d'entreprises, je crois une cinquantaine en France pour mettre en place ce référentiel. Donc nous avons été contactés, nous avons dit oui, nous avons suivi…

Elise Bonneveux : Vous avez été une des entreprises pilotes… ?

Dirigeant de la PME L : Nous avons été une des entreprises pilotes. Alors pourquoi nous avons été choisis ? C'est parce qu'on savait qu'on avait peut-être moins de travail à faire que d'autres pour faire avancer les choses. Nous avons donc travaillé le sujet, on a assisté à un certain nombre de réunions, nous avons été aidés pour cela par un conseil qui nous a été très utile et puis nous avons mis en place notre charte. On n'a pas eu grand mal à le faire puisque il y a beaucoup de choses que nous faisions et qu'il fallait mettre en forme et puis nous avons fait un bilan 2005 comme nous nous étions engagés, et puis un bilan 2006 et un bilan 2007, etc.

Elise Bonneveux : Comme vous l'avez précédemment expliqué, il y a beaucoup de choses que vous faisiez déjà avant sans véritablement dire « ça rentre dans le concept de développement durable ».

Dirigeant de la PME L : Oui tout à fait, disons que l'on faisait de la prose sans le savoir.

Elise Bonneveux : Et le fait de tout formaliser, tout écrire, établir une stratégie à court et moyen terme, cela a-t-il…

Dirigeant de la PME L : Et ça ne fait pas de mal et puis c'est des choses dont on a l'habitude parce qu'on a une politique qui est écrite depuis longtemps, un projet d'entreprise qui a été bâti depuis longtemps donc tout ça a été mis en forme assez facilement.

Elise Bonneveux : Qu'est-ce que cette démarche a apporté pour votre entreprise ? Ce diagnostic SD 21000 ?

Dirigeant de la PME L : Cela nous a permis de voir déjà qu'on était pas mal, donc ça fait plaisir et conduire ce bilan nous a amène à réfléchir sur un certain nombre de choses, et lorsque l'on regarde le bilan, on se dit « là, on pourrait faire mieux, etc. ».

Elise Bonneveux : Quels sont vos axes d'amélioration ?

Dirigeant de la PME L : Il y a une chose que l'on ne suivait pas très bien, c'est…je prends ça parce que c'est le premier paragraphe, la pyramide des âges, on s'est aperçu qu'on était en train de bien vieillir et qu'il fallait…on a quarante-deux ans et demi d'âge moyen et c'est trop

haut et il faudrait qu'on ait trente-cinq, trente-six, donc on y pense et des fois quand on embauche, on a plutôt tendance à embaucher un jeune qu'un vieux.

Elise Bonneveux : Vous avez une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Dirigeant de la PME L : Oui, bien sûr. Nous présentons ça à notre assemblée générale cette année, et puis on en parle au personnel et je pense que c'est un outil très intéressant dans les relations avec le personnel. C'est peut être ça le plus utile.

Elise Bonneveux : De toute la démarche SD 21000 ?

Dirigeant de la PME L : Pour nous, oui. Cela nous permet de bien suivre…et nous avions commencé, avant tout le monde, à s'occuper des déchets. Alors une petite histoire intéressante : cette histoire de déchets, ça remonte à 1996 ou 1997. A l'époque, nous avions créé ici et sous l'égide de la Chambre de Commerce une association de la zone industrielle de Tours Nord. Elle s'est appelée Pôle Nord Industrie et j'ai été le premier président. Je suis resté le président pendant cinq ans. Alors quand on est président, il faut avoir un objectif. Alors notre premier objectif, c'était la signalétique, on ne l'a pas trop mal réussie, ce qui était un peu compliqué parce que, comme on n'avait pas un sou, il fallait faire payer les autres, et quand il faut faire payer les autres, il s'agit d'être convaincant. On a essayé d'être convaincant, on y est arrivé, et puis j'avais un deuxième objectif, c'était les déchets. On ne savait pas comment faire, et puis on a réfléchi, on a décidé de faire un premier inventaire de déchets et on a vu que c'était quelque chose de monstrueux. Donc ça nous a donné à réfléchir, on a travaillé là-dessus, on a été aidé par l'ADEME, on a réussi à se faire financer l'ingénieur conseil spécialisé là-dedans, par l'ADEME, on avait mis un petit peu de notre poche mais pas trop, enfin c'était supportable, et on a fait quelque chose qui a servi de référence par ailleurs. Et puis ça nous a donné à réfléchir ici parce qu'on était comme les autres, on ne savait pas combien les déchets coûtaient, donc on a mis ça en musique et on s'est aperçu que ça coûtait très cher et que ça allait nous coûter de plus en plus cher. Et d'ailleurs on a mis un compte spécialisé dans l'ensemble de nos centres de profit pour détecter ce que ça coûtait et puis de faire en sorte que ça ne nous coûte plus rien et maintenant on fait des bénéfices avec nos déchets.

Elise Bonneveux : Cette démarche est commune à toutes les entreprises de la zone ?

Dirigeant de la PME L : Non, la démarche a été…chaque entreprise a fait ce qu'elle voulait et je ne sais si les autres en ont tenu compte mais il y en a un qui a particulièrement tenu compte de notre recherche, c'est l'entreprise XXX qui a créé, grâce à notre étude parce qu'il faisait partie de la bande, et d'ailleurs c'est lui maintenant le président de la zone, un centre de tri, une déchèterie pour industriels, ce qui n'existe nulle part ailleurs. C'est venu de notre idée, de notre démarche, que j'avais initiée quand j'étais président.

Elise Bonneveux : Donc cela remonte à une dizaine d'années ?

Dirigeant de la PME L : Oui mais il n'y a pas dix ans que son truc est en service parce qu'il a eu un mal fou à mettre ça en place.

Elise Bonneveux : Il fait uniquement de la vente, une fois recyclés, de produits ?

Dirigeant de la PME L : C'est une déchèterie…Il prend le carton gratuitement, puis il le revend, il prend les plastiques gratuitement, il nous paie notre aluminium ou notre ferraille, etc. et là, il débourse, et puis dans d'autres cas, c'est nous qui payons. Cette addition et cette soustraction font que maintenant nos déchets nous font faire des bénéfices, entre autre chose, mais ça ne nous coûte rien. En 2006, le bénéfice net était de 4.818 euros dans notre groupe.

Elise Bonneveux :…en déchets ?

Dirigeant de la PME L : En déchets. Les déchets nous ont rapporté de l'argent. Heureusement qu'on a de l'aluminium parce qu'on aurait à la place des déchets de ferraille ou de goudron, ça ne serait pas les mêmes déchets. Des déchets chimiques, ça ne serait pas la même chose. Enfin, il est sûr que dans le temps, ça nous coûtait de l'argent, maintenant ça nous rapporte. Voilà au moins à quoi ça sert. Disons que cela a payé le bilan.

Elise Bonneveux : Je reviens rapidement sur l'entreprise XXX, une fois réceptionnés, les produits sont-ils transformés ?

Dirigeant de la PME L : Il les transforme, il les tortille et puis pour votre étude, il serait intéressant que vous alliez le voir, vous pouvez aller le voir de ma part, c'est un type charmant et il vous dira tout ce qu'il fait. C'est Denis Passenaud. Je ne connais pas le détail de son fonctionnement mais cela a été une excellente idée, c'est une boite qui marche bien. Il faut dire qu'il était préparé à ça parce que c'est un ferrailleur. Et même ça vaut le coup de visiter son truc, c'est assez remarquable. Et son truc est très rentable.

Elise Bonneveux : Je n'y manquerai pas. Pour revenir à votre entreprise, comment vos parties intéressées, telles que définies dans le SD 21000, ont-elles réagi ?

Dirigeant de la PME L : Disons que nos actionnaires, ils trouvent que c'est bien mais l'actionnaire ce qui l'intéresse, c'est combien gagne l'entreprise. Mais ça leur permet quand même de voir que l'on tient compte d'un certain nombre de choses, ils le savent, ils n'ont pas besoin de ça mais je pense que vis-à-vis du personnel, et la charte et le bilan sont des choses intéressantes.

Elise Bonneveux : Quand vous allez chercher des clients, attendez-vous d'eux qu'ils aient une charte ?

Dirigeant de la PME L : Non. Ça m'ennuierait beaucoup de savoir que j'ai un fournisseur qui fait travailler les gosses, je ne crois pas que j'en ai mais…

Elise Bonneveux : Les critères de sélection vont plus être ou la qualité ou le prix ou les deux ?

Dirigeant de la PME L : Bien entendu et puis ça se sait. On sait quelle entreprise se comporte bien et quelle entreprise se comporte mal.

Elise Bonneveux : Pensez-vous que le fait que vous soyez pour la responsabilité sociale vous ait apporté plus de clients ?

Dirigeant de la PME L : Non, c'est une vieille tradition…

Elise Bonneveux : Parmi les institutions que j'ai citées, quelles sont, selon vous, celles qui donnent le plus d'informations sur le développement durable ?

Dirigeant de la PME L : Je vous ai parlé de l'ADEME, mais par exemple vous ne parlez pas de la CRCI mais c'est la CRCI qui a initié l'affaire dont je vous ai parlé tout à l'heure. Je pense que tout le monde doit être lié à ce que chaque entreprise puisse s'occuper à la fois du social, de l'économique et de l'environnement. Ça me paraît évident.

Elise Bonneveux : Cette démarche, lorsque le conseiller est venu, remonte à combien de temps ? 2003, 2004 ?

Dirigeant de la PME L : Oui, à peu près. On a dû commencer la démarche en 2003 pour la terminer dans le courant de 2004…ou fin 2004 ou fin 2005 ou début 2005 qui nous a permis de faire le premier bilan 2005.

Elise Bonneveux : Combien de jours de formation avez-vous suivis ? Etiez-vous seul ?

Dirigeant de la PME L : Non, il y avait un collaborateur qui était chargé de la question, qui est le coordinateur du développement durable, c'est l'homme responsable de la qualité, donc ce n'est pas par hasard, et nous étions deux, nous sommes allés à ces six ou sept réunions à Orléans. Mais on a fait un travail en interne important, grâce au conseil qui venait dans notre entreprise. Parce que chaque entreprise qui participait à cette opération était accompagnée d'un conseiller.

Elise Bonneveux : Parmi ces guides, à part le SD 21000 que vous connaissez, connaissez-vous certains ?

Dirigeant de la PME L : Je suis au courant de l'ISO 14001, celui du CJD je ne connais pas, je ne connais pas celui du CJDES et le guide CSR, je ne connais.

Elise Bonneveux : Les trois guides sont plus ou moins comme le SD 21000. La question n°8, on l'a déjà abordée, c'est une aide externe dans la mise en place de démarches de responsabilité sociale, ça oui. Je vais plus regarder votre charte parce que les questions…il y a plein de choses qui ont été faites… (dans la charte), « notre engagement », ce sont vos valeurs, les avantages sociaux sont également présents dans votre charte, la formation, la gestion des risques…Tous les logos que l'on voit sur votre charte sont des entreprises que vous possédez ?

Dirigeant de la PME L : Oui

Elise Bonneveux : Donc votre entreprise comprend…

Dirigeant de la PME L : Non. C'est XXX qui est la holding qui englobe XXX, XXX et XXX.

Elise Bonneveux : Et XXX ?

Dirigeant de la PME L : XXX est une petite société qui est en sommeil et que l'on est en train de développer. D'ailleurs, on lui a changé de nom parce que ça ne lui allait pas très bien.

On l'a appelé XXX et c'est pour faire de la distribution par informatique. C'est très accolé à XXX.

Elise Bonneveux : Etes-vous en relation avec la société civile ? Faites-vous du sponsoring d'activités culturelles ou sportives ? Du mécénat humanitaire ?

Dirigeant de la PME L : Non, on a déjà suffisamment de choses à faire dans l'entreprise.

Elise Bonneveux : Ou des projets de réinsertion professionnelle, des stagiaires, des apprentis ?

Dirigeant de la PME L : Oui, des stagiaires, on en a en permanence. Si on allait faire le tour de l'entreprise aujourd'hui, on en trouverait un ou deux ou trois. Nous avons fait des recrutements comme ça…On a dû avoir deux, trois stagiaires comme ça qui sont devenus des CDI, par exemple la personne qui s'occupe des relations humaines, c'est une ancienne stagiaire d'il y a quinze ans. C'est pour ça que j'avais oublié qu'elle était rentrée comme stagiaire.

Elise Bonneveux : Faites-vous du tutorat dans votre entreprise ?

Dirigeant de la PME L : Non, on fait de l'apprentissage. D'ailleurs à ce titre, le Premier Ministre était venu en visite parce qu'il était une époque où l'Education Nationale faisait en sorte de tuer l'apprentissage parce que le patron qui faisait de l'apprentissage était considéré comme un exploiteur, etc. Maintenant, on s'aperçoit que c'est totalement l'inverse. Mais ceci étant, c'est-à-dire quand le Premier Ministre est venu, l'ex-Premier Ministre, nous lui avons montré un apprenti en exercice, on lui a présenté un apprenti d'il y a quinze ans, qui est agent de maîtrise et on lui a présenté un apprenti d'il y a vingt ans qui est cadre.

Elise Bonneveux : Donc il y a une possibilité de promotion interne au sein de l'entreprise ?

Dirigeant de la PME L : Il ne faut pas faire seulement de la promotion interne. D'ailleurs, on en fait peut-être un petit peu de trop, c'est peut-être pour ça qu'on a vieilli mais nous faisons au moins la moitié de promotion interne et l'autre de promotion externe. Il était une époque où on a trop fait de promotion interne. Il faut les deux.

Elise Bonneveux : Depuis combien de temps êtes-vous sensibilisé aux concepts de développement durable et de responsabilité sociale ?

Dirigeant de la PME L : On appelle ça développement durable et comme c'est à la mode, il faut l'utiliser. On faisait du développement durable sans le savoir parce que, dans tous les engagements que l'on a pris, on a mis en forme, ça c'est sûr. Mais…par exemple, notre engagement, ce n'est pas très éloigné de ce que l'on appelait notre projet d'entreprise et qui avait été mis au point…on avait fait participé tout le monde, mais ça datait de 1986-1987. Donc, on l'a rajeuni mais on n'a rien inventé. Notre politique, je n'ai pas changé une virgule, la responsabilité sociale, tout ce qu'on fait, inutile de dire que ce n'est pas il y a huit jours que l'on fait ça et on l'a mis en forme. Qu'on fasse très attention aux actionnaires, à l'accroissement de la productivité, la réduction du turnover, à la baisse de l'absentéisme…bon sauf l'année dernière, on a eu quatre pépins. Nous avons eu l'année dernière quatre cancers dans l'entreprise. Quatre collaborateurs ont eu des cancers graves. Ils se sont sortis d'affaire tous les quatre. Donc l'année dernière, on a eu un taux d'absentéisme parfaitement anormal à

cause de ça. Mais sur les quinze dernières années, en moyenne notre taux d'absentéisme est inférieur à 2%. Et c'est très important ce taux d'absentéisme. D'abord parce que si les gens ne sont pas là, c'est qu'ils ne bossent pas, et surtout ça dénote souvent un mauvais climat. Quand on voit qu'il y a beaucoup d'absentéisme, c'est que dans un service il y a un problème. Sauf si les gens sont à l'hôpital ou si ils ont un cancer. Mais ceci étant, quand on voit qu'il y a un taux d'absentéisme important, c'est que soit il y a trop de monde ou soit ça ne marche pas. La formation du personnel, on fait plus que ce qui est demandé par la réglementation, la gestion des risques, alors ça c'est pas mal parce que ça nous a permis de réfléchir sur la question et d'aller peut-être un peu plus loin que nous allions, et surtout de le formaliser. Cela n'était pas formalisé et je suis très content d'avoir fait ça.

Elise Bonneveux : Depuis que vous avez formalisé ça, les risques ou plutôt les coûts liés aux risques ont-ils diminué ?

Dirigeant de la PME L : Non, les coûts…toute façon lorsque l'on regarde bien, on voit bien que la gestion des risques a plutôt tendance a augmenté.

Elise Bonneveux : Oui, mais sur le long terme, ça peut baisser.

Dirigeant de la PME L : Peut-être bien…mais c'est la raison pour laquelle…parce que c'est bien ça ce sont des bonnes intentions mais si on a ça et qu'on le laisse dans le tiroir, ça ne sert pas à grand-chose. En fait, le bilan est une bonne chose parce que chaque année, ça oblige à remettre les choses. Alors pour l'instant, comme on n'en a que deux, des bilans, on n'a pas fait des tableaux comparatifs mais dès qu'on en a quatre ou cinq, ça permettra de voir…de mettre en place un tableau de bord de ces bilans. Un peu comme les bilans comptables, de voir l'évolution. Là, pour l'instant c'est trop tôt parce que deux bilans ce n'est pas très significatif mais quand on en aura quatre ou cinq, ça sera intéressant. Quand on dit aux gens que, par rapport à la convention collective de la métallurgie, le supplément total des salaires et avantages par rapport à la convention collective a été de 392.210 euros, soit en moyenne 5.300 euros brut par salarié, ça veut dire quelque chose. Et ça, ça met quelques fois les choses à leur place. Alors là, ça a été grave parce qu'on a eu un accident du travail grave et puis un accident du travail bidon. D'ailleurs, on l'a viré le mec parce qu'ici, on a une excellente ambiance mais ça n'empêche pas que de temps en temps, lorsqu'il faut licencier quelqu'un, on le fait. Mais notre taux d'accident du travail est toujours inférieur à 0,50%. Bon il y en a un qui a tiré au renard, il s'est fait payer pendant un an…on ne peut pas l'en empêcher. Enfin, il n'est plus là, il ne recommencera plus, du moins ici.

Elise Bonneveux : Avez-vous des attentes par rapport à la Chambre de Commerce ? Trouvez-vous que l'information est bien diffusée ?

Dirigeant de la PME L : Oui. La preuve c'est qu'on a été choisi par la Chambre de Commerce parce qu'on a été désigné par la CCI pour faire partie de ce panel. Si ils ont pensé à nous, c'est que…

Elise Bonneveux : La sélection se fait sur quels critères ?

Dirigeant de la PME L : Je ne me souviens plus.

Elise Bonneveux : Des critères tant financiers que sociaux ?

Dirigeant de la PME L : Ou bah bien sûr. On sait…par exemple…quand le Premier Ministre est venu, il y a eu toute une enquête, ça a été tout un bazar, tout un machin et l'inspecteur de la main d'œuvre qui est venu me voir et m'a dit : « je suis content de vous connaître et c'est très bien parce que je ne vous connaissais pas encore ».
Nombre de salariés : 80 personnes pour l'ensemble du groupe.
Année de création de l'entreprise : 1983

Dirigeant de la PME L : Implication nationale parce que, dans le département, nous faisons 0,8% de notre chiffre d'affaires, c'est-à-dire rien du tout. Si, on fait ce que l'on doit faire dans le département, pas plus ni moins que si nous étions basés ailleurs et on fait entre 10 et 15% de notre chiffre d'affaires à l'export.

Elise Bonneveux : Le secteur d'activité le plus représenté dans vos clients ?

Dirigeant de la PME L : C'est très divers. On a énormément de types de clients. On travaille avec des grossistes sanitaires, on travaille avec des administrations, on travaille avec les armées, on travaille avec des entreprises du bâtiment, on travaille avec des entreprises de l'industrie, on travaille avec les campings, on est vraiment très, très…ce qui est très lourd sur le plan commercial et c'est comme ça, c'est notre métier.

Elise Bonneveux : La forme juridique ?

Dirigeant de la PME L : On a de tout : Sanitaire Equipement est une S.A. avec un Conseil de Surveillance et un Directoire, les filiales sont des S.A.S., et nous avons en plus une S.A.R.L.

Elise Bonneveux : L'entreprise appartient-elle à une organisation professionnelle ?

Dirigeant de la PME L : Oui bien sûr. On fait partie de la Fédération des Industries de la Salle de Bain. La FISB est un syndicat qui est associé à ce qui s'appelle le SDB, le syndicat de la Douche et de la Baignoire dont j'ai été Président jusqu'à l'année dernière. On fait partie d'un groupement des matériels de défense, puisqu'on travaille pas mal avec les armées. Et puis, on est au MEDEF et on est aussi à l'IUMM, l'Union de la Métallurgie.

Elise Bonneveux : L'année de votre prise de fonctions en tant que dirigeant ?

Dirigeant de la PME L : 1983.

Elise Bonneveux : Et avant ?

Dirigeant de la PME L : Avant j'étais le Directeur Général de la filiale d'un groupe qui s'appelle XXX. En 1980, on m'a demandé de vendre les activités que je gérais parce que je m'occupais de diversification. J'avais trois activités, j'en ai vendu deux et j'en ai gardé une pour moi.

Elise Bonneveux : Merci de m'avoir reçue. Avez-vous de remarques ?

Dirigeant de la PME L : Non, c'est très bien qu'on s'occupe de cette question.

Annexe 3 : Etude exploratoire quantitative

Document n° 9 : Exemple de questionnaire rempli par le dirigeant de l'entreprise 16

Cette étude fait partie d'un projet de recherche et porte sur l'intégration des pratiques de développement durable dans les PME d'Indre-et-Loire

Nous vous proposons de remplir le questionnaire ci-dessous. Cela vous prendra entre quinze et vingt minutes. Comme il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, soyez spontané et ne revenez pas en arrière pour corriger vos réponses. Les instructions sont données à chaque page.

I. Vision du dirigeant

1.1. Pour chacune des propositions suivantes, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 le bénéfice apporté à votre entreprise (1 = Pas du tout avantageux et 7= Tout à fait avantageux).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout avantageux						Tout à fait avantageux
Une meilleure image vis-à-vis des clients et/ou fournisseurs	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Un meilleur climat social	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Une meilleure rentabilité économique	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Un faible turn-over des salariés	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Une anticipation des risques	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Une formalisation de la stratégie	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Un respect de l'environnement	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐

1.2. Pouvez-vous évaluer de 1 à 7 l'importance de chaque facteur d'engagement pour vous et votre entreprise (1 = Pas du tout important et 7= Très important).

	1	2	3	4	5	6	7
Valeurs	Pas du tout important						Très important
1. Responsabilité	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
2. Solidarité	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
3. Loyauté	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
4. Humanisme	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
5. Ouverture	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
6. Enthousiasme	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐

1.3. Pouvez-vous évaluer de 1 à 7 l'importance de chaque enjeu économique pour vous et votre entreprise (1 = Pas du tout important et 7= Très important).

	1	2	3	4	5	6	7
Enjeux économiques	Pas du tout important						Très important
Performance globale de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Compétitivité de l'entreprise	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Innovation technologique	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Anticipation et gestion des risques	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Satisfaction des clients	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Pérennité de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Implication des salariés	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Cohésion sociale avec les parties prenantes internes de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Cohésion sociale avec les parties prenantes externes de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Transparence dans la gestion de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Respect de l'environnement	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐

1.4. Sur chacune de ces affirmations concernant votre entreprise, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 7= Tout à fait d'accord).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Pour vous, la satisfaction du client fait partie de vos priorités	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Pour vous, la satisfaction de l'actionnaire fait partie de vos priorités	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
La réglementation contribue au développement durable de l'entreprise	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Dans votre entreprise on se préoccupe de l'environnement	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Les ressources humaines sont considérées comme essentielles pour l'avenir de votre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
En interne, les acteurs sont mobilisés dans la mise en place de démarches liées au développement durable	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
L'entreprise est bien intégrée dans la société civile	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Le développement du tissu économique local figure parmi vos préoccupations	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Participer à des démarches collectives permet d'obtenir plus facilement des informations sur le développement durable	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
A votre avis, la place du développement durable par rapport à d'autres critères essentiels pour l'entreprise va augmenter dans les prochaines années	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐

II. Recherche d'informations liées au développement durable

2.1. Vous adhérez à : (plusieurs réponses sont possibles)

☒ Une fédération professionnelle
☐ Un groupement d'entreprises
☒ Une association
☒ Un syndicat professionnel
☐ Un pôle de compétitivité
☐ Aucune organisation
☐ Autres

Si oui, précisez laquelle :…Fédération française de la maroquinerie, Association Survival, syndicat SYPROCAF……

2.2. Sur chacune de ces affirmations concernant votre entreprise, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 7= Tout à fait d'accord).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
L'appartenance à un réseau professionnel permet d'accéder en général plus facilement à l'information souhaitée	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
L'appartenance à un réseau professionnel permet d'échanger sur ses propres expériences en matière de développement durable	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
L'appartenance à un réseau professionnel accélère l'intégration de pratiques liées au développement durable	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
L'appartenance à un réseau professionnel améliore en général la performance globale de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Une aide extérieure (ex : consultant) facilite l'intégration de pratiques de développement durable	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐

2.3. Combien d'**organismes publics et/ou privés** promouvant le développement durable dans la région connaissez-vous ?.....6.....

2.4. Si vous en connaissez, pouvez-vous en nommer deux :

1 :……DRIRE……. 2 :……ADEME…….

III. Relations avec les fournisseurs

Sur chacune de ces affirmations concernant votre entreprise, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 7= Tout à fait d'accord).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Votre entreprise intègre des critères sociaux dans le choix de ses fournisseurs	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Votre entreprise intègre des critères environnementaux dans le choix de ses fournisseurs	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Votre entreprise prend en compte les intérêts de ses fournisseurs et sous-traitants	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Votre entreprise choisit ses fournisseurs et sous-traitants sur la base de procédures claires et connues par tous	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Dans votre entreprise, le meilleur fournisseur est celui qui offre le prix le plus bas	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐

IV. Relations avec les clients

Sur chacune de ces affirmations concernant votre entreprise, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 7= Tout à fait d'accord).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Dans votre entreprise, la stratégie client fait l'objet d'une information diffusée auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Les pratiques à respecter dans les relations avec les clients et la concurrence sont formalisées dans un document (charte, code de conduite, guide…)	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Vos clients sont clairement informés sur vos produits ou services (composition, origine, engagement qualité, résiliation des contrats…)	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Votre entreprise identifie et traite la non satisfaction des clients par des actions correctives	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐

V. Mise en place de démarches de développement durable

5.1. Sur chacune de ces affirmations concernant votre entreprise, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 7= Tout à fait d'accord).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Votre entreprise a déjà obtenu des résultats significatifs en matière d'environnement	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Lors de ses recrutements, votre entreprise s'efforce de respecter la parité homme/femme dans les postes à responsabilité	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Dans votre entreprise, on se préoccupe concrètement de l'avenir professionnel de chaque salarié quel que soit son niveau hiérarchique	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Votre entreprise facilite le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques et l'expression des salariés	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
L'entreprise met en place des actions pour améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Votre entreprise diffuse à l'ensemble de ses parties prenantes les données économiques, sociales et environnementales la concernant	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐

5.2. Quelles sont les pratiques mises en place dans votre entreprise ?

Cochez les **pratiques environnementales** mises en place dans votre entreprise :

☒ Gestion des déchets et effluents
☒ Maîtrise de l'énergie
☒ Maîtrise de l'eau
☐ Gestion du transport et des déplacements
☒ Utilisation de matières premières écologiques/écodurables
☒ Eco-conception des produits
☐ Plan de prévention des risques environnementaux
☐ Autres, pouvez-vous préciser lesquelles : ……

Dans votre entreprise, une démarche de **certification environnementale** est :

☐ envisagée
☐ en cours
☐ obtenue
☒ n'est pas envisagée

Si oui, laquelle (ex : ISO 14001, EMAS, HQE…) ?... .....

Cochez les **pratiques sociales** mises en place dans votre entreprise :

☒ Plan de formation et gestion des compétences
☐ Promotion du dialogue social
☒ Promotion de la communication interne
☒ Dispositifs pour améliorer les conditions de travail, santé et sécurité
☒ Embauche de proximité
☒ Politique de rémunération
☐ Autres, pouvez-vous préciser lesquelles ?.. .....

Dans votre entreprise, une démarche de **certification sociale** est :

☐ envisagée
☐ en cours
☐ obtenue
☒ n'est pas envisagée

Si oui, laquelle (ex : OHSAS 18001, SA 8000……) ? ……..

5.3. Sur chacune de ces affirmations concernant votre entreprise, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 7= Tout à fait d'accord).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
La création d'emplois au niveau local	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Le choix de fournisseurs locaux	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
Un investissement auprès de partenaires locaux	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
L'engagement associatif ou politique de ses collaborateurs	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐
La formation de personnes issues du bassin d'emploi local	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
Le financement de projets de développement local	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
La participation à des missions d'information (ex : portes ouvertes entreprise…)	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Le financement d'associations sportives ou culturelles	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
L'établissement de relations avec les collectivités territoriales	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐

Cochez les **pratiques sociétales** mises en place dans votre entreprise :

☒ Privilégier les fournisseurs locaux
☒ Privilégier un investissement auprès de partenaires locaux
☐ Favoriser l'engagement associatif ou politique de ses collaborateurs
☒ Former des personnes issues du bassin d'emploi
☒ Financer des projets de développement local
☐ Participer à des missions d'information sur le développement durable (ex : portes ouvertes entreprises…)
☒ Financer des associations sportives et/ou culturelles
☒ Nouer des relations avec les collectivités territoriales
☐ Autres, pouvez-vous préciser lesquelles ? .....

VI. Obstacles à la mise en œuvre d'une démarche de développement durable

Quels sont, à votre avis, les obstacles qui pourraient entraver la mise en œuvre d'une démarche de développement durable dans votre entreprise ? Sur chacune de ces affirmations concernant votre entreprise, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 7= Tout à fait d'accord).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Le développement durable ne fait pas partie de vos priorités	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Le développement durable n'est pas rentable sur un plan économique	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Il y a trop peu de ressources humaines disponibles	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Il y a trop peu de ressources financières disponibles	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
L'entreprise dispose d'une quantité de temps trop insuffisante	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Les connaissances de l'entreprise sur le développement durable sont insuffisantes	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
La législation est trop complexe	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐

VII. Obstacles à l'intégration à long terme d'une pratique de développement durable

Quels sont, à votre avis, les obstacles qui pourraient entraver l'intégration à plus long terme d'une pratique de développement durable par votre entreprise ? Sur chacune de ces affirmations concernant votre entreprise, pouvez-vous évaluer de 1 à 7 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 7= Tout à fait d'accord).

	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Un manque d'intérêt de la part des clients	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Un manque d'intérêt de la part des collaborateurs	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Des charges administratives trop élevées	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Une vision économique à court terme résultant de la concurrence	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Une législation trop complexe	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐

VIII. Informations relatives au dirigeant

Vous êtes :	Votre âge :	Votre formation initiale :
☒ Un homme ☐ Une femme	☐ De 20 à 30 ans ☒ De 30 à 40 ans ☐ De 40 à 50 ans ☐ De 50 à 60 ans ☐ Plus de 60 ans	☐ Niveau CAP/BEP ☐ Niveau BAC ☐ Niveau Bac + 3 ☒ Niveau Bac + 5 ☐ Autres, précisez :

Formation professionnelle en lien avec votre activité de chef d'entreprise :……

Date de prise de fonction en tant que dirigeant : 2003

IX. Informations relatives à l'entreprise

Année de création de l'entreprise :……..

Statut juridique de l'entreprise :	Activité principale de votre entreprise :	Taille de votre entreprise :	Territoire de commercialisation :
☒ Société Anonyme (S.A.) ☐ Société par Actions Simplifiée (S.A.S.) ☐ Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.) ☐ Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (E.U.R.L.) ☐ Société Coopérative de Production (S.C.O.P.)	☐ Service ☒ Industrie ☐ Commerce ☐ Travaux Publics ☐ Agroalimentaire et agriculture	☐ De 10 à 19 ☐ De 20 à 49 ☐ De 50 à 99 ☒ De 100 à 199 ☐ 200 et plus	☐ Départemental ☐ Régional ☐ National ☒ International ☐ Autres, précisez :

Cette étude est cofinancée par l'Association Nationale de la Recherche Technique (ANRT), la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine (CCIT) et l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours (ESCEM)
en partenariat avec l'Université François Rabelais de Tours

Nous vous remercions de votre participation
et vous prions de bien vouloir envoyer le questionnaire rempli à l'adresse suivante :

Elise Bonneveux
Direction du Développement
Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine
4 bis rue Jules Favre BP 41028 - 37010 Tours cedex 1
ebonneveux@touraine.cci.fr
Tel : 02.47.47.20.56 Fax : 02.47.66.76.07

Annexe 4 : Etude principale

Document n° 10 : Guide d'entretien de l'étude principale

Rappel des objectifs de la recherche :

La RSE couvre l'ensemble des démarches qui permettent à une PME d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales et sociétales dans ses activités, sur une base volontaire. Ces démarches engendrent des coûts financiers et un investissement en temps pour l'entreprise mais permettent d'avoir un avantage compétitif sur le long terme, d'être acteur du développement économique de la région et de répondre aux demandes croissantes des parties prenantes en matière de développement durable. Cependant, les actions responsables restent encore ponctuelles.

Des enquêtes sur l'intégration de pratiques responsables ont mis en évidence le rôle majeur du groupement d'entreprises dans la diffusion d'informations et la mise en place de démarches organisationnelles par leurs adhérents.

D'où la question suivante : De quelle manière le groupement d'entreprises facilite-t-il l'intégration de démarches de RSE par ses adhérents ?

Objectif de la première partie :

Acquérir des informations sur la prise en compte de la notion de RSE par le dirigeant de PME d'Indre-et-Loire et recenser les pratiques responsables déjà mises en place.

Vision et champ d'application du dirigeant d'entreprise en matière de RSE

1.1. Quelles sont les principales valeurs sur lesquelles vous communiquez ?

1.2. Depuis quand êtes-vous sensibilisé aux concepts de développement durable et de RSE ?

1.3. Le développement durable a-t-il une importance dans votre secteur ? Dans quelle mesure ?

1.4. Quelles sont les raisons qui ont motivé la mise en place de pratiques liées à la RSE ?

1.5. Quels acteurs sont susceptibles d'influencer les entreprises du secteur à s'engager sur le plan du développement durable ?

1.6. Ces acteurs exercent-ils des pressions de même nature ?

1.7. Comment cette influence s'exerce-t-elle ?

1.8. Dans votre secteur, quels seraient les risques que supporterait une entreprise qui ne serait pas engagée sur le plan du développement durable ?

1.9. Quels seraient les bénéfices qu'obtiendrait une entreprise qui serait engagée sur le plan du développement durable ?

1.10. A votre connaissance, quelles institutions promeuvent le développement durable ? Si oui, comment ?

1.11. Quels outils méthodologiques (guides, référentiels…) aidant à la mise en place de la RSE connaissez-vous ?

1.12. Quelles démarches de RSE avez-vous mises en place avant d'intégrer le CJD au plan social, environnemental et sociétal :

1.13. Pour quelles raisons vous engagez-vous essentiellement sur cette dimension ? ou pour quelles raisons vous engagez-vous sur l'ensemble des dimensions ?

1.14. Comment avez-vous procédé pour mettre en place des démarches de RSE ?

1.15. Avez-vous éventuellement rencontré des difficultés au cours de cette démarche ?

1.16. Estimez-vous être plus engagé que vos concurrents ? Pour quelles raisons ?

1.17. Pouvez-vous citer des critères non financiers (sociaux et environnementaux) que vous intégrez dans la sélection de vos fournisseurs ? Si oui, lesquels ?
Exemple de réponses
• l'élaboration d'une charte éthique à l'égard de vos fournisseurs
• une politique de gestion des risques
• autres

1.18. Comment tenez-vous compte de l'impact environnemental lorsque vous développez de nouveaux produits et/ou services (par exemple en évaluant la consommation d'énergie, la recyclabilité ou la pollution…) ?

Objectif de la deuxième partie :

Comprendre les raisons qui amènent les entreprises à adhérer à un groupement d'entreprises.

Pilotage et mission du groupement

2.1. Pouvez-vous me donner les raisons qui vous ont amené à adhérer au CJD (depuis quand ? comment?)

2.2. Quelle est la vocation de ce groupement ?

2.3. De quelle manière est-il coordonné/dirigé ?

2.4. Quelles sont les actions mises en place par le groupement ? Quelles sont les actions auxquelles vous avez participé ?

2.5. Quelles sont vos relations avec les autres entreprises du CJD ?

2.6. Pouvez-vous me parler de la diffusion des informations au sein du groupement ?

2.7. Avec quels acteurs territoriaux le CJD est-il en relation ?

2.8. Quels bénéfices retirez-vous de votre participation au groupement ?

2.9. L'appartenance au CJD vous permet-elle :

- d'accéder plus facilement à l'information souhaitée ?
- d'échanger sur vos expériences professionnelles ?

Objectif de la troisième partie :

Analyser la stratégie du CJD en matière de RSE et les actions concrètes proposées aux adhérents pour une intégration dans leur gouvernance.

Groupement et RSE

3.1. Comment le CJD vous a-t-il aidé dans la mise en place de vos démarches responsables (participation au concours de la Performance Globale© par exemple) ?

3.2. Quelles sont les retombées (avant et après l'adhésion au CJD)? Sont-elles déjà mesurables ?

3.3. L'appartenance à ce groupement vous permet-elle :

- d'accéder plus facilement à de l'information liée à la RSE?
- d'échanger sur vos expériences professionnelles en matière de RSE?

3.4. Quels moyens financiers, humains et/ ou relationnels vous apporte-t-il ?

3.5. A votre avis, comparé à une entreprise seule, le CJD présente-t-il davantage d'opportunités pour ses adhérents ? Si oui, lesquels ?

3.6. Avez-vous mis en place dans votre entreprise des démarches de RSE sans faire appel au CJD ?

3.7. Comment participez-vous à la société civile/communauté (famille du salarié, commune, communauté de communes…) ?

3.8. Quelles sont les innovations sociales et environnementales que vous avez mises en place depuis que vous êtes adhérent au CJD ?

3.9. Quelles sont, pour vous, les prochaines étapes de cette démarche ?

3.10. Avez-vous des attentes particulières concernant l'évolution de cette démarche ?

Renseignement sur le dirigeant et l'entreprise

4.1. Nom de l'entreprise
4.2. Secteur d'activité
4.3. Périmètre d'implication (local, national et international)
4.4. Tranche d'effectif
4.5. Année de création de l'entreprise
4.6. Forme juridique de l'entreprise
4.7. Tranche d'âge du dirigeant

30 à 35 ans	35 à 40 ans	40 à 45 ans	45 à 50 ans	50 à 55 ans	55 à 60 ans	60 ans et plus

4.8. Formation du dirigeant
4.9. Date de prise de fonction en tant que dirigeant
4.10. Abonnements à des revues, journaux (L'Usine Nouvelle, Les Echos, La Tribune…)

Merci de votre participation

Document n° 11 : Exemple d'entretien semi-directif d'approfondissement réalisé avec le dirigeant de la PME 6 – 01 mars 2010

Dirigeant de la PME 6 : Je vous écoute.
Elise Bonneveux : Alors, je présente peut-être vite fait le sujet de ma thèse ou en tout cas le cadre dans lequel s'inscrit mon étude. Donc je suis en 4ème année de thèse. J'ai travaillé pendant 3 ans, j'ai obtenu un financement, ce qui s'appelle un CIFRE, un contrat industriel de formation par la recherche à la CCI de Touraine pour faire une étude sur les déterminants, les raisons qui vont amener les PME en Indre-et-Loire à adopter un comportement responsable. Donc sur le plan développement durable, ce qu'elles font autant sur le volet social, environnemental que sociétal.
Dirigeant de la PME 6 : D'accord.
Elise Bonneveux : Et j'allais dire, au cours de mon parcours, j'ai été amenée à présenter le début de mes travaux et c'est lors d'une manifestation que j'ai rencontré Patrice Lerouge à la CCI. J'ai ensuite participé à quelques réunions du CJD. Depuis, je focalise mon attention sur le rôle du réseau d'entreprises dans l'impulsion des principes de RSE ou comment le réseau va diffuser les bonnes méthodes auprès de ses adhérents.
Dirigeant de la PME 6 : D'accord.
Elise Bonneveux : Donc, je m'intéresse particulièrement au concours de la Performance Globale© du CJD.
Dirigeant de la PME 6 : Bien.
Elise Bonneveux : Voilà à peu près le cadre. Maintenant, si vous voulez bien présenter votre entreprise, les raisons qui vous ont amené à adhérer au CJD, comment vous en avez entendu parler et à participer au concours.
Dirigeant de la PME 6 : Je suis expert-comptable, j'ai 40 ans, je suis un des associés du cabinet, ici à Tours et la particularité, enfin ce n'est pas une particularité mais c'est comme ça, dans ce réseau, on appartient à un réseau d'expertise comptables. Alors en fait, en France, ce réseau compartimente son activité et en France, ils ont créé une cellule, enfin un réseau qui s'appelle XXX qui est dédié au TPE, PE et petites PME. Donc, en fait nous, on s'adresse en tant que spécialistes de la comptabilité, la fiscalité et de la finance aux petites entreprises, globalement. Alors pareil, TPE, PE, PME, ça dépend de la taille bien évidemment. Donc en fait, on est, je suis un des associés du groupe XXX, donc XXX aujourd'hui, c'est 100, 150, un peu plus d'associés répartis sur 165 cabinets, sur le territoire français. Donc, on est exclusivement français alors que YYY c'est un groupe international, après il y a une organisation juridique et géographique du réseau, donc il y a un niveau national et le niveau régional et puis après le niveau local. En sachant qu'on est fortement intéressé sur le niveau régional et après on exerce nos fonctions sur un site.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Voilà. Donc ça c'est en quelques mots, succinctement, le réseau XXX. Pour compléter c'est 235-240 millions d'euros de chiffre d'affaires au niveau national, c'est 3.200 personnes et après on a décliné nos différentes activités en fonction de métiers ou de services, que l'on pouvait apporter aux entreprises. Mais on est avant tout des experts comptables. Mon arrivée au CJD a été en fait assez simple, puisqu'en fait au sein de ce cabinet, ça fait plusieurs générations d'associés, qui ont adhéré au CJD donc à un moment donné, l'ancien associé qui était membre du CJD s'est tourné vers moi pour savoir si je voulais prendre un peu sa suite, pour la continuité en fait de la représentation du cabinet au sein du CJD. Donc, ça m'a paru assez naturel. Il y a une période de découverte parce que ça fait partie des réseaux. C'est l'homme qui compte avant la structure, donc il y a eu la partie découverte, on va dire que c'est équivalent pour tous ceux qui rentrent dans le mouvement,

puis après la partie découverte, il y a une autre partie plus d'investissement dans le réseau CJD.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Donc à ce niveau-là, j'ai quand même, on va dire, deux vies, parce que la vie de réseaux je la connais déjà très bien parce que je suis déjà dans un réseau : donc les effets de synergie, les effets de mise en commun d'un certain nombre de choses, je le vis déjà au sein de mon réseau. Le CJD m'apporte plus cette vie personnelle qui est dite professionnelle, enfin personnelle, c'est personnel et professionnel puisque c'est quand même un mouvement…
Elise Bonneveux : Mais c'est quand même un mouvement sur le dirigeant et comment le dirigeant…
Dirigeant de la PME 6 : Voilà. Mais donc nous, on a déjà en interne, du fait du réseau, un certain nombre d'outils mais qui sont plus liés à la vie même du professionnel expert-comptable alors qu'à travers le CJD c'est beaucoup plus large. Et ce que je retrouve et ce qui m'intéresse dans le CJD c'est vraiment la dimension de l'homme dans une entreprise. Alors après bien évidemment ça s'adresse plus à des dirigeants, on va dire, qu'à de simples salariés et cette dimension-là fait que finalement je suis toujours au sein de ce mouvement. J'ai fait le concours performance globale qui a été mis en place depuis maintenant quelques années, j'ai dû faire la première session en fait.
Elise Bonneveux : Donc c'était en quelle année ?
Dirigeant de la PME 6 : Ça devait être en 2006 peut-être.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 donc là on attaque…
Elise Bonneveux : Et vous le refaites ? Votre cabinet refait le concours ?
Dirigeant de la PME 6 : Non, je ne suis pas encore parti pour refaire ce boulot.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Le concours performance globale, peut-être à un autre moment mais pour X raisons… Il y en a à mon avis d'autres qui sont prioritaires à moi pour le refaire. Donc, il y aurait un intérêt parce qu'en 5 ans de temps, au moins en 5 ans de temps, les choses ont évolué. L'environnement économique a évolué, j'ai évolué aussi, j'ai un peu plus d'expériences qu'avant dans ma fonction. Mais pour l'instant on est resté, je suis resté sur une session, on va dire.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Ce qu'il en est resté, ce que j'en ai retenu en fait de la première session, enfin j'avais focalisé les étudiants sur les aspects RH principalement. Parce que ce qu'on a appelé la performance globale, on est amené à voir un certain nombre de critères mais celui qui m'intéressait le plus c'était la partie RH parce que chez nous, c'est un élément important alors de par la taille de ce cabinet parce qu'ici il y a à peu près 85 personnes, d'une part, donc forcément l'aspect RH est prépondérant et en plus c'est l'homme qui est la valeur ajoutée, comme dans tous les métiers de service, c'est l'homme qui fait la différence en fait. Dans tous les cas, ce sont ses aspects relationnels, ses aspects comportementaux et puis donc sa compétence, ses connaissances, donc c'est quelque chose d'important. Le but, c'est d'avoir des synergies, c'est-à-dire, l'on se retrouve dans un ensemble, on a mis en place un certain nombre de départements par rapport à nos activités et l'objectif c'est que tout ça, ça aille bien et entre la théorie et la pratique il y a toujours…
Elise Bonneveux : Et est-ce que vos départements sont décomposés de la manière suivante : finance, comptabilité…?
Dirigeant de la PME 6 : Alors en fait, c'est un peu comme si l'on a deux niveaux, donc on a, ça ce n'est pas le fait d'avoir été au CJD c'est le fait, c'est le réseau qui a mis ça en place, donc c'est-à-dire qu'on a défini les différents métiers sous lesquels on pouvait accompagner

l'entreprise, les entreprises, nos clients et qui étaient finalement nos fers de lance donc évidemment, il y a la comptabilité et la fiscalité mais on travaille, on fait beaucoup aussi de social, donc social tout ce qui est lié aux salariés des entreprises donc les bulletins de salaire, les contrats de travail etc. et puis la partie juridique, droit des sociétés, en tout cas une partie du droit des affaires, on va dire la partie la plus simple donc qui pour nous est faisable même si on n'a pas la vocation de remplacer les avocats juridiques. Mais il y a certaines choses que la législation, la réglementation nous permet de faire et qui rentre dans nos champs de compétences, donc on a déjà compartimenté ces trois grands métiers, donc bien évidemment la comptabilité, fiscalité c'est notre corps de métier donc on va retrouver, on va dire 90% du personnel qui est dédié à ces fonctions, enfin ce métier-là, donc comptabilité, fiscalité et puis le social qui est un département qui prend de plus en plus d'ampleur et puis le juridique qui reste, qui est un service qui s'étoffe avec le temps mais qui reste lié à ce qu'on est capable de faire et à … nos clients, un petit département. Donc, l'objectif aussi c'était de concentrer les compétences par secteur d'activités puisque aujourd'hui, bien tant mieux pour nous à la rigueur, mais la complexité de tous ces métiers-là fait que chaque personne ne peut plus aujourd'hui se permettre d'être en même temps bon en comptabilité, en fiscalité, en social et en juridique, ça ce n'est plus possible donc, mais là ce n'est pas propre au cabinet, c'est propre à tous les cabinets qui sont organisés, enfin qui ont une certaine taille et qui sont organisés donc on a une différenciation des métiers. Donc, ça on va dire c'est relativement simple puisqu'on peut relativement facilement définir les zones après l'objectif, c'est que tous ces métiers qui s'imbriquent déjà les uns avec les autres fonctionnent …
Elise Bonneveux : Ensemble…
Dirigeant de la PME 6 : Enfin la meilleure synergie possible donc ça, à la rigueur, ça se fait relativement bien après, ça c'est propre XXX, enfin au réseau, on a déterminé ce qu'on appelle des marchés sur lesquels…donc là, ça vient de manière transversale par rapport à nos métiers de base, on est venu créer des marchés sur lesquels, soit on y travaille à temps partiel, par rapport au reste, soit on y dédie des cellules. Mais tout ça met un peu de temps à se mettre en place donc si on parle de marchés, on parle des réseaux par exemple, donc ce qu'on entend par réseaux ce sont des expertises, des franchises etc. Alors la transmission est un marché, l'association est un marché aussi pour nous parce que le domaine de l'association est un marché qui sert de plus en plus aux professionnels de la comptabilité, les collectivités locales par exemple.
Elise Bonneveux : Les collectivités territoriales sont aussi un marché ou c'est un acteur avec lequel vous travaillez ?
Dirigeant de la PME 6 : C'est un marché.
Elise Bonneveux : D'accord, c'est un marché.
Dirigeant de la PME 6 : C'est-à-dire qu'aujourd'hui la réglementation des collectivités locales et de la profession d'expertise comptable permet à ce qu'il y ait des liens entre ces acteurs-là et donc nous, on est prestataire, on peut offrir nos prestations de service à un certain nombre de collectivités territoriales qui sont amenées, d'après les mesures de la réglementation à effectuer un certain nombre de travaux, dont ils n'ont pas forcément la compétence, dans ces cas-là, ils externalisent. Après, en fonction des cabinets ou des régions, on s'engouffre ou pas dans ces marchés-là, après c'est un choix. C'est-à-dire qu'on considère, si l'on prend le cas ici, dans notre région, si l'on considère que finalement on se met un peu en retrait sur les notions de collectivités, c'est un exemple mais, sur le marché des collectivités territoriales parce qu'on considère qu'il faut mettre beaucoup d'énergie pour un rendu qui va être dans tous les cas, un développement de marché qui va être relativement faible.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : C'est une position qui peut changer demain.
Elise Bonneveux : Oui. La plupart de vos clients sont des PME, TPE ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui, on s'adresse véritablement au monde économique au sens large. Voilà. Donc ça va être les artisans, les commerçants, les industriels de petites entreprises.
Elise Bonneveux : Quel est le secteur d'activité le plus représenté, le BTP ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, donc dans l'artisanat, le BTP au sens large, le commerce aussi, donc le commerce de proximité et puis de plus en plus les métiers de prestations de services puisque dans les pays… on a de moins en moins d'industries et de plus en plus de prestations de service. Donc des prestations de service mais toujours sur la proximité puisque le client en fait, ce sont les entreprises de proximité, donc un exemple de prestation de service où on a de plus en plus de clients, ce sont les métiers liés au service de la personne, où souvent on va retrouver, alors il y a quelques mastodontes auxquels il ne faut pas toucher parce que ce n'est pas notre taille d'entreprise mais où l'on va retrouver un certain nombre de petites structures qui sont dédiées au service à la personne et qui sont clientes des cabinets d'expertise comptable.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Donc, après l'objectif c'est d'essayer de mettre en avant la compétence particulière, soit localement parce qu'on a un portefeuille étoffé, soit parce qu'au niveau national on a développé, on a packagé un service qui fait qu'assez rapidement, on peut avoir rapidement une connaissance du secteur d'activités.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Avoir des outils qui répondent aux besoins de nos clients.
Elise Bonneveux : D'accord et est-ce que comme au sein du CJD, il y a différentes sections en France, de CJD, quand il y a des bonnes pratiques ou des expériences qui ont été menées et qui ont porté leurs fruits, les autres sections peuvent décider de les mettre en place ? Est-ce que si dans le réseau XXX, il y a des bonnes pratiques de faites… J'allais dire ce sont des établissements que vous avez dans chaque ville ?
Dirigeant de la PME 6 : Ce sont des cabinets.
Elise Bonneveux : Et est-ce que vous échangez vos pratiques ?
Dirigeant de la PME 6 : Alors, on essaie dans tous les cas. Alors ça c'est propre à l'organisation de XXX, c'est-à-dire qu'il y a un rôle majeur en fait, un rôle majeur du positionnement du professionnel localement où on est tous des relais du national à travers des comités. Il y a des comités qui sont liés, soit à des marchés, soit justement à nos services, et ces comités-là ont pour objectif de réunir des professionnels logés un peu partout sur le territoire, qui se réunissent plusieurs fois par an pour mettre, avec un plan d'action bien évidemment et donc l'objectif c'est d'être bien rodés. C'est-à-dire qu'on montre un certain nombre de choses sur les bonnes pratiques, sur les développements de nouveaux marchés, ou de nouveaux outils, de les rendre accessibles ou de les partager de telle façon qu'ils soient réutilisables par tous. Donc, là il y a l'effet synergie, il y a l'effet réseau. Alors, après ça ne se fait pas comme ça du jour au lendemain bien évidemment. Donc là, la passerelle, c'est un comité national qui a un représentant dans chaque région.
Elise Bonneveux : Votre cabinet a été créé en quelle année ?
Dirigeant de la PME 6 : En 1991. En fait, c'est au sein de YYY, au départ tout était YYY. Donc YYY a créé une structure propre aux petites entreprises et donc ça a été l'émanation au départ de quelques cabinets qui avaient finalement tendance à travailler sur des petits plans plutôt que sur des grosses rencontres, l'on va dire. Donc l'émergence s'est faite à partir de quelques cabinets et puis au fil du temps le groupe a grossi et notamment par une politique de croissance externe très forte. C'est-à-dire que l'objectif c'était de créer un réseau le plus rapidement possible et qui ait une véritable représentativité au niveau national. Donc, quand ça a été créé, XXX ne représentait pas grand-chose au niveau national. Aujourd'hui donc, le réseau est le numéro 3 français.

Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Voilà, donc ça, c'est fait par la croissance organique mais principalement par le rapprochement avec d'autres structures qui étaient à la recherche d'un réseau. Après les réseaux d'expertise comptable, il y en a un certain nombre sur le territoire français ; après chacun, l'objectif c'est d'avoir le réseau, l'on va dire qui soit le plus séduisant possible pour au départ, des cabinets qui n'avaient pas intégré une vie de groupe donc on ne passe pas, surtout qu'à la base on est quand même sur des professions libérales. On ne passe pas d'une profession libérale avec un règlement très local et puis avec une forte personnalisation du cabinet par rapport à l'homme, à une vie de groupe. Ça ne se fait pas comme ça du jour au lendemain.
Elise Bonneveux : Et donc le réseau appartient au groupe YYY ?
Dirigeant de la PME 6 : Il appartient conjointement au groupe YYY et aux associés de XXX.
Elise Bonneveux : D'accord. Donc le statut juridique de l'établissement…vous êtes une filiale ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, c'est une filiale.
Elise Bonneveux : Quand êtes-vous entré au CJD ? En quelle année ?
Dirigeant de la PME 6 : Alors, j'ai dû rentrer de mémoire en 2005.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Tout en sachant que l'année, enfin l'exercice CJD court du 1er juillet au 30 juin donc j'ai dû rentrer pour l'exercice, l'on va dire 2005-2006, dans la vie du réseau CJD 2005-2006.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Donc ça doit être ma 4ème ou 5ème saison, quelque chose comme ça.
Elise Bonneveux : D'accord. Est-ce qu'avant d'entrer au CJD vous aviez d'autres connaissances de réseaux qui, comme il y a plusieurs réseaux professionnels même si ce sont des fédérations…
Dirigeant de la PME 6 : Oui, oui.
Elise Bonneveux : Vous êtes toujours dans d'autres réseaux ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Oui, enfin oui, l'on ne peut pas vraiment appeler ça un réseau puisque j'appartiens aussi, enfin je suis membre de l'association locale des experts comptables, qui n'est pas un réseau en tant que tel, c'est une association locale qui a pour vocation…, c'est une sorte d'amicale des confrères du département, c'est un mini réseau, l'on va dire. Parce qu'on est quand même, on est enfin un réseau qui est lié à ma profession, l'on est forcément inscrit auprès de l'ordre des experts comptables, ce qui est aussi un réseau. Autrement sur d'autres réseaux sociaux professionnels, l'on va dire, non, type MEDEF, CGPME ou JCE, non. Enfin, on ne peut pas être partout non plus.
Elise Bonneveux : Non.
Dirigeant de la PME 6 : Le fait d'être membre du CJD et de l'association locale des experts comptables, déjà ça occupe pas mal, donc il faut consacrer du temps, à partir du moment où l'on veut vraiment être acteur dans ce type de mouvement, il faut y consacrer du temps donc, on ne peut pas non plus être, en ce qui me concerne je ne peux pas me permettre d'être affilié à plusieurs réseaux en même temps, ce n'est pas possible.
Elise Bonneveux : Justement, ça j'avais pu le remarquer en participant à quelques réunions ou même en regardant sur le site Internet du CJD, ce qui est mis en avant, entre autre, c'est que c'est un investissement, le CJD donne mais la personne ou l'adhérent doit aussi donner de son côté.
Dirigeant de la PME 6 : Oui.

Elise Bonneveux : Et c'était en septembre dernier, il y avait une personne qui était là pour rentrer au CJD qui avait un peu pris peur de l'investissement demandé. Vous, votre investissement au départ, le temps? Parce que c'est vrai que c'est un obstacle, vous l'avez bien géré ?
Dirigeant de la PME 6 : Non, parce qu'après ça dépend du caractère de chacun, la vision que chacun a, moi quand je suis rentré au sein de ce mouvement, je n'avais pas d'idées précises sur le temps que j'allais y consacrer. Pour moi, il y a deux choses, la volonté réelle d'être affilié à un réseau comme le CJD et puis vraiment d'y consacrer du temps, ça c'est une première chose. Puis, il y a aussi, pour moi, il y a autre chose qui est très importante, c'est le fait qu'il y ait la constitution d'un groupe et c'est l'émanation du groupe qui fait qu'on voit de plus en plus d'investissement, ce qui fait qu'on est avec des personnes avec qui on s'entend moyennement ce qui fait qu'en général l'investissement se ressent en conséquence de son bien-être au sein de ce mouvement. Au sein du CJD de Tours, il y a quand même un certain nombre de personnes avec qui je m'entends plutôt bien, avec qui ça se passe bien, donc forcément on a plus envie de s'investir et puis plus on donne, plus on reçoit donc après voilà. Il y a de l'échange, ce qu'on recherche dans ce type de mouvement c'est l'échange mais quand je suis rentré je n'avais pas cette vision là en disant, je vais y consacrer tant de temps.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Tout en sachant aussi que comme j'ai une vie de réseau professionnel à travers XXX, je consacre aussi une part de mon temps au bénéfice du groupe. Et entre guillemets, l'on est quand même à chaque fois sur des métiers où on compte notre temps, parce que le temps c'est de l'argent, là à chaque fois entre guillemets c'est cadeau, je ne travaille pas forcément pour le chiffre d'affaires pour le cabinet, dans lequel je suis associé, donc après il arrive un moment où on atteint des limites qu'on ne peut plus dépasser, c'est-à-dire que bon. Voilà.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : C'est pour ça aussi que je ne peux pas intégrer d'autres mouvements aujourd'hui.
Elise Bonneveux : Oui, oui, tout à fait. Je comprends. Dans les formations qui sont proposées par le CJD, comme ça fait 5 ans que vous êtes adhérent, les avez-vous toutes faites ?
Dirigeant de la PME 6 : Pas encore.
Elise Bonneveux : Depuis un an, il faut suivre différentes formations d'après ce que j'ai compris. Ce ne sont peut-être pas des formations mais plutôt des commissions « Start », « Jump » et « Progress ».
Dirigeant de la PME 6 : Vous allez avoir deux choses en fait, si on reprend, le CJD s'est doté d'un outil, qui est un organisme de formation en fait, enfin une structure qui est dédiée à la formation. Donc, pour moi, c'est l'idée d'un outil qui permet à tous les membres du réseau au national comme local, de pouvoir effectuer des formations qu'ils ne doivent pas forcément faire dans le cadre de leurs activités professionnelles propres. Tout simplement parce que pour les dirigeants en général, la formation c'est quelque chose qui est rarement pris en charge donc à partir de ce moment-là, on ne consacre pas, après on est rattrapé par le quotidien et finalement je n'ai pas de budget pour ça, je me consacre pas de temps pour ça, donc je ne fais pas de formation. Donc, le CJD a créé ça, c'est-à-dire qu'à travers notre cotisation on a finalement un budget formation, donc l'objectif c'est de se dire, j'ai déjà une partie de ma cotisation qui sert à la formation. Si je ne l'utilise pas…
Elise Bonneveux : …c'est perdu.
Dirigeant de la PME 6 : Oui, c'est perdu. Enfin après, c'est un choix mais à travers le système tel qu'il a été mis en place, le système ouvre des portes pour faire de la formation. Donc, pour un certain nombre de professionnels qui n'ont pas l'opportunité de le faire à travers leurs activités propres, c'est vraiment un moyen de pouvoir faire ça. Donc pour les

formations, il y a un catalogue avec différents types de formation, des formations comportementales, des formations techniques, des formations commerciales, donc il y a tout un panel. Donc l'objectif aussi, à travers les formations, c'est que un JD, dans le cadre de son parcours dans le mouvement, qui peut être très court, qui peut être très long, donc l'objectif c'est qu'il passe par des formations entre guillemets obligatoires.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Alors ces formations obligatoires sont plus comportementales que techniques, c'est-à-dire qu'il ne va pas avoir un apport technique par rapport à son métier mais il va avoir un apport, on va dire, mais ces formations vont lui apporter par rapport à sa personnalité. Donc, on va avoir des formations type pour l'animation de réunions et de conférences finalement, l'on n'est pas forcément formé à animer des commissions, des conférences ou ce type de choses. Donc, il y a une formation, elle n'est pas obligatoire mais qui, dans le parcours du CJD, va devenir obligatoire car au bout d'un moment l'on va être amené à animer des commissions donc forcément on est obligé de passer par cette étape-là. Donc voilà, on va dire qu'il y a des incontournables dans les formations ce qui fait qu'un JD à un moment donné va suivre quelques formations, ça peut être 2, 3, 4, 5 dans le cadre de son parcours JD puisque finalement pour pouvoir s'investir dans le mouvement, il va falloir qu'il passe par la case formation.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Après, il y a une partie très optionnelle sur le catalogue puisque certaines choses finalement c'est plus un « one shot » finalement qu'autre chose. On entend des différentes formations. Puis autrement, en parallèle, alors là dans la vie du JD c'est le côté attractif et évolution du JD, l'on va être amené à faire un certain nombre de commissions, participer ou animer, ce qui fait que finalement quand on va avoir passé quelques années dans le mouvement, on aura effectué un certain nombre de tâches, ce qui fait que normalement l'on sort avec une plus-value quand on sort du mouvement, au bout d'un certain nombre d'années dans le mouvement, l'on sort avec une plus-value, cette plus-value va nous servir dans le cadre de nos activités professionnelles. Je ne sais pas si j'ai été clair mais…
Elise Bonneveux : Oui, oui. Et donc, la mise en place formalisée des commissions « Start », « Jump » et « Progress » est orientée vers la performance globale.
Dirigeant de la PME 6 : Tout tourne autour de la performance, enfin pas tout mais c'est quand même le socle, la performance globale, c'est le socle du CJD. Donc l'objectif c'est de dire, vous entrez dans un mouvement qui a notamment comme vocation de vous éclairer sur finalement la finalité d'une entreprise et que ça ne s'arrête pas seulement sur quelques plans qui soient financiers, techniques, etc. C'est-à-dire que la performance globale de l'entreprise, c'est ce qui va enrichir votre entreprise, ce qui va vous permettre finalement de voir sur le long terme et finalement la valeur ajoutée, elle est là. Ce n'est pas seulement un compte de résultats, avec un chiffre d'affaires. Il y a d'autres choses, ce qui fait qu'on n'y gagne pas forcément financièrement mais sur d'autres plans et c'est cette notion de performance globale. Et pour finalement arriver à déterminer ou en tous les cas à mettre en place une performance globale, l'on va passer par différentes étapes donc l'on va avoir la partie « Start » and « Jump », il va y avoir la commission 2IE. Il y a actuellement 2 IE mais voilà, il y a plusieurs étapes. Donc, normalement un JD commence par une formation qui s'appelle VP, « Valeurs et Performances » qui lui explique ce qu'est le mouvement CJD, ce qui se cache derrière les notions de valeurs et de performances. On arrive au bout d'un moment à la performance globale, c'est ces notions-là qui leur permettent de bien connaître ce qu'est le CJD, ce qu'ils vont y trouver et ce qu'il va falloir qu'ils fassent pour déterminer les valeurs et les performances, puis après on va passer à ce que l'on appelle, les commissions « Miroir », donc les commissions « Miroir », c'est l'étape numéro une dans la vie du réseau, c'est une sorte d'intronisation, donc ce sont des petits comités de 4, 5, 6 personnes et les personnes vont se

présenter au sein de ce comité. Alors en fait, c'est un comité tournant et chacun organise une réunion dans laquelle il va inviter le réseau…
Elise Bonneveux : Présenter son entreprise ?
Dirigeant de la PME 6 : Présenter, se présenter au sein de son entreprise, ce que fait l'entreprise et ce que lui fait au sein de cette entreprise. Une fois cette commission terminée, on passe à l'étape « Start ». Donc « Start » a une vision beaucoup plus large puisque l'objectif c'est de déterminer où l'on en est à travers la performance globale et de déterminer sa stratégie qui va permettre de dire finalement, aujourd'hui je suis ça, qu'est-ce que je veux être dans 5-10 ans, donc qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour être ce que j'imagine être dans 5 ou 10 ans. Donc après, puis après, l'objectif de la performance globale ça va être, à travers ces différents comités ou commissions, c'est de déterminer tous les éléments qui vont avoir une influence sur finalement sa stratégie.
Elise Bonneveux : Et comment l'on passe d'une commission « Start » à une commission « Jump » ? Est-ce qu'il y a des éléments de validation, ce sont les membres du CJD qui sont là depuis plusieurs années qui disent, bon lui ou elle est prêt(e) pour aller dans l'autre commission.
Dirigeant de la PME 6 : Alors ça se passe comment, en règle générale ça se passe bien, alors c'est moi qui anime la commission « Start » pour la section de Tours, alors moi j'ai démarré cette année en tant qu'animateur, donc on a créé un groupe qui doit être de 7 ou 8 personnes, donc dans ce groupe-là, chacun présente son entreprise, détermine finalement où il en est aujourd'hui, une sorte de diagnostic et après il détermine finalement sa vision de 5 à 10 ans enfin on va dire 5 ans, c'est déjà pas mal et tout ce qu'il a à faire finalement pour y arriver. Donc, aujourd'hui chacun travaille dans son coin, fait une présentation en groupe donc à la commission « Start » et après l'on valide les différents points mais ça reste un travail extrêmement personnel c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'examen ou en tous les cas, pas de validation de passage qui va dire, oui tu es bien arrivé à la finalisation de la partie « Start », donc tu peux passer à « Jump ». Maintenant, chacun va à son rythme tout en sachant que l'objectif, c'est qu'il y ait une sorte synergie dans l'avancée. Et après, il y a des personnes qui ne vont pas du tout se retrouver dans ce type de commissions, donc je ne vais pas non plus obliger des gens finalement à avancer trop vite mais en tous les cas, si certains estiment que ça ne les intéressent pas, il ne faut pas non plus les obliger mais leur métier est fait de telle façon que normalement chacun va y retrouver quelque chose.
Elise Bonneveux : Et l'on peut continuer à rester dans le CJD sans…, j'allais dire, si l'on ne fait pas une commission mais c'est quand même la suite logique des choses.
Dirigeant de la PME 6 : C'est la suite des choses, c'est-à-dire que l'objectif, c'est qu'à un moment donné, il y ait quand même ce parcours-là qui soit fait par chaque JD.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Alors ça va être fait de manière plus ou moins poussée, chacun va s'investir à sa façon mais s'il estime qu'à travers la commission « Start » par exemple, il faut qu'il y consacre 10 heures plutôt que 20 heures, chacun fait comme il veut, voilà. C'est-à-dire qu'on ne va y trouver que ce qu'on va y faire et l'objectif, ce n'est pas non plus à la fin de la commission de dire, voilà toi t'es bon, tu peux passer à l'étape 2 et toi tu n'es pas bon…
Elise Bonneveux : C'est autant, c'est à chaque adhérent de prendre sa décision quand il se sent prêt à aller dans une autre commission ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, oui voilà. Enfin, de temps en temps, il faut aussi…
Elise Bonneveux : …le cadrer.
Dirigeant de la PME 6 : Le recadrer, il faut un peu pousser les personnes mais c'est la vie de groupe en fait, il y a toujours une personne qui tire, qui est un peu animateur donc qui a pour objectif de pousser les autres à…
Elise Bonneveux : D'accord.

Dirigeant de la PME 6 : Vers l'évolution, vers d'autres commissions finalement.
Elise Bonneveux : Et dans cette commission que vous animez, ça va être des adhérents qui sont membres du CJD depuis cette année ?
Dirigeant de la PME 6 : Ou de l'année dernière.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : En la matière, il n'y a pas de règle, il y a eu beaucoup d'outils mis en place au sein du CJD, qui se sont juxtaposés les uns aux autres et qui n'ont finalement pas été ordonnancés et puis depuis l'année dernière justement, il y a une volonté au niveau national de… Il y a plein d'outils, il y a plein de commissions, l'objectif finalement c'est de trouver une sorte de parcours avec toujours cette notion de performance globale c'est finalement comment on fait pour raccrocher toutes ces commissions et tous ces outils pour qu'on tende vers un parcours type donc après le parcours type dit finalement l'année 1 on fait ça, puis l'année 2, on fait ça, puis l'année 3 etc. Tout en sachant que l'objectif c'est que chaque année, chaque membre s'investisse dans une commission, dans une action spécifique.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Après, chacun va à son rythme, si certains veulent faire une pause pendant un moment bien, ils font un pause et après…
Elise Bonneveux : La participation au concours, c'est dans des commissions, donc c'est pareil ?
Dirigeant de la PME 6 : Alors il y a deux choses, il y a vraiment la notion de performance globale propre, propre au réseau CJD, donc propre au CJD avec ses notions « Start » et « Jump » etc. Et puis, il y a le concours performance globale qui là, finalement c'est un lien entre le CJD et les écoles, là on fait un focus, l'on va dire sur quelques semaines de cette notion de performance globale mais ce n'est pas le, il faut bien distinguer ce fameux concours de ce qu'on retrouve au sein du parcours CJD, qui sont 2 choses différentes. Alors souvent justement, ce concours performance globale cela permet de mettre en avant la nécessité ou en tous les cas ça permet de bien faire, un JD qui fait ce concours-là, bien, en fait ça l'éclaire sur la nécessité de finalement se poser et de prendre tous les éléments qui sont propres à son entreprise et de se dire finalement, il y a des choses qui vont et des choses qui ne vont pas, et si l'on parle d'objectifs et de stratégie, l'on ne va pas régler le problème en 5 minutes, donc il faut se poser, il faut mener des actions avec des étapes, donc c'est ça la performance globale.
Elise Bonneveux : Et quand vous y avez participé, c'était des étudiants de l'ESCEM parce que je crois qu'à cette période-là, il n'y avait que l'ESCEM…
Dirigeant de la PME 6 : Oui, il n'y avait que l'ESCEM avec qui l'on avait un partenariat avec l'ESCEM.
Elise Bonneveux : Il y avait des étudiants de Sherbrooke ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui. A l'époque, il devait y avoir 4 équipes et aujourd'hui on doit en avoir 8 ou 9 dans le concours performance globale. Et aujourd'hui ça s'est ouvert, ça c'était en fait la volonté de Patrice Lerouge qui finalement voulait ouvrir le concours performance globale, l'on avait un partenariat, c'était plutôt informel mais l'on avait un partenariat avec l'ESCEM et il voulait l'ouvrir à d'autres sections qui finalement avaient tout intérêt aussi à participer au concours performance globale, l'IAE par exemple à l'université après, plus actuellement.
Elise Bonneveux : Donc l'IAE ça fait 4, ou 3…
Dirigeant de la PME 6 : 2 ans.
Elise Bonneveux : 2 ans, d'accord. Vous étiez satisfait du diagnostic fait par les étudiants ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, plutôt.
Elise Bonneveux : Oui. Donc c'était d'avantage sur les aspects RH ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, moi j'ai mis un focus sur les aspects RH, je leur aurais demandé de faire un focus sur autre chose, ils l'auraient fait, c'est-à-dire que j'ai… Si l'on

reprend à peu près tous les grands thèmes présents dans la performance globale, l'on va retrouver l'actionnariat, donc chez nous c'est quelque chose qui est extrêmement encadré donc là il n'y a pas d'actions particulières à mener tout en sachant qu'il y a des réflexions au sein de notre propre réseau, donc ce n'est, ce n'était pas la peine, l'on va dire de mener une réflexion parallèle après je n'en voyais pas trop l'intérêt, sur les aspects fournisseurs on est, dans notre métier, à part l'informatique, la notion de fournisseur est assez limitée, l'on va retrouver les aspects de la société civile, donc là il y a un impact fort mais là aussi à travers l'ordre notamment puis à travers le réseau XXX, ce sont des sujets qui sont fortement traités. Et puis après, il restait donc l'aspect RH, l'aspect RH on était, on reste encore extrêmement libre de notre champ d'action et pour moi c'est vraiment le point majeur d'un cabinet d'expertise comptable, par rapport au reste. Donc, moi je trouvais intéressant en tous les cas qu'ils exposent leurs réflexions là-dessus plutôt que sur les autres points qui finalement pour moi n'aurait pas forcément apporté grand-chose.
Elise Bonneveux : Et quelles démarches vous avez mis en place, si vous avez mis en place des démarches suite à ces préconisations de clash social, intéressement ou …
Dirigeant de la PME 6 : Ce sont, alors de par la taille de ce cabinet, il existe un certain nombre d'institution que finalement la réglementation sociale oblige, enfin oblige, c'est un bien grand mot mais en tous les cas, la réglementation détermine en fonction de la taille de l'entreprise, finalement, des acteurs au sein de l'entreprise qui représentent l'activité du personnel, donc ici, ils dirigent un comité d'entreprise CHSCT, il y a déjà des outils qui sont en place et c'est la réglementation qui naturellement l'a mise en place donc ici il existe déjà la représentativité, donc après ce qui est important est dans des métiers comme le nôtre, la capacité à pouvoir conserver nos équipes, enfin c'est là-dessus ou finalement l'on a toujours besoin d'œil extérieur pour voir ce qui va ce qui ne va pas ! Donc ce sont des actions, ce n'est pas aussi simple que ça, c'est-à-dire qu'effectivement, l'on met en avant un certain nombre de problématiques, ce n'est pas des problèmes mais des problématiques et l'objectif c'est d'essayer de trouver des solutions à long terme. Donc l'objectif, c'est de dire qu'est ce qui va, qu'est ce qui ne va pas là, finalement l'on va essayer de trouver des outils qui permettent d'améliorer les choses, l'on a déjà réfléchi avant et ça permet finalement d'étoffer notre réflexion et après l'on met des outils en place au fur et à mesure mais c'est…, on ne peut pas concrètement dire « j'ai participé au concours de performance globale ».
Elise Bonneveux : Donc il n'y a eu un changement radical ?
Dirigeant de la PME 6 : L'objectif, ce n'était pas de changer de manière radicale le…
Elise Bonneveux : Plus de formaliser ? Non ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, voilà, c'est plus de formalisme, c'est aussi quelques questions de fond sur ce qu'attend le personnel des cabinets donc certains n'ont pas, entre guillemets, grand-chose et d'autres ont des aspirations, des attentes, donc il faut savoir répondre à ces aspirations, à ces attentes mais à chaque fois quand on répond à une problématique pour un service ou pour une personne, il faut que ça puisse rentrer dans un ensemble, il ne s'agit pas, finalement on a une situation de déséquilibre parce que certaines personnes considèrent qu'elles ne sont pas traitées comme elles le devraient, on ne va pas mieux les traiter par rapport aux autres. Il faut que tout ça s'harmonise au niveau de l'ensemble du cabinet, l'objectif est de ne pas de rompre les équilibres. Voilà, donc c'est toujours des opérations qui sont très longues.
Elise Bonneveux : Et est ce qu'il y a des démarches RH qui vont être propres, j'allais dire, au niveau local ? Est-ce que c'est au niveau national que les grandes décisions qui concernent les ressources humaines vont avoir lieu ? Ou…
Dirigeant de la PME 6 : Non, c'est local, le réseau n'a pas vocation à s'immiscer, enfin il y a un certain nombre de règles qui sont dictées par le réseau mais le réseau n'a pas, le groupe n'a pas vocation à s'immiscer dans la vie courante de chacun des cabinets donc en la matière, on

a une totale latitude dans la gestion du personnel ! Alors, deux raisons pour ça, c'est que finalement, quand on est…, on regarde la structure nationale, c'est une petite structure donc qui ne peut pas suppléer aux problématiques locales, ça c'est une volonté de ne pas avoir un siège, on va dire, très étoffé, parce que ce sont des coûts structurels qu'il faut payer, donc l'objectif, ce n'est pas ça et se retrouver avec une équipe RH qui prend des décisions loin des bases, ça ce n'est pas du tout l'objectif et puis d'autre part, l'on va retrouver toute taille de cabinets. Vous allez avoir un cabinet à Paris, il y a 300 personnes et puis vous allez avoir un cabinet où ils sont deux. Alors, bien évidement on ne peut pas traiter une structure de 300 personnes comme une structure de deux personnes, donc à chaque fois, c'est du cas par cas, il faut que ce soit des hommes en local qui finalement déterminent une politique hiérarchique, alors après, on peut être aidé par le réseau mais chacun est libre, entre guillemets, de déterminer la politique comme il l'entend. Au sein du réseau d'expertise comptable, vous allez retrouver des politiques en termes d'intéressement, de rémunération, de gestion des compétences qui peuvent être diamétralement différentes d'un site à un autre.
Elise Bonneveux : Comme vous n'êtes pas une industrie, il n'y a donc pas d'impact sur le volet environnemental ?
Dirigeant de la PME 6 : Peu. On le fait sans intention de communication, on va dire plus spontanément que stratégiquement, c'est-à-dire finalement qu'on fait appel, pour tout ce qui est recyclage, en termes de consommables liés aux outils informatiques, tout ce qui est impression, on fait appel à un prestataire qui recycle tout ça. Ça nous paraissait naturel de le faire, il n'y avait pas d'action véritablement déterminée pour dire finalement c'est mieux de faire comme ça que de faire autrement, c'est plus dans le…Donc la logique environnementale s'impose naturellement mais effectivement on n'est pas dans l'industrie. Le souci d'environnement, il va être plus lié au souci financier, c'est-à-dire que s'il y a une solution par rapport à notre problématique d'environnement qui est relativement faible par rapport à beaucoup d'autres entreprises finalement, la solution financière va plus s'imposer que la solution environnementale.
Elise Bonneveux : Donc de trouver des financements par les banques ? C'est ça ?

Dirigeant de la PME 6 : Non, non, c'est-à-dire qu'on va faire appel à un prestataire qui va avoir une logique environnementale. On va le faire parce qu'on y trouve un intérêt financier, l'intérêt premier va être financier plutôt qu'environnemental.

Elise Bonneveux : D'accord. Où c'est sur le long terme qu'après ça devient rentable ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui, voilà après pour vous donner une autre idée, on a une logique de dématérialisation des documents, donc ça s'inscrit dans une logique de consommer moins de papier. Et elle s'inscrit plus, parce qu'on est dans un mouvement lié à notre métier ou on est de plus en plus dématérialisé plutôt que par un souci d'environnement.

Elise Bonneveux : D'accord.

Dirigeant de la PME 6 : La gestion fait qu'on va gagner en …

Elise Bonneveux : En temps ?

Dirigeant de la PME 6 : En temps. On va gagner finalement…

Elise Bonneveux : cela va être plus pratique…

Dirigeant de la PME 6 : Il y a un aspect extrêmement pratique, extrêmement…, enfin pratique, l'aspect temps, il y a forcément un aspect financier parce que l'on va consommer moins de papier. La partie environnement, quand même, ça en fait partie mais ce n'est pas

le… Quand on a parlé de dématérialisation c'est plus pour des gains de temps, de facilité d'accès à l'information plutôt que des notions d'environnement, alors c'est plus mais ce n'est pas…, on n'a pas dit « on va vers une logique environnemental donc on va dématérialiser ». Non, c'est parce que c'est dans la logique de notre métier, on est plus en temps réel, on est plus en échange d'information avec nos clients sur des supports dématérialisés. Si la facilité, c'était le papier on ferait le papier, faut être logique.

Elise Bonneveux : D'accord. Est-ce que pour vos clients, vous avez l'impression qu'ils ont une attente, j'allais dire, de plus en plus vers des pratiques de la RSE et vont vous demander conseil pour avoir une gouvernance plus transparente ? De manière générale j'allais dire !

Dirigeant de la PME 6 : Alors, qu'est-ce que vous appelez une gouvernance plus transparente ?

Elise Bonneveux : Par rapport à la communication externe, comptes financiers par exemple, ou communication interne, communiquer directement les résultats aux salariés et aussi, j'allais dire, une attente vers la certification ISO.

Dirigeant de la PME 6 : Nous ou nos clients ?

Elise Bonneveux : Vos clients. Ça c'est la tendance, parce que comme vous voyez beaucoup de PME. Est-ce qu'il y a cette tendance à être plus responsable, j'allais dire ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui. Alors oui, plus responsable ça oui, mais toujours dans une logique… La notion de performance globale, elle est de plus en plus…

Elise Bonneveux : Connue ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui. Plus présente dans la gestion des entreprises mais elle est toujours dans une logique financière. A partir du moment où l'on va avoir un comportement sur les aspects financiers plutôt à court terme, l'on va avoir cette logique-là. C'est-à-dire finalement, l'on va s'engouffrer sur des outils qui vont nous permettre d'être plus responsables. Mais sur les petites entreprises cette notion-là, enfin, ils sont très vite rattrapés par des problématiques où des effets structurels à court terme peuvent leur être, pas fatals, mais en tous les cas, non gérables. On ne travaille pas pour des grandes entreprises qui vont axer sur des notions de compétences, sur la gestion de l'environnement qui au-delà des enquêtes en interne, vont pouvoir leur procurer une image de marque positive sur lesquelles elles vont pouvoir communiquer. On est quand même sur des petites entreprises…, on travaille pour de petites entreprises, donc finalement, en règle générale, quand ils avancent, c'est parce que la réglementation les oblige.

Elise Bonneveux : Ou leur donneur d'ordres aussi ?

Dirigeant de la PME 6 : Des donneurs d'ordres qui vont les obliger, finalement, à changer leur politique interne, on est quand même sur des changements dans des petites entreprises qui sont souvent le fait d'un dirigeant qui va s'en occuper, ça va être une tâche supplémentaire par rapport à celle qui est courante, enfin une notion de gestion à long terme, dans tous les cas, les aspects stratégiques… Chez une partie de nos clients, on participe et on voit que c'est la démarche sur laquelle ils sont fortement impliqués mais pour une grande part non !

Elise Bonneveux : Vous participez aux démarches de certification ? Pas du tout ?

Dirigeant de la PME 6 : Pas du tout. Enfin, pas du tout, au départ notre métier ce n'est pas, dans tous les cas chez nous, notre métier, ce n'est pas de participer à la mise en place des

normes qui vont permettre à nos clients d'être certifiés, on n'a pas cette compétence-là chez nous. Alors actuellement chez YYY certainement, j'imagine, mais dans le reste de XXX non.

Elise Bonneveux : D'accord

Dirigeant de la PME 6 : On peut à la rigueur, si l'on participe, c'est sur les aspects comptables et financiers. On va, d'abord par rapport à une problématique liée à la mise en place de la certification, l'on peut apporter un plus, on peut leur apporter la solution. Mais en tous les cas, on fait très peu ce type de travaux, on n'a quand même pas autant de clients que ça qui font des certifications parce c'est quand même lourd parce que la certification, c'est avant tout la mise en place de procédures. Dans le fond ça ne change rien, simplement la certification permet de dire « ils ont un processus avec des étapes qui sont bien déterminés, avec un formalisme qui est bien lié, qui est bien définit » vous êtes sûr quand vous passez par cette entreprise-là, vous êtes sûr que l'acheminement est bien déterminé et qui passe par ce cheminement-là et dans le fond ça ne change rien.

Elise Bonneveux : Je crois en plus qu'après il y a une évaluation tous les 2 ans ? Ou peut-être tous les 4 parce que 2…

Dirigeant de la PME 6 : Ecoutez, je ne peux pas vous dire parce que finalement…

Elise Bonneveux : ça doit être réactualisé pour garder le …

Dirigeant de la PME 6 : Pour garder leur certification, oui ! C'est normal parce que les choses évoluent aussi. Si vous avez une entreprise qui voit ses process évoluer, c'est que tout évolue en conséquence. Nous, on a des clients qui sont certifiés, qui continuent à être certifiés et puis il y en a d'autres qui ont commencé les démarches de certification et qui ont arrêté parce que c'était trop lourd, en termes de coûts et de conséquences dans la vie courante et puis d'autres qui ont été au bout de la démarche et qui ont dit « bon ! On arrête ». Le plus, pour l'entreprise c'est… alors il y a la notion de communication autour de la certification, si vous vous engagez dans des procédures qui ont plutôt tendance à alourdir les process et puis souvent, ont des coûts financiers supplémentaires, s'il n'y a pas de retour sur cet investissement-là, du développement ou des gains, ça peut amener les deux, soit le développement du chiffre d'affaires, soit des gains sur les process, si au bout d'un moment il ne s'y retrouve, il arrête, c'est normal parce que finalement, il n'y a pas de retour. Donc, c'est un peu dur mais faut atteindre une certaine taille pour dire « la certification présente un réel intérêt » en tous les cas, il peut y a voir un retour positif sur des boites de 10 personnes, c'est compliqué quand même…

Elise Bonneveux : Je reviens à la performance globale du CJD, il y a un autre outil. C'est, je crois, quand on a fait le concours c'est le GPS, le Global Performance System qui…

Dirigeant de la PME 6 : Global Performance System

Elise Bonneveux : Avec, c'est un questionnaire à répondre en ligne…

Dirigeant de la PME 6 : En fait ça s'intègre, là encore une fois dans la performance globale…

Elise Bonneveux : Il y a combien d'outils ?

Dirigeant de la PME 6 : Tous les outils, en fait, sont faits pour la performance globale, enfin je schématise un peu là, c'est un peu ça, c'est dire le point de mire : c'est la performance globale, après il y a tous les moyens, tous les outils doivent permettre d'atteindre cette

performance globale et donc tout est quand même axé sur ça. En fait, un outil a été développé, donc le GPS qui a pour vocation de finalement mettre en ligne les éléments de la performance globale, alors les éléments, des éléments de départ, donc finalement, l'on va sur cet outil-là, l'on commence à faire la démarche de performance globale, donc l'on avance dans le temps et au fur et à mesure, ça permet d'avoir un outil sur lequel on va centraliser toutes les informations, surtout un outil sur lequel on va pouvoir se comparer avec d'autres. Le GPS c'est ça, c'est-à-dire qu'au lieu d'avoir un outil qui va être un document Word ou alors quelque chose de ce type-là qui va être le support de travail donc là il y a un outil informatique qui a été dédié, enfin une application informatique qui a été dédiée et qui a pour objectif de centraliser les informations de tous ceux qui participent à la performance globale, à travers cet outil-là.

Elise Bonneveux : D'accord

Dirigeant de la PME 6 : Donc, il y a une notion de transparence quand on est sur GPS, c'est-à-dire qu'à un moment donné, on ne livre pas toutes les informations, surtout les informations qui déterminent la stratégie. C'est toute la subtilité de l'outil, c'est pouvoir avoir, finalement, un outil de comparaison sans pour autant totalement s'y livrer, ce qui est intéressant quand on est dans un secteur d'activités, qu'on détermine une stratégie, c'est finalement de voir si cette stratégie nous permet d'avoir un temps d'avance sur les autres et si l'on prend la bonne direction. A un moment donné, il faut pouvoir se comparer sur des éléments comparables, c'est une sorte de veille concurrentielle. Donc, ça veut dire que c'est l'objet de l'outil, enfin c'est un des aspects de l'outil GPS, donc c'est de pouvoir finalement, se situer par rapport à d'autres entreprises, sur des secteurs similaires ou sur des activités du même secteur, donc si l'on peut recevoir l'information des autres c'est toujours, c'est l'échange, donc il faut aussi qu'on abonde dans le système. C'est un jeu subtil, finalement, de dire « est-ce que j'y vais, est-ce que je n'y vais pas ? Quelles sont les conséquences ? Est-ce que c'est un plus ou pas un plus ? ». Tout ça s'articule autour de la performance globale.

Elise Bonneveux : Vous l'avez fait le GPS ?

Dirigeant de la PME 6 : Non.

Elise Bonneveux : D'accord. Et il existe depuis combien de temps ? Il a été créé…

Dirigeant de la PME 6 : L'année dernière.

Elise Bonneveux : Ces outils, comme le guide de la performance globale, ils sont créés par le siège ou par des JD de différentes sections ?

Dirigeant de la PME 6 : Par des comités ! Vous avez les comités locaux qu'on va plutôt appeler des commissions et vous allez avoir des comités nationaux qui vont mettre en place les outils. Donc, cet outil-là a été mis en place par un comité qui a travaillé, qui a bien travaillé là-dessus. Donc, il faut quand même développer un outil spécial…

Elise Bonneveux : Informatique… ?

Dirigeant de la PME 6 : Ce n'est quand même pas rien de développer ça…C'est un comité national

Elise Bonneveux : Le nombre de personne ayant rempli ce questionnaire augmente ? Est-ce un outil qui est mobilisé ?

Dirigeant de la PME 6 : Aucune idée, je sais qu'il y a un certain nombre de personnes qui ont adopté cet outil-là, qui utilisent cet outil-là, mais je suis incapable de dire combien !

Elise Bonneveux : D'accord ! Bon, est ce qu'il y a au CJD de Tours des démarches nouvelles que vous allez mettre en place ? Des projets ?

Dirigeant de la PME 6 : Alors des projets, c'est pour ça que vous avez le mouvement au niveau national qui détermine une politique en termes d'outils qui sont utilisables par toutes les sections, comme le GPS par exemple et après vous avez…donc là, c'est vraiment la vie du mouvement au sens large et puis après localement, vous allez retrouver les actions qui sont propres à chaque section, des actions qui vont être l'on va dire des « one shot » et vous allez avoir des actions qui sont plus pérennes dans le temps, donc ça peut-être des actions plus pérennes dans le temps, ça peut-être des actions de lobbying, je sais que nous, on avait une volonté d'intégrer, enfin de nouer un partenariat fort avec la CCI. C'est difficile à mettre en place, mais d'autres sections ont un partenariat fort avec la CCI, je crois qu'ils ont un siège au conseil de l'administration de la CCI, c'est-à-dire qu'il y a une véritable représentabilité, là. Donc, nous on essaie, pour l'instant mais ça a du mal à se faire, après on avait organisé un voyage en Chine par exemple, donc ça c'était une action d'une année, donc, on démarrait l'année en disant finalement, on va nommer une commission qui aura pour objectif de préparer un voyage pour aller en Chine, donc on a monté une commission et puis on a été en Chine. Après on a déterminé ce qu'on voulait y faire…

Elise Bonneveux : La finalité, c'était… ?

Dirigeant de la PME 6 : C'était de découvrir un monde différent du nôtre, sur lequel beaucoup de choses se disent, on sait qu'il s'y passe beaucoup de choses, que finalement ça devient le point central de l'économie mondiale, on ne voulait pas rester…on voulait voir ça de plus près. Donc, on a organisé un voyage en Chine et ça, c'est une action d'une année. Donc l'objectif, c'est d'organiser un autre voyage, toujours je pense dans les pays asiatiques, après il y a le lobbying, on a d'autres actions, on a une action qui peut être pluriannuelle, c'est l'organisation de la prestige, c'est d'organiser une manifestation de prestige qui a pour vocation de réunir un maximum de personnes et que cela devienne un outil de communication.

Elise Bonneveux : Les JD au niveau national sont invités ou ça reste encore…

Dirigeant de la PME 6 : C'est organisé localement, on demande sur les prestiges…il y a un représentant national qui vient et qui « prêche la bonne parole » et qui représente le mouvement au niveau national.

Elise Bonneveux : Et est-ce qu'il y a des rencontres pour tous les JD au niveau national ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui.

Elise Bonneveux : D'accord. La fréquence ? C'est une fois par an ? Une fois tous les 5ans parce que ce n'est pas facile ?

Dirigeant de la PME 6 : Les fréquences sont différentes, il y a un congrès qui a lieu tous les 2 ans. Le congrès a pour vocation de renouveler le bureau national donc ça c'est un événement qui a lieu tous les 2 ans et il aura lieu, cette année, en juin et là…donc ça c'est la vie nationale, après il y a les rencontres du réseau au niveau national et puis il doit y avoir une autre manifestation, dont je ne me rappelle plus, il y a le campus aussi. Donc le congrès, ça dure sur 3 jours ou 2 jours et demi, 3 jours, là il y a le renouvellement du bureau national donc

le président, le trésorier, les membres du bureau et en même temps, c'est un lieu où sont abordés un certain nombre de thèmes sur lesquels on réfléchit. Parce que l'objectif du CJD, c'est de réfléchir, d'innover, etc.… Donc, l'objectif-là, c'est de…

Elise Bonneveux : De faire des propositions…

Dirigeant de la PME 6 : Oui des propositions, que certains thèmes soient abordés, par exemple, on avait au précédent congrès national qui était à Bordeaux, il y avait un certain nombre d'ateliers qui avaient été mis en place, il y avait la venue de Xavier Bertrand qui venait parler de la grande réforme du droit du travail parce que, quand il était ministre, des affaires sociales, du droit du travail, enfin du travail… Il avait mené un certain nombre de chantiers, donc c'était le bon moment pour le CJD de l'inviter pour qu'il expose son projet…

Elise Bonneveux : Oui, parce que j'avais vu sur le site du CJD national que le CJD intervient beaucoup, fait des propositions au gouvernement, il y avait…

Dirigeant de la PME 6 : la TVA sociale…

Elise Bonneveux : Voilà, la TVA sociale

Dirigeant de la PME 6 : Il y a un certain nombre de sujets qui sont traités par le national. Alors après un membre local peut parfaitement intégrer ce genre de comités. Il y a une latitude totale, au niveau national, le bureau détermine un certain nombre de sujets sur lesquels ils vont travailler pour essayer de trouver les bons hommes, entre guillemets, qui peuvent faire avancer la réflexion et aboutir à des propositions qui vont être présentées aux grandes institutions. Donc, ça c'était le congrès. Alors le campus a lieu chaque année, ça dure 2 jours et demi, donc le campus, c'est un atelier de formation pour les commissions. En fait, un certain nombre de JD qui vont animer des commissions, participent au campus, ils ont une formation et après, l'année d'après, ça a lieu en mai de chaque année, et après ils vont animer « Start », « Jump », « 2IE », différentes commissions et puis, il y a les rencontres du réseau, donc là, alors je n'ai jamais participé à la rencontre du réseau donc je ne maîtrise pas très bien. Elles ont lieu au début de chaque année civile, donc ça doit avoir lieu en janvier ou février. Là aussi sont traités divers sujets et il y a différentes personnalités qui sont invitées.

Elise Bonneveux : Quand des nouvelles personnes viennent au CJD Tours, est-ce que certaines, bon probablement oui, ont du mal à voir le concept de performance globale ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui, parce que c'est quelque chose qui est…que l'on ne peut pas expliquer en 5 minutes. Alors certaines sont déjà avancées naturellement dans les démarches parce qu'ils ont fait des études qui leur ont permis de finalement toucher du doigt cette notion de performance globale, donc ceux-là captent assez vite ce qu'ils vont trouver au sein du…enfin en tous les cas, ce que peut leur apporter le mouvement, une fois qu'ils ont bien compris tous les outils et les commissions auxquelles ils ont assisté, donc toute la difficulté est là et certains mettent plus de temps à percevoir ce qu'ils vont pouvoir y trouver, donc la difficulté est là, c'est de bien expliquer la finalité de leur parcours et finalement toutes les étapes intermédiaires qui vont les amener à se poser et à déterminer cette performance, enfin surtout de mettre en avant tous les éléments qui vont pouvoir leur permettre de déterminer leur performance.

Elise Bonneveux : Et maintenant, à l'heure actuelle, même si chaque parcours est différent, combien de temps faut-il avant de faire le concours ? Combien de temps de commissions ?

Dirigeant de la PME 6 : Alors le concours, si vous le liez à l'ESCEM, pour moi il n'y a pas de délai, c'est-à-dire qu'on peut…

Elise Bonneveux : C'est-à-dire que l'on peut le faire toute suite à l'entrée…

Dirigeant de la PME 6 : N'importe qui, à n'importe quel moment, peut faire ce concours de performance globale, il a un aspect extrêmement…la période d'intervention est extrêmement courte

Elise Bonneveux : C'est 1 mois, 1 mois et demi pour les étudiants…

Dirigeant de la PME 6 : Il y a quelques réunions de présentation d'entreprise, de réflexion autour des différentes thèmes de la performance globale et un compte rendu qui est fait et souvent, il y a un axe de choisi, sur lequel les étudiants vont préparer leur rapport. C'est un focus à un moment donné qui va permettre aux personnes qui participent à ce concours de bien comprendre ce qu'elles vont trouver pendant ce concours. C'est plutôt une bonne entrée en matière parce qu'après il va savoir sur quels axes il doit travailler pour justement déterminer sa stratégie, enfin de déterminer une véritable stratégie, c'est ça le plus important.

Elise Bonneveux : Et quand on est JD, quand on a fait la commission, donc la dernière des commissions, c'est la performance globale ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui.

Elise Bonneveux : Est-ce que la suite logique c'est de partir du CJD ? Ou est-ce qu'on a encore des choses à apprendre ?

Dirigeant de la PME 6 : Alors oui, ce n'est pas une fin en soi, la performance globale, c'est…

Elise Bonneveux : On apprend toujours des autres de toute manière, avec les nouveaux entrants…

Dirigeant de la PME 6 : Alors, je suis déjà dans un réseau, donc j'ai déjà une vie de réseau mais il y a un certain nombre d'entrepreneurs qui n'ont pas de vie réseau, c'est-à-dire qu'ils sont dans leur entreprise. Au sein du CJD, dans la plupart des sections, on va retrouver de petites entreprises. Si vous prenez la section de Tours, vous allez trouver…alors le président qui s'appelle Brice Collier a une boîte qui doit faire à peu près 100 salariés, moi ici, je suis associé dans une entreprise où il y a 85 personnes, donc là, ce sont des entreprises structurées de par leur taille, de par leur effectif et après, vous allez tomber sur des petites entreprises, voire des mono entreprises, donc vous allez avoir à faire à des personnes qui, si elles ne sont pas affiliées à un réseau, c'est le CJD qui fait office de réseau. Donc, certains y viennent pour échanger, certains y viennent pour trouver des outils et justement, alors tout ça autour de la performance globale, donc certains y restent 2 ans, 3 ans, 5 ans, 10 ans et d'autres plus encore parce que finalement, c'est ce qui les rattachent à une vie sociale de chef d'entreprise.

Elise Bonneveux : Et quel est l'investissement pour des dirigeants d'entreprise qui viennent d'entrer dans le CJD, alors au début ça va être de participer aux plénières, mais comment vont-ils aider le CJD ? Est-ce que dans la première année, le président ou les membres du bureau demandent déjà un investissement dans des actions concrètes ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui, alors l'objectif, c'est que chaque membre de la section participe à une commission. Alors, les commissions peuvent être des commissions de très courtes durée, de toute façon, tout membre entrant doit participer à une commission miroir,

donc, il doit déjà intégrer un mini groupe de la section, enfin un des groupes de la section qui ont été formés pour la commission miroir, donc il va déjà, dès le départ, intégrer une commission. Il va déjà avoir un investissement qui va être double, c'est-à-dire, c'est participer à un groupe de travail, donc c'est consacrer du temps pour les autres. Chacun va se présenter, ça se passe dans des réunions qui durent entre 2 heures et 4 heures, donc il faut déjà que si le groupe est constitué de 5 personnes, il va falloir qu'il consacre entre 8, 12, 16 heures pour écouter, échanger avec les autres et puis, il aura sa propre présentation à faire qui peut prendre entre la réunion, plus la préparation, peut-être 7, 8 heures. Donc, il a déjà ce temps-là d'investissement qui pour certains, en fonction de leur vision des choses, du temps qu'ils peuvent consacrer à ce mouvement-là, ça peut être déjà significatif. Donc, ça c'est la première chose, après il y a les plénières. Tous les membres de la section organisent tour à tour une plénière.

Elise Bonneveux : Il y a combien de plénières chaque année ?

Dirigeant de la PME 6 : Une dizaine.

Elise Bonneveux : Et c'est sur un thème particulier ?

Dirigeant de la PME 6 : Oui, à chaque fois, il y a un thème particulier avec ou sans invité, avec ou sans animateur extérieur. A chaque fois, il y a une thématique de traitée avec une préparation. On demande à 2 ou 3 personnes de préparer une plénière, donc forcément chacun participe à une commission, participe à la préparation d'une plénière et puis après, vous avez les membres du bureau, qui ont des tâches propres à la vie du bureau. Donc, normalement, chacun s'investit quelques heures chaque année et après sur des phases de commission « Start », commission 2IE, alors là, les investissements sont beaucoup plus lourds.

Elise Bonneveux : C'est sur un an ?

Dirigeant de la PME 6 : C'est sur un an, avec la commission « Start », ça va manger pour chacun de nous, enfin pour les membres de la commission, quelques dizaines d'heures dans l'année. Après, chacun travaille le temps qu'il veut mais, je pense que chacun d'entre nous travaille facilement 2.000 heures par an. La commission « Start » peut prendre 150 heures, soit on les prend sur les 2000, soit on les rajoute aux 2000. Au bout d'un moment, un investissement, soit on a les qualités pour pouvoir s'octroyer du temps ou alors c'est du temps en plus. C'est aussi la limite du système, au bout d'un moment, on ne peut pas demander toujours aux mêmes de s'investir de plus en plus. C'est un juste équilibre.

Elise Bonneveux : Est-ce qu'il y a déjà des membres du CJD qui sont déjà partis parce que l'investissement en temps était trop lourd et ils n'arrivaient pas gérer leur emplois du temps de dirigeant

Dirigeant de la PME 6 : Alors, souvent c'est un…

Elise Bonneveux : Vous avez une formation « gérer mon emplois du temps » je crois ?

Dirigeant de la PME 6 : Alors déjà, il faut avoir passé un certain temps au CJD car les formations ne sont pas…

Elise Bonneveux : Elles ne sont pas toute suite la première année ? Si ?

Dirigeant de la PME 6 : Si, si mais il faut déjà rester un petit moment, il y a des périodes de formation. Il doit y avoir 3 ou 4 temps forts dans l'année qui sont des moments où l'on peut se former parce que l'organisation des formations fait que cela est focalisé sur 3 ou 4 sessions,

donc il faut rester dans le mouvement quelque mois pour pouvoir faire ce type de formation. C'est en fait un équilibre entre le temps qu'on est prêt à y consacrer, ce que l'on attend de ce mouvement-là, et sa faculté à vouloir échanger, parce qu'au bout d'un moment, il faut échanger, il faut se livrer. Il y a des personnes qui se livrent plus ou moins facilement ou acceptent de se livrer. Ce n'est pas aussi simple que ça de parler, que ce soit des choses positives ou négatives, de se livrer sur sa vie et personnelle et professionnelle parce que c'est quand même un tout, donc parfois, c'est quand même difficile d'échanger avec des personnes que l'on ne connaît plus ou moins bien. On a toujours cette…enfin je ne dis pas ce que c'est une réticence mais…

Elise Bonneveux : Passer le…

Dirigeant de la PME 6 : Passer le cap, l'obstacle finalement de ses capacités à s'ouvrir aux autres. Il y en a pour qui, c'est extrêmement naturel et il y en a pour qui, c'est plus compliqué. Donc souvent, c'est la jonction de tous ces éléments-là, qui fait que certains vont vite y trouver leur compte et d'autres vont dire, finalement, ça ne leur convient pas, parce que ce n'est pas du tout leur truc ou ça arrive trop tôt ou parfois trop tard. C'est la conjonction de tout ça qui fait que les personnes qui rentrent, vont rester. Donc, on en voit certains qui viennent et on voit bien que dans leur projet professionnel de création d'entreprise ou de première expérience en tant que dirigeant, en fait qu'ils sont encore trop…ils ne sont pas encore matures pour intégrer le mouvement, alors pour x raisons d'ailleurs mais ça se voit, c'est ce qu'ils mettent en avant « finalement non, je ne suis pas encore prêt ». Souvent, on a du mal à les raccrocher au bout d'un ou deux ans, c'est quand même compliqué et puis pour d'autres, on voit qu'ils sont trop avancés dans leur démarche, dans le temps, à un certain moment, il y a certaines personnes qui ont du mal à se remettre en cause, ils ont un vécu qui est trop lourd pour se remettre en cause, en les tous cas, ils n'ont pas cette volonté-là, l'arrivée dans le mouvement est un peu trop tard.

Elise Bonneveux : Et des personnes qui n'étaient pas en accord avec les valeurs du CJD et donc…

Dirigeant de la PME 6 : Oui, forcément…

Elise Bonneveux : C'est arrivé aussi ? Ou alors avec les valeurs liées avec la performance globale ? L'économie responsable, c'est déjà arrivé que certains se disent « tout compte fait ce n'est pas… »

Dirigeant de la PME 6 : Ce n'est pas dit comme ça, en tout cas. Non, il y a tellement de prétextes pour ne pas rentrer dans un mouvement comme celui-là que…

Elise Bonneveux : Cela ne sera pas les valeurs qui seront mises en avant.

Dirigeant de la PME 6 : Non, ce n'est pas sur les valeurs qui seront mises en avant, que finalement, ils disent « non, je n'adhère pas aux valeurs de la performance globale, donc je n'intègre pas le mouvement ». Les personnes, qui entrent dans le mouvement, comprennent très vite qui si elles mettent ça en avant pour ne pas rentrer dans le mouvement, ça va être mal perçu, donc on trouve toujours d'autres arguments pour finalement dire…

Elise Bonneveux : Ils se mettent directement…ça voudrait dire qu'ils se présentent comme une entreprise irresponsable, s'ils n'adhèrent pas aux valeurs du CJD.

Dirigeant de la PME 6 : C'est un peu fort. Finalement, on rentre dans le mouvement, alors après on a des valeurs, on adhère ou on n'adhère pas à ces valeurs-là, mais ces sont des

valeurs d'éthique et finalement, quand quelqu'un vient nous dire : je ne reste pas dans le mouvement parce que je n'ai pas du tout d'éthique, j'imagine mal quelqu'un dire je ne rentre pas dans ce mouvement-là. Donc les prétextes qui sont mis en avant sont souvent des questions de temps, d'argent parce que la cotisation n'est quand même pas neutre, il faut pouvoir l'absorber, on met plutôt ces phénomènes-là en avant plutôt que le fait de dire je n'adhère pas du tout à ces valeurs-là.

Elise Bonneveux : Donc, une phrase pour résumer, qu'est-ce que le CJD vous a apporté réellement ? En une phrase.

Dirigeant de la PME 6 : En quelques mots ?

Elise Bonneveux : En quelques mots, voilà

Dirigeant de la PME 6 : De l'ouverture d'esprit, de la connaissance de soi.

Elise Bonneveux : D'accord, très bien.

Dirigeant de la PME 6 : ça vous convient ?

Elise Bonneveux : Oui ! Non mais oui…

Dirigeant de la PME 6 : Alors, si je développe un peu, l'ouverture d'esprit parce que je fais quand même partie d'un métier, enfin j'exerce un métier ou finalement, on peut ne jamais s'intéresser à l'extérieur parce qu'on est dans un métier où il faut être curieux de nature mais après, s'intéresser aux autres, d'un point de vue professionnel et puis s'intéresser finalement à la vie économique, par curiosité, c'est quand même deux choses. Il faut vraiment avoir un intérêt finalement très financier, s'intéresser à la vie économique. C'est le cas d'un certain nombre de professionnels mais qui n'ont pas cette vision, qui n'ont pas cette ouverture d'esprit-là pour s'ouvrir en tout cas. Donc moi, j'ai trouvé, enfin ça me permet de voir différents profils, voir plus l'homme que l'entreprise.

Elise Bonneveux : Oui parce que…

Dirigeant de la PME 6 : C'est plus l'homme qui m'intéresse que l'entreprise. Donc, mon métier, c'est de découvrir, d'apprendre à connaître les entreprises, donc ça, je le vis au quotidien, ce qui m'intéresse plus c'est l'homme, ses problématiques. Donc ça m'a ouvert quand même pas mal et puis après, c'est sur la connaissance de soi, ça permet de mieux se connaître, en tous les cas, ça m'a permis de mieux me connaître et de bien me positionner entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle et finalement, de comprendre un certain nombre de choses.

Elise Bonneveux : Ça, ce sont les formations et les discutions avec…

Dirigeant de la PME 6 : Oui

Elise Bonneveux : D'accord

Dirigeant de la PME 6 : Voilà, c'est l'ensemble en fait et notamment, c'est ce que je dis, moi, la performance globale permet de situer l'homme dans son environnement.

Elise Bonneveux : Et pas uniquement dans son entreprise, le CJD c'est quand même des jeunes dirigeants avant tout dans l'entreprise mais également de manière étendue dans…

Dirigeant de la PME 6 : Dans la vie courante, effectivement c'est une grande part à la vie professionnelle mais on a aussi une vie personnelle et puis on a une vie culturelle, une vie dans la société civile. Donc, c'est cet ensemble-là qui fait l'homme, ça m'a permis de mieux me découvrir en fait.

Elise Bonneveux : Parce que vous utilisez le mot thèmes ou problématique, ce sera toujours des thèmes propres au dirigeant peu importe le secteur d'activité ? Il n'y aura jamais une problématique liée au secteur du BTP, au secteur du… C'est vraiment le dirigeant avant tout.

Dirigeant de la PME 6 : Oui, c'est l'homme

Elise Bonneveux : C'est l'homme.

Dirigeant de la PME 6 : C'est le positionnement de l'homme. Le CJD a quand même pour vocation de mettre en avant l'homme, que ce soit le dirigeant ou l'homme de l'entreprise, donc à bien positionner l'homme dans son environnement, surtout professionnel mais dans son environnement et en mettant en avant que ce qui compte avant tout, c'est l'homme avant l'entité économique, quel que soit le secteur d'activité.

Elise Bonneveux : Bon merci beaucoup, j'ai terminé pour les questions.

Dirigeant de la PME 6 : Allez-y, si vous avez d'autres questions, c'est le moment.

Elise Bonneveux : Comment voyiez-vous la performance globale ?

Dirigeant de la PME 6 : Comment je vois la performance globale ? Moi ?

Elise Bonneveux : Oui, au sein de votre entreprise ?

Dirigeant de la PME 6 : Moi, la performance globale est avant tout dirigée sur les hommes. Dans notre réseau, on fait une enquête de satisfaction auprès de nos clients. Cette enquête de satisfaction se focalise sur les relations entre le cabinet, enfin l'homme du cabinet et l'homme de l'entreprise, sur les aspects purement relationnels. L'objectif est de valoriser les aspects relationnels au sens large et le comportement et la compétence. Et en fait, on est vraiment dans le cœur de notre problématique chez nous, enfin de ce qui est le plus important dans notre métier, c'est-à-dire que finalement, c'est l'homme qui fait tout, au-delà des aspects techniques de nos qualités à effectuer le travail de manière efficiente. Si l'homme n'est pas bien dans son environnement, ça se ressent, dans tous les cas, vu qu'on est vraiment dans l'aspect relationnel, si le relationnel n'est pas bien, ça ne passera pas bien non plus et si on ne met pas les bonnes personnes au bon endroit, on aura des problèmes. Pour moi, le point crucial, c'est que les personnes se sentent le mieux possible dans leur environnement, tout en sachant qu'on est dans une période compliquée. Il n'y a pas forcément un bien être…quand on voit l'activité aujourd'hui, c'est-à-dire que l'on est dans une période assez tendue, donc le bien-être n'est pas si évident que ça. En tous les cas, ce n'est pas flagrant et puis après c'est mettre les bonnes personnes au bon endroit, ça aussi, c'est important donc pour moi, c'est vraiment le point le plus important, c'est la place de l'homme dans son environnement.

Elise Bonneveux : La deuxième partie était beaucoup plus axée sur le pilotage, quelle est la vocation du mouvement, on l'a vue ensemble, comment il est coordonné ? C'est un président qui est élu pour deux et uniquement deux ans, ce n'est pas renouvelable pour éviter que…

Dirigeant de la PME 6 : C'est pour éviter de trop rester sur les postes et puis obliger aussi autre chose, donc un, c'est pour éviter que certains hommes qui ont un poids, qui ont des capacités à « truster » certains postes naturellement, qui ont un charisme tel et un égo tel

qu'ils pourraient « truster » ad vitam aeternam. Donc, c'est justement éviter ça et d'autre part, c'est obliger d'autres à prendre une fonction qui finalement, s'il n'y avait pas cette rotation, se satisferaient de cette position-là, en tant que suiveurs, en tant que seconds. Donc, ça oblige au bout d'un moment certains membres de prendre la place de leader et puis…

Elise Bonneveux : Et Brice Collier est actuellement président, avant c'était Patrick Lerouge et avant c'était ?

Dirigeant de la PME 6 : Avant ? Avant Patrick Lerouge, c'est quelqu'un qui n'est plus au CJD, c'était une femme qui s'appelait Sandrine Augusto, je ne sais plus

Elise Bonneveux : Et le CJD, la création, c'est 1938, on peut le voir sur le site mais par contre à Tours c'est pareil, 1938 ou c'est plus tard ?

Dirigeant de la PME 6 : Non, c'est plus tard alors je ne pourrais pas vous dire l'année, ça doit dater des années 70 ou 80.

Elise Bonneveux : Le CJD est en relation avec quels acteurs territoriaux, pas forcément des collectivités publiques, il y a l'université, il y a l'ESCEM, est-ce qu'il y a des partenariats avec la région ? Avec le conseil général ? Est-ce que vous avez des liens ?

Dirigeant de la PME 6 : Avec Tour(s)Plus, alors, c'est toute la difficulté du mouvement parce que le mouvement n'a pas vocation à…

Elise Bonneveux : Faire de la pub ?

Dirigeant de la PME 6 : Non, si de la pub, mais à être teinté politiquement ou religieusement. Il y a une neutralité, donc notre objectif, c'est d'être présent sur un certain nombre de fronts sans forcément émettre d'opinions, c'est difficile. Donc, l'objectif, c'est de nouer des partenariats mais sans pour cela favoriser tel mouvement par rapport à tel autre. On essaie d'être présent sur un certain nombre de fronts que ce soit l'économique, le politique, le social, la société civile et mener des actions communes sans être attaché à un mouvement particulier politique, religieux et divers, d'organisations patronales.…

Elise Bonneveux : L'agglo, Tour(s)Plus c'est ça ? Il y a d'autres…

Dirigeant de la PME 6 : Il y a Tour(s)Plus, je crois que c'est à peu près… La volonté des proches de l'institution économique, donc la chambre du commerce avec l'agglo, l'université et l'ESCEM, qu'est-ce qu'il y a d'autre? Je pense qu'on a fait à peu près le tour, si j'en ai oublié un, j'en suis désolé.

Elise Bonneveux : Donc, dernière question, c'est par rapport à l'adhésion, votre adhésion au CJD vous permet-elle d'avoir plus facilement accès à l'information liée à la performance globale enfin c'est vraiment un nom du CJD, il y a aussi la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises, alors est-ce que l'info qui va concerner la RSE, vous allez la chercher auprès du CJD ou au sein de votre réseau XXX ou les deux?

Dirigeant de la PME 6 : Les deux.

Elise Bonneveux : D'accord. Sur le côté sociétal, vous êtes en lien avec la société civile, votre cabinet ?

Dirigeant de la PME 6: Pas directement, indirectement. On est lié à la société civile parce qu'on est un acteur de la… on est considéré comme un acteur clé dans la pérennité de la vie

économique. On n’est pas statisticien mais malgré tout, chaque cabinet d'expertise comptable a un panel d'entreprises et donc chaque professionnel est capable de dire, par rapport à sa clientèle, si l'activité économique va bien ou ne va pas bien, quelles sont les difficultés que rencontrent les entreprises à un moment donné.

Elise Bonneveux : Vous travaillez avec des observatoires pour donner des statistiques?

Dirigeant de la PME 6 : Non, directement, non. Indirectement, on est en relation avec la Banque de France, avec d'autres organismes, alors c'est plus l’ordre des experts comptables, Il y a beaucoup de relations parce qu'on est considéré, même s’il n’y a pas de statistique au niveau de la profession, mais bien évidement chaque professionnel a sa vision, son intuition sur la situation économique, donc chaque professionnel a des choses à dire.

Elise Bonneveux : Bon, dernière question, vous êtes devenu dirigeant au moment de la création du cabinet en 1991?

Dirigeant de la PME 6 : Non, moi je suis associé du cabinet depuis 2003-2004.

Elise Bonneveux : Et avant, vous aviez eu une expérience professionnelle en tant que dirigeant ?

Dirigeant de la PME 6 : Non

Elise Bonneveux : D'accord. Je vous remercie.

Annexe 5 : Traitement des données pour l'étude exploratoire

Etude exploratoire qualitative

Tableau n° 2 : Pratiques de RSE mises en place par les dirigeants interrogés pendant les entretiens exploratoires

Légende

O : OUI
N : NON
N.C. : NON COMMUNIQUE

Entreprise	Implication environnementale					Implication sociale				Implication sociétale
	Economie d'eau	**Economie d'énergie**	**Tri sélectif**	**Recyclage**	**Eco conception**	**Intéressement/Prime**	**Formation**	**Tutorat**	**Amélioration Conditions de travail**	**Mécénat**
PME A	N	N, faible consommation	O	O	N, mais prévue	N, mais prévu	N	N	N	N
PME B	O	O	O	O	N	O	N.C	O	N.C	Sportif
PME C	O	O	O	O	O	O	O, amélioration des compétences	O, apprentissage	O, formation sécurité	N
PME D	N	N	N	N	N	O	O, GPEC	O, apprentissage	O, dialogue social, adaptation des horaires de travail	N
PME E	O, cuve de récupération d'eau de pluie	O, camions Norme Euro 5	O	N	N	N.C.	N	N.C	N	Culturel, Touraine Entreprises
PME F	N	O	O	O	N	N.C.	O	O	O	Culturel et Sportif
PME G	N	N	O	O	O, fabrication des produits	N	O, alternance, formations continues	O, apprentissage	N.C	Culturel
PME H	O	N	O, Tour(s)Plus	O	O	O	O	N	O	Culturel et sportif
PME I	O	O	O	O	O	O	O	O, en atelier	O	Culturel et sportif
PME J	N	N	O	N	O, véhicule hybride	O	N.C	N	N.C	Sportif

Entreprise	Implication environnementale					Implication sociale				Implication sociétale
	Economie d'eau	**Economie d'énergie**	**Tri sélectif**	**Recyclage**	**Eco conception**	**Intéressement/Prime**	**Formation**	**Tutorat**	**Amélioration Conditions de travail**	**Mécénat**
PME K	N	N	O	O	N, mais prévue	N.C	O	N	N	N
PME L	N.C	N.C	O	O	N	N.C	GPEC	N, mais apprentissage	N.C	N
PME M	N, mais prévue	N	N	N	N	N	O	O	N.C	Association caritative, sportif
PME N	O, nettoyage des camions par une entreprise spécialisée	O, camions moins polluants	O	O	N.C	O, prime de non absentéisme	O, gestes et postures sécurité transport	O	Gestes et postures	Sponsoring sportif
PME O	O	O	O	O	N	O	N	N	N	Sportif
PME P	N	N	N	N	N, mais prévue	N, mais prévu	N	N	N, mais aménagement temps de travail prévu	N
PME Q	N	O, allumage automatique, papier	N	N	N	N.C	O, coaching	N	O, ergonomie	Sportif
PME R	O	O	O	O	N	N	O, formation à la sécurité	N	N.C.	N
PME S	N	N	O	O	N, mais prévue	N	O	O	O	O
PME T	N	N	O	O	O, bâtiment avec puits de lumière	O	N	O	Diminution du bruit et risques Gestion tâches quinquas	Sportif

Tableau n° 3 : Synthèse des données collectées à la suite des entretiens exploratoires

Entreprise	Relation Client/Fournisseur		Démarche collective	Information	Interlocuteur	Normalisation	
						Certification	Connaissance
PME A	O	O	Diagnostic environnemental (Chambre des Métiers)	O, réglementation secteur	UIMM	N	O
PME B	O, 10 clients font 80% du CA	O, choix M.P	N.C	N	Féd. Plasturgie, ADEME	ISO 9001	O
PME C	N	O, protection de l'environnement	N	N, siège	siège, ADEME, DRIRE	ISO 9001, 14001	O
PME D	N	N	N	N	N	ISO 9001	N
PME E	N	N	N.C	O	CCIT	Qualiconception	N.C
PME F	O	N	N.C.	O	CCIT	N	O
PME G	N	N	SD 21000 (AFNOR)	O	MEDEF, GEIDA, AFNOR	ISO 9001	O, ISO 14001, SD 21000, guide du CJD
PME H	O	O	avec Fournisseurs: développement de produits écolabels	N, informations par le siège social (service de R et D) Echanges avec agences	N	ISO 9901, adhésion Global Compact	ISO 14001
PME I	N	O	CRAM : Remplacement des produits nocifs	O	Féd. Sérigraphie, CRAM	N, Imprim'Vert	O

Entreprise	Relation Client/Fournisseur		Démarche collective	Information	Interlocuteur	Normalisation	
						Certification	**Connaissance**
PME J	O, 3 principaux clients précurseurs dans le domaine de l'environnement	N	N.C	O	CCIT	ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001 prévues pour la fin de l'année	O
PME K	N	N	O, Tri sélectif	O	N	N	ISO 9001 et 14001
PME L	Actionnaires	N	SD 21000	N	ADEME, CRCI	N	O
PME M	N	N	N	N	CCIT, Conseil Régional, ANVAR	N	ISO 14001
PME N	O, information sur procédure d'entretien	N	N.C	N Agence: toute l'information par l'Intranet du siège	CCIT, OE2T	Audit interne de contrôle/an	O
PME O	O	O	N	N	N	ISO 9001	ISO 14001
PME P	N	N	N	O	ADEME, Esp. Info. Energie, CCIT	N	ISO 14001
PME Q	O	N	N	N	MEDEF, DRIRE	N, mais prévue	N
PME R	N	N	Tri sélectif dans la zone d'activités	O	DRIRE	N, mais prévue	O
PME S	O	N	N	N	N.C.	N	O
PME T	N	N	GEIDA: Pôle environnement	O	DRIRE, CRAM, syndicats interprofessionnels	Normalisation	ISO 14001

Tableau n° 4 : Synthèse des données collectées à la suite des entretiens exploratoires (suite)

Entreprise	Valeurs	Démarche citoyenne	Attentes	Freins
PME A	N.C	N	N.C	Lourdeur réglementation
PME B	Pérennité, technologie, Cohésion sociale	O, sous impulsion des clients/fournisseurs	N.C	N.C
PME C	Pérennité de l'entreprise, satisfaction des clients, transparence, communication	O, relation étroite avec les riverains, CCSE	N, mais prêt à faire profiter des expériences de l'entreprise	La non implication des salariés dans la démarche
PME D	Pérennité de l'entreprise, l'expérience, les compétences, les capacités d'adaptation, les facultés d'innovation	Pérennité de l'entreprise, différenciation vis-à-vis de la concurrence	Meilleure communication de la part d'une seule institution Mettre en place une démarche globale	Trop d'organismes
PME E	Intégrité, Engagement, Curiosité et Humilité	N	N.C.	N.C.
PME F	Pérennité de l'entreprise, engagement des salariés	N.C.	Meilleure communication sur la RSE	Législation trop lourde
PME G	Pérennité de l'entreprise	Valeurs personnelles et éthiques du dirigeant Volonté de développer une stratégie de différenciation face à la concurrence	Exemples concrets de démarches de RSE	N.C
PME H	Respect des hommes	O	N	N
PME I	Innovation, libre entreprise	O	Fichier national Ingénieurs	Lourdeur administrative
PME J	Motivation, cohésion, satisfaction, épanouissement	O Volonté de transmettre un message aux salariés	N.C	N.C

Entreprise	Valeurs	Démarche citoyenne	Attentes	Freins
PME K	N.C	N, avantage concurrentiel	Communauté de communes: insuffler une volonté et mettre à disposition les informations DD	N.C
PME L	N.C	O	N	N.C
PME M	O, autonomie des collaborateurs, motivation	N, acte civique et financier	Un seul interlocuteur du DD dans la région Démarche collective: mise en place ISO 9001	Trop d'organismes
PME N	N.C	O, réflexion, socialement engagé	N	N.C
PME O	Satisfaction du client	N	Un seul interlocuteur du DD dans la région	Trop d'organismes
PME P	N.C	N, Distinction vis-à-vis de la concurrence	Formation DD pour dirigeants	Pas de subventions Trop d'organismes
PME Q	Implication des salariés, satisfaction des clients	N	Faire part de cas concrets d'entreprises et d'actions qui s'inscrivent dans le DD	N.C
PME R	Satisfaction des clients	N	Un seul interlocuteur du DD dans la région	Trop d'organismes
PME S	Pérennité de l'entreprise Motivation des collaborateurs	N	Formation au DD pour les dirigeants	Lourdeur administrative
PME T	N.C	N	N.C	N.C

Le codage et le traitement des données sous NVivo

Nous proposons ici des captures d'écran de nos analyses sous NVivo 8.0 pour l'étude exploratoire, permettant d'objectiver notre travail de traitement des données et de mieux comprendre notre méthodologie.

Schéma n° 1 : Ensemble des documents de référence pour l'étude exploratoire qualitative

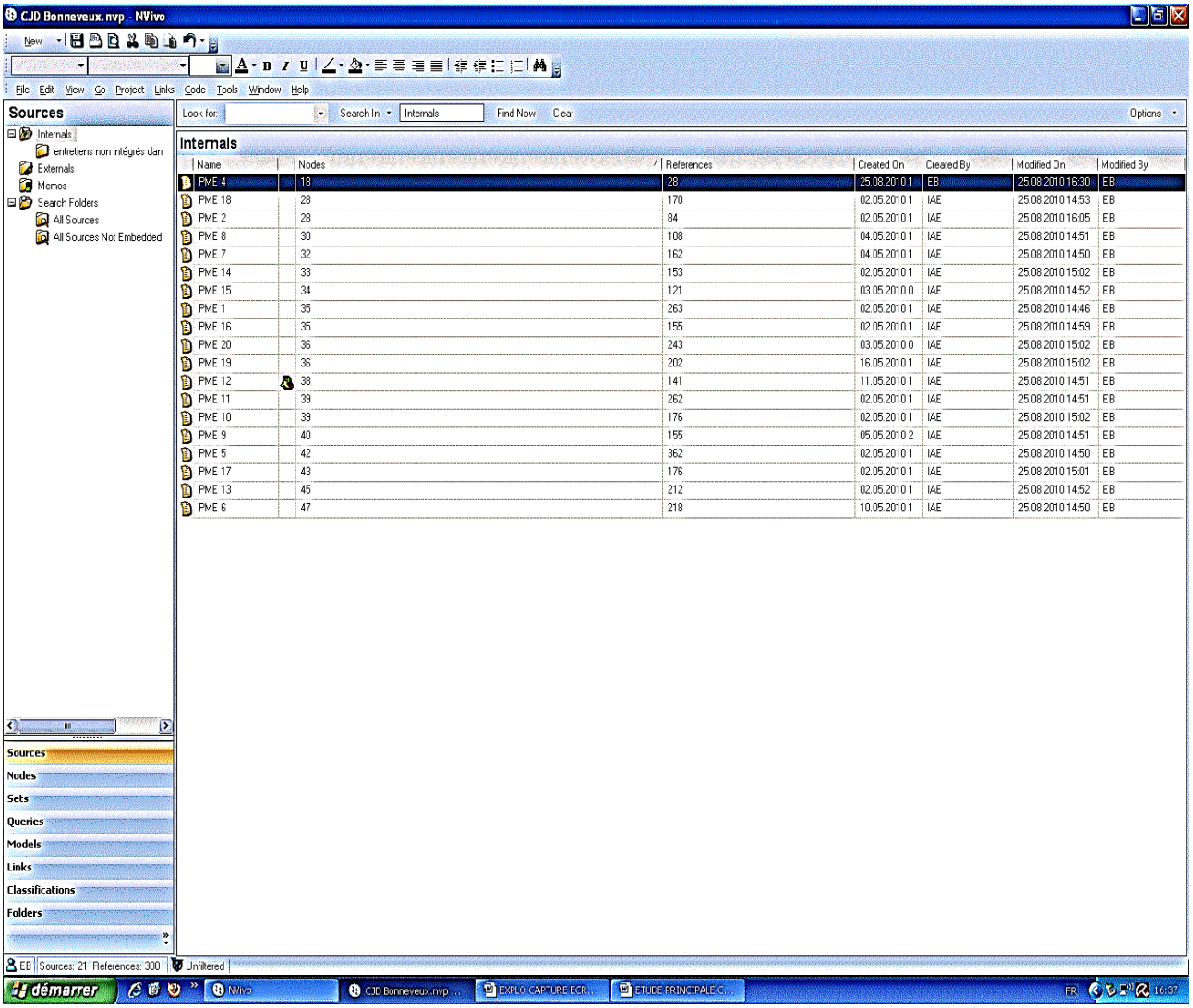


Schéma n° 2 : Copie d'écran du codage de l'entretien avec le dirigeant de la PME L

Entretiens exploratoires.nvp - NVivo

Sources

Internals
- entretiens
- entretiens non intégrés dan

Externals
Memos
Search Folders

entretiens

PME L

On l'a appelé Sanidis et c'est pour faire de la distribution par informatique. C'est très accolé à Sanitec.

Elise Bonneveux : Etes-vous en relation avec la société civile ? Faites-vous du sponsoring d'activités culturelles ou sportives ? Du mécénat humanitaire ?

Dirigeant de la PME L : Non, on a déjà suffisamment de choses à faire dans l'entreprise.

Elise Bonneveux : Ou des projets de réinsertion professionnelle, des stagiaires, des apprentis ?

Dirigeant de la PME L :Oui, des stagiaires, on en a en permanence. Si on allait faire le tour de l'entreprise aujourd'hui, on en trouverait un ou deux ou trois. Nous avons fait des recrutements comme ça... On a dû avoir deux, trois stagiaires comme ça qui sont devenus des CDI, par exemple la personne qui s'occupe des relations humaines, c'est une ancienne stagiaire d'il y a quinze ans. C'est pour ça que j'avais oublié qu'elle était rentrée comme stagiaire.

Elise Bonneveux : Faites-vous du tutorat dans votre entreprise ?

Dirigeant de la PME L : Non, on fait de l'apprentissage. D'ailleurs à ce titre, le Premier Ministre était venu en visite parce qu'il était une époque où l'Education Nationale faisait en sorte de tuer l'apprentissage parce que le patron qui faisait de l'apprentissage était considéré comme un exploiteur, etc. Maintenant, on s'aperçoit que c'est totalement l'inverse. Mais ceci étant, c'est-à-dire quand le Premier Ministre est venu, l'ex-Premier Ministre, nous lui avons montré un apprenti en exercice, on lui a présenté un apprenti d'il y a quinze ans, qui est agent de maîtrise et on lui a présenté un apprenti d'il y a vingt ans qui est cadre.

Elise Bonneveux : Donc il y a une possibilité de promotion interne au sein de l'entreprise ?

Dirigeants de la PME L : Il ne faut pas faire seulement de la promotion interne. D'ailleurs, on en fait peut-être un petit peu de trop, c'est peut être pour ça qu'on a vieilli mais nous faisons au moins la moitié de promotion interne et l'autre de promotion externe. Il était une époque où on a trop fait de promotion interne. Il faut les deux.

Elise Bonneveux : Depuis combien de temps êtes-vous sensibilisé aux concepts de développement durable et de responsabilité sociale ?

Dirigeant de la PME L : On appelle ça développement durable et comme c'est à la mode, il faut l'utiliser. On faisait du développement durable sans le savoir parce que, dans tous les

Coding Density
Bernard Boze
Thèmes liés à la RSE
Démarches de RSE mises en place
Thèmes liés à la PME
Accès à l'information
Démarches environnementales
Caractéristiques du dirigeant

Schéma n° 3 : Arborescence générale du thème lié à la PME et au dirigeant

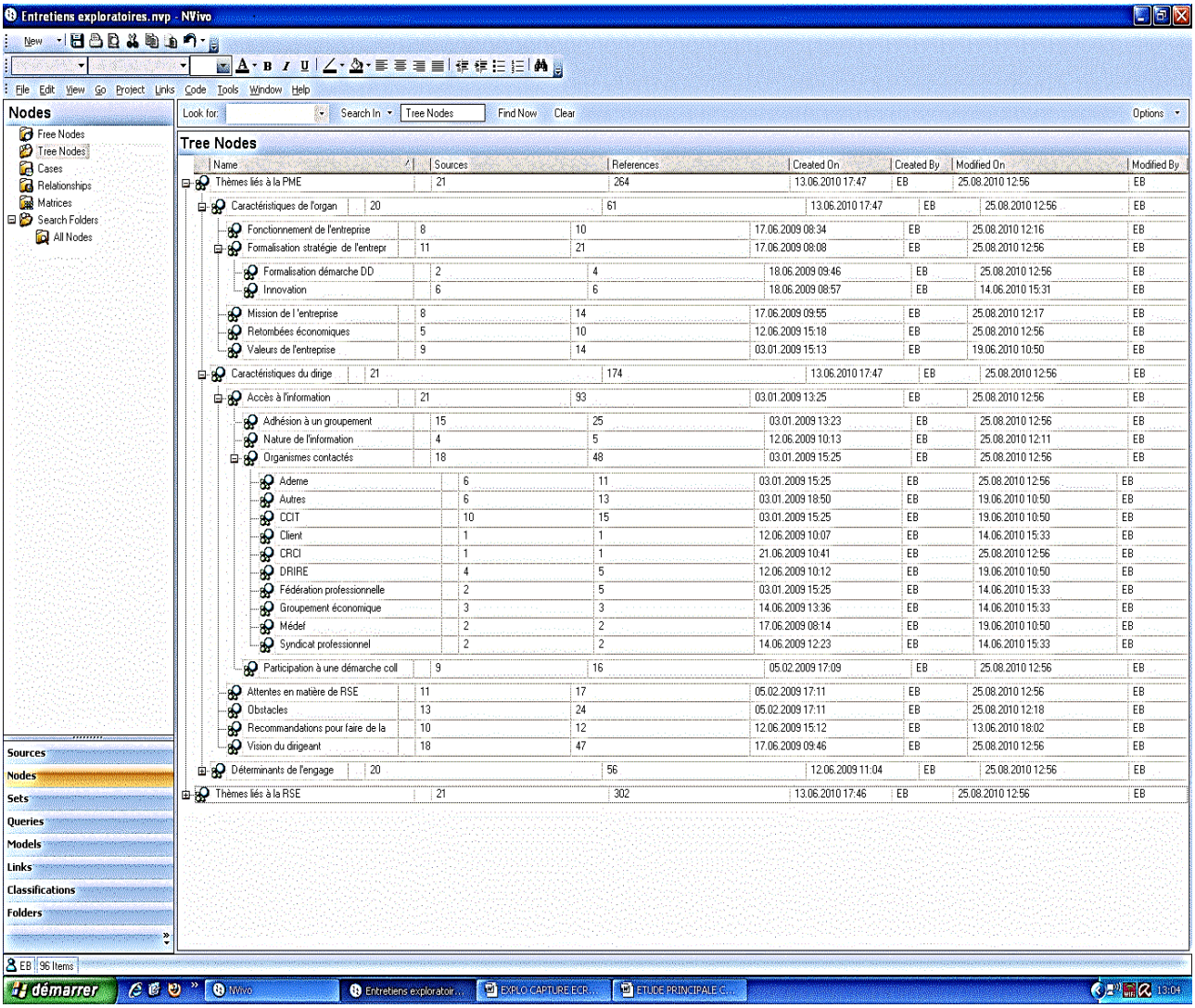
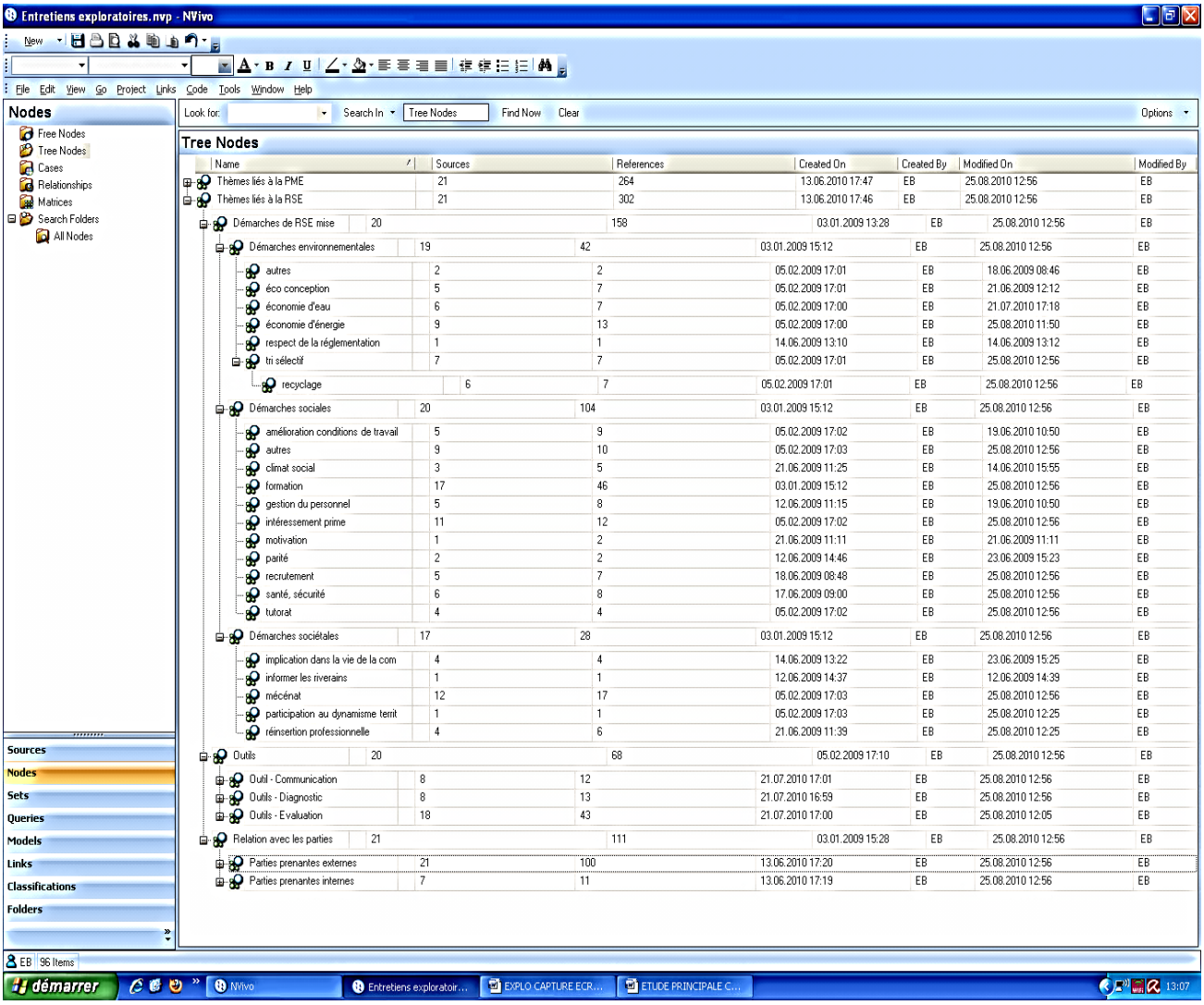


Schéma n° 4 : Arborescence générale du thème lié à la RSE



Etude exploratoire quantitative (traitements statistiques descriptifs)

Tableau n° 5 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives dans le volet social

	Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives)	Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives)	Entreprises actives (sensibles + question discriminante)
Entreprise 1	2	4	1
Entreprise 2	4	2	
Entreprise 3	3	3	
Entreprise 4	3	3	
Entreprise 5	3	3	
Entreprise 6	0	6	6
Entreprise 7	1	5	7
Entreprise 8	0	6	8
Entreprise 9	1	5	9
Entreprise 10	5	1	
Entreprise 11	1	5	11
Entreprise 12	0	6	12
Entreprise 13	2	4	13
Entreprise 14	2	4	14
Entreprise 15	2	4	15
Entreprise 16	1	5	16
Entreprise 17	4	2	
Entreprise 18	4	2	
Entreprise 19	0	6	19
Entreprise 20	1	5	20
Entreprise 21	5	1	
Entreprise 22	5	1	
Entreprise 23	3	3	
Entreprise 24	4	2	
Entreprise 25	4	2	
Entreprise 26	0	6	26
Entreprise 27	5	1	
Entreprise 28	5	1	
Entreprise 29	3	3	
Entreprise 30	0	6	30
Entreprise 31	0	6	31
Entreprise 32	4	2	
Entreprise 33	0	6	33
Entreprise 34	3	3	
Entreprise 35	2	4	
Entreprise 36	2	4	36
Entreprise 37	4	2	
Entreprise 38	4	2	

	Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives)	Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives)	Entreprises actives (sensibles + question discriminante)
Entreprise 39	2	4	39
Entreprise 40	4	2	
Entreprise 41	2	5	41
Entreprise 42	4	2	
Entreprise 43	0	6	43
Entreprise 44	4	2	
Entreprise 45	1	5	45
Entreprise 46	1	5	
Entreprise 47	2	4	47
Entreprise 48	2	4	
Entreprise 49	1	5	
Entreprise 50	3	3	
Entreprise 51	0	6	51
Entreprise 52	4	2	
Entreprise 53	3	3	
Entreprise 54	2	4	
Entreprise 55	2	4	
Entreprise 56	3	3	
Entreprise 57	1	5	57
Entreprise 58	1	5	
Entreprise 59	4	2	
Entreprise 60	3	3	
Entreprise 61	4	2	
Entreprise 62	3	3	
Entreprise 63	4	2	
Entreprise 64	3	3	
Entreprise 65	2	4	
Entreprise 66	2	4	
Entreprise 67	3	3	
Entreprise 68	1	5	
Entreprise 69	0	6	69
Entreprise 70	3	3	
Entreprise 71	2	4	71
Entreprise 72	2	4	
Entreprise 73	2	4	73
Total[77]	**34**	**39**	**28**

[77] Les entreprises actives étant les entreprises sensibles ayant répondu à la question discrimante, nous n'avons pas comptabilisé deux fois leur nombre. Ainsi, aux 39 entreprises sensibles, nous avons soustrait les 28 entreprises actives pour obtenir 11 entreprises sensibles au total (cf. Graphique n°1).

Graphique n° 1 : L'engagement social des entreprises interrogées (en nombre d'entreprises)

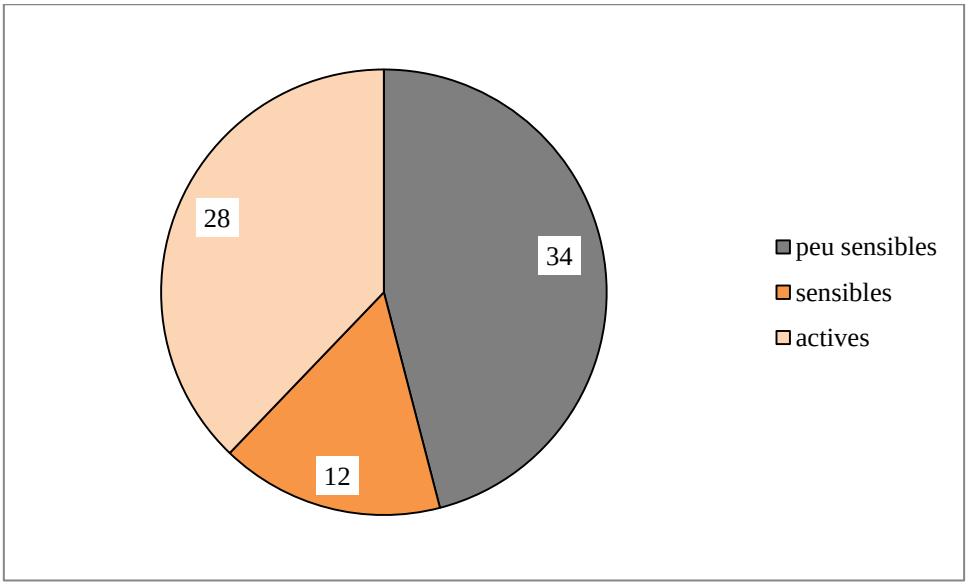


Tableau n° 6 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives dans le volet environnemental

	Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives)	Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives)	Entreprises actives (sensibles + question discriminante)
Entreprise 1	2	5	
Entreprise 2	0	7	2
Entreprise 3	4	3	
Entreprise 4	4	3	
Entreprise 5	4	3	
Entreprise 6	3	4	
Entreprise 7	0	7	7
Entreprise 8	5	2	
Entreprise 9	3	4	
Entreprise 10	6	1	
Entreprise 11	2	5	
Entreprise 12	0	7	12
Entreprise 13	4	3	
Entreprise 14	6	1	
Entreprise 15	3	4	
Entreprise 16	2	5	16
Entreprise 17	3	4	
Entreprise 18	4	3	
Entreprise 19	4	3	
Entreprise 20	2	5	
Entreprise 21	0	7	21
Entreprise 22	5	2	
Entreprise 23	3	4	23
Entreprise 24	3	4	
Entreprise 25	2	5	
Entreprise 26	4	3	
Entreprise 27	5	2	
Entreprise 28	0	7	28
Entreprise 29	2	5	
Entreprise 30	4	3	
Entreprise 31	3	4	
Entreprise 32	4	3	
Entreprise 33	2	5	
Entreprise 34	5	2	
Entreprise 35	6	1	
Entreprise 36	4	3	
Entreprise 37	6	1	
Entreprise 38	4	3	
Entreprise 39	4	3	

	Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives)	Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives)	Entreprises actives (sensibles + question discriminante)
Entreprise 40	5	2	
Entreprise 41	4	3	
Entreprise 42	4	3	
Entreprise 43	4	3	
Entreprise 44	6	1	
Entreprise 45	3	4	45
Entreprise 46	5	2	
Entreprise 47	3	4	
Entreprise 48	3	4	
Entreprise 49	3	4	
Entreprise 50	4	3	
Entreprise 51	3	4	51
Entreprise 52	5	2	
Entreprise 53	3	4	
Entreprise 54	2	5	54
Entreprise 55	3	4	
Entreprise 56	4	3	
Entreprise 57	4	3	
Entreprise 58	0	7	58
Entreprise 59	6	1	
Entreprise 60	6	1	
Entreprise 61	3	4	
Entreprise 62	4	3	
Entreprise 63	6	1	
Entreprise 64	6	1	
Entreprise 65	3	4	
Entreprise 66	3	4	
Entreprise 67	6	1	
Entreprise 68	3	4	
Entreprise 69	4	3	
Entreprise 70	6	1	
Entreprise 71	1	6	71
Entreprise 72	4	3	
Entreprise 73	4	3	
Total[78]	**40**	**33**	**12**

[78] Les entreprises actives étant les entreprises sensibles ayant répondu à la question discrimante, nous n'avons pas comptabilisé deux fois leur nombre. Ainsi, aux 33 entreprises sensibles, nous avons soustrait les 12 entreprises actives pour obtenir 21 entreprises sensibles au total (cf. Graphique n°2).

Graphique n° 2 : L'engagement environnemental des entreprises interrogées (en nombre d'entreprises)

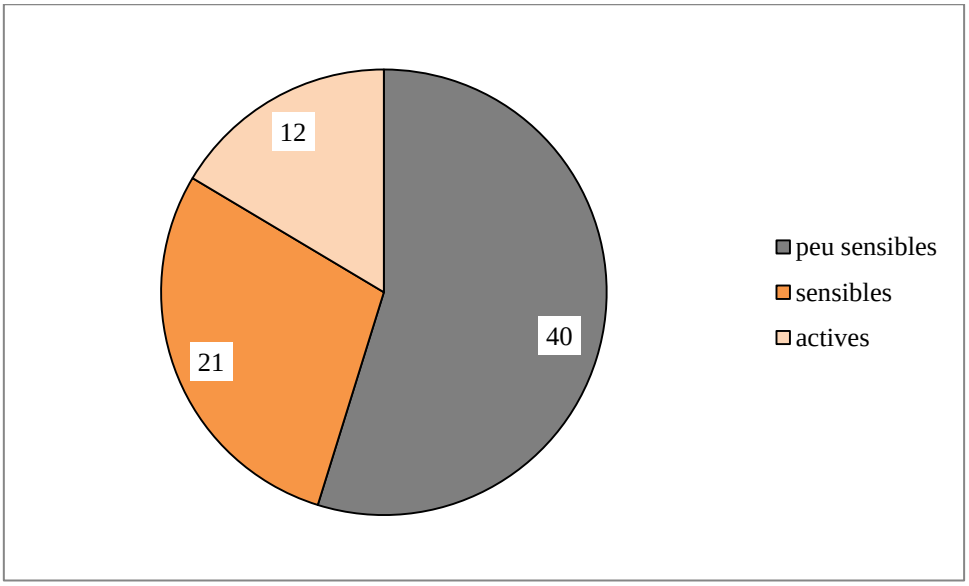


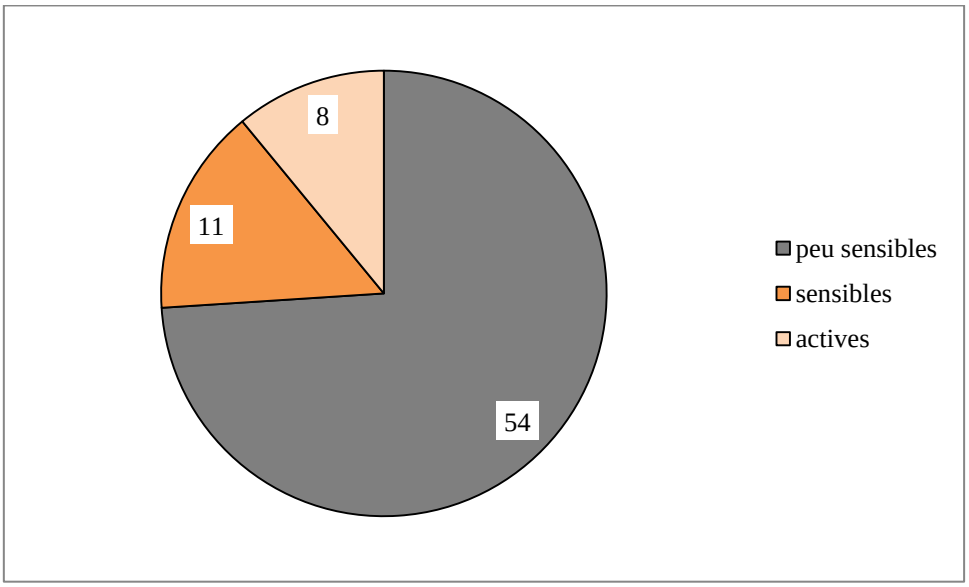
Tableau n° 7 : Répartition des entreprises peu sensibles, sensibles et actives dans le volet sociétal

	Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives)	Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives)	Entreprises actives (sensibles + question discriminante)
Entreprise 1	1	7	
Entreprise 2	5	3	
Entreprise 3	4	4	
Entreprise 4	5	3	
Entreprise 5	6	2	
Entreprise 6	2	6	6
Entreprise 7	8	0	
Entreprise 8	5	3	
Entreprise 9	2	6	9
Entreprise 10	3	5	10
Entreprise 11	6	2	
Entreprise 12	4	4	
Entreprise 13	4	4	
Entreprise 14	7	1	
Entreprise 15	2	6	
Entreprise 16	2	6	16
Entreprise 17	5	3	
Entreprise 18	5	3	
Entreprise 19	6	2	
Entreprise 20	0	8	20
Entreprise 21	6	2	
Entreprise 22	7	1	
Entreprise 23	3	5	
Entreprise 24	7	1	
Entreprise 25	4	4	
Entreprise 26	5	3	
Entreprise 27	4	4	
Entreprise 28	6	2	
Entreprise 29	7	1	
Entreprise 30	4	4	
Entreprise 31	1	7	
Entreprise 32	5	3	
Entreprise 33	2	6	
Entreprise 34	6	2	
Entreprise 35	7	1	
Entreprise 36	3	5	
Entreprise 37	7	1	
Entreprise 38	5	3	
Entreprise 39	5	3	
Entreprise 40	6	2	

	Entreprises peu sensibles (en nombre de réponses négatives)	Entreprises sensibles (en nombre de réponses positives)	Entreprises actives (sensibles + question discriminante)
Entreprise 41	6	2	
Entreprise 42	4	4	
Entreprise 43	0	8	43
Entreprise 44	3	5	
Entreprise 45	5	3	
Entreprise 46	6	2	
Entreprise 47	3	5	47
Entreprise 48	5	3	
Entreprise 49	5	3	
Entreprise 50	6	2	
Entreprise 51	4	4	
Entreprise 52	7	1	
Entreprise 53	4	4	
Entreprise 54	3	5	
Entreprise 55	5	3	
Entreprise 56	6	2	
Entreprise 57	6	2	
Entreprise 58	5	3	
Entreprise 59	6	2	
Entreprise 60	5	3	
Entreprise 61	3	5	
Entreprise 62	5	3	
Entreprise 63	3	5	63
Entreprise 64	7	1	
Entreprise 65	5	3	
Entreprise 66	5	3	
Entreprise 67	6	2	
Entreprise 68	5	3	
Entreprise 69	5	3	
Entreprise 70	6	2	
Entreprise 71	5	3	
Entreprise 72	3	5	
Entreprise 73	5	3	
Total[79]	**54**	**19**	**8**

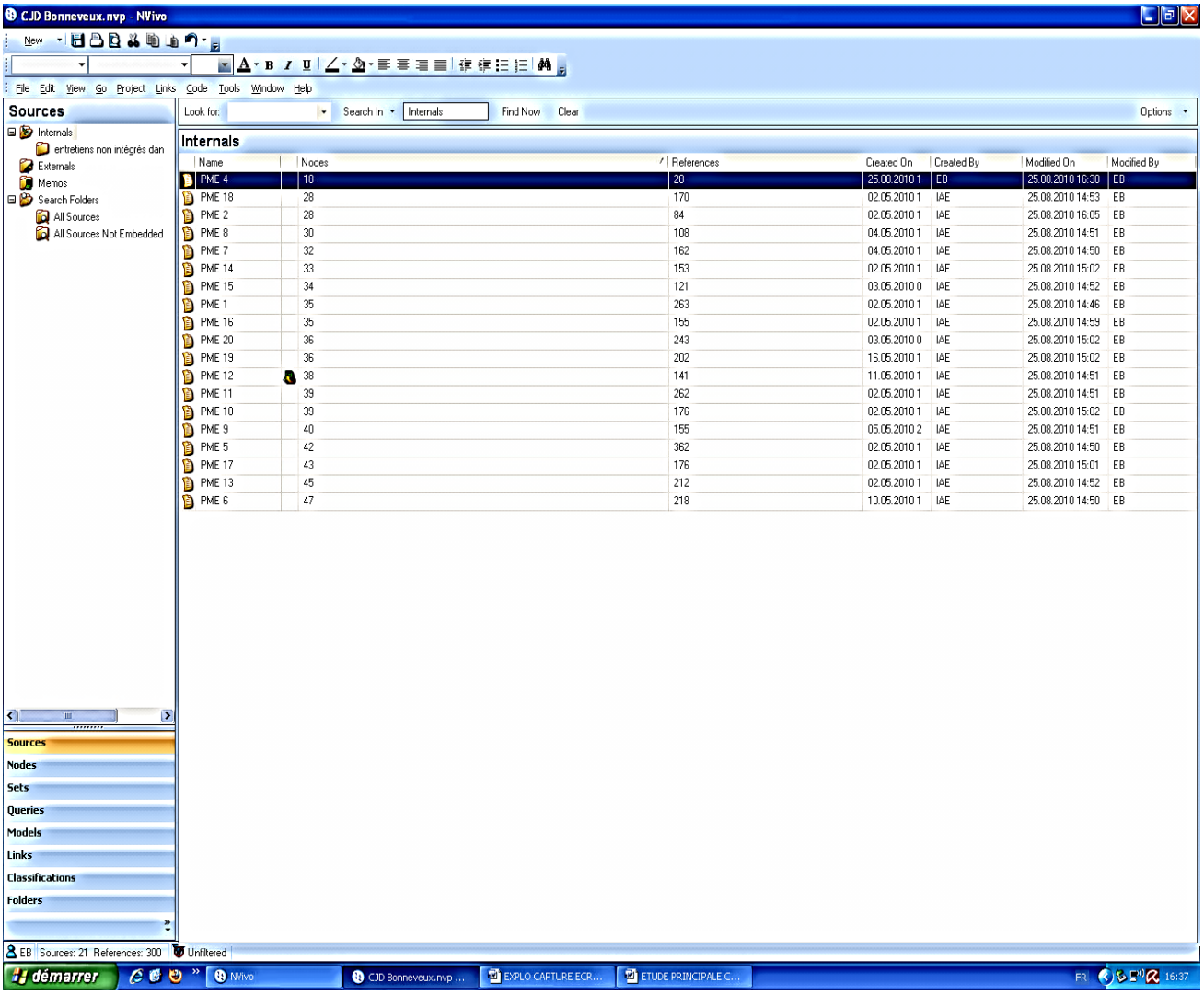
[79] Les entreprises actives étant les entreprises sensibles ayant répondu à la question discrimante, nous n'avons pas comptabilisé deux fois leur nombre. Ainsi, aux 19 entreprises sensibles, nous avons soustrait les 8 entreprises actives pour obtenir 11 entreprises sensibles au total (cf. Graphique n°3).

Graphique n° 3 : L'engagement sociétal des entreprises interrogées (en nombre d'entreprises)



Annexe 6 : Codage et traitement des données sous NVivo pour l'étude de cas principale

Schéma n° 5 : Ensemble des documents de référence pour l'étude de cas principale



Il convient ici de préciser que les documents de référence sont classés en fonction du nombre de codes mobilisés dans l'analyse.

Schéma n° 6 : Copie d'écran du codage de l'entretien avec le dirigeant de la PME 6

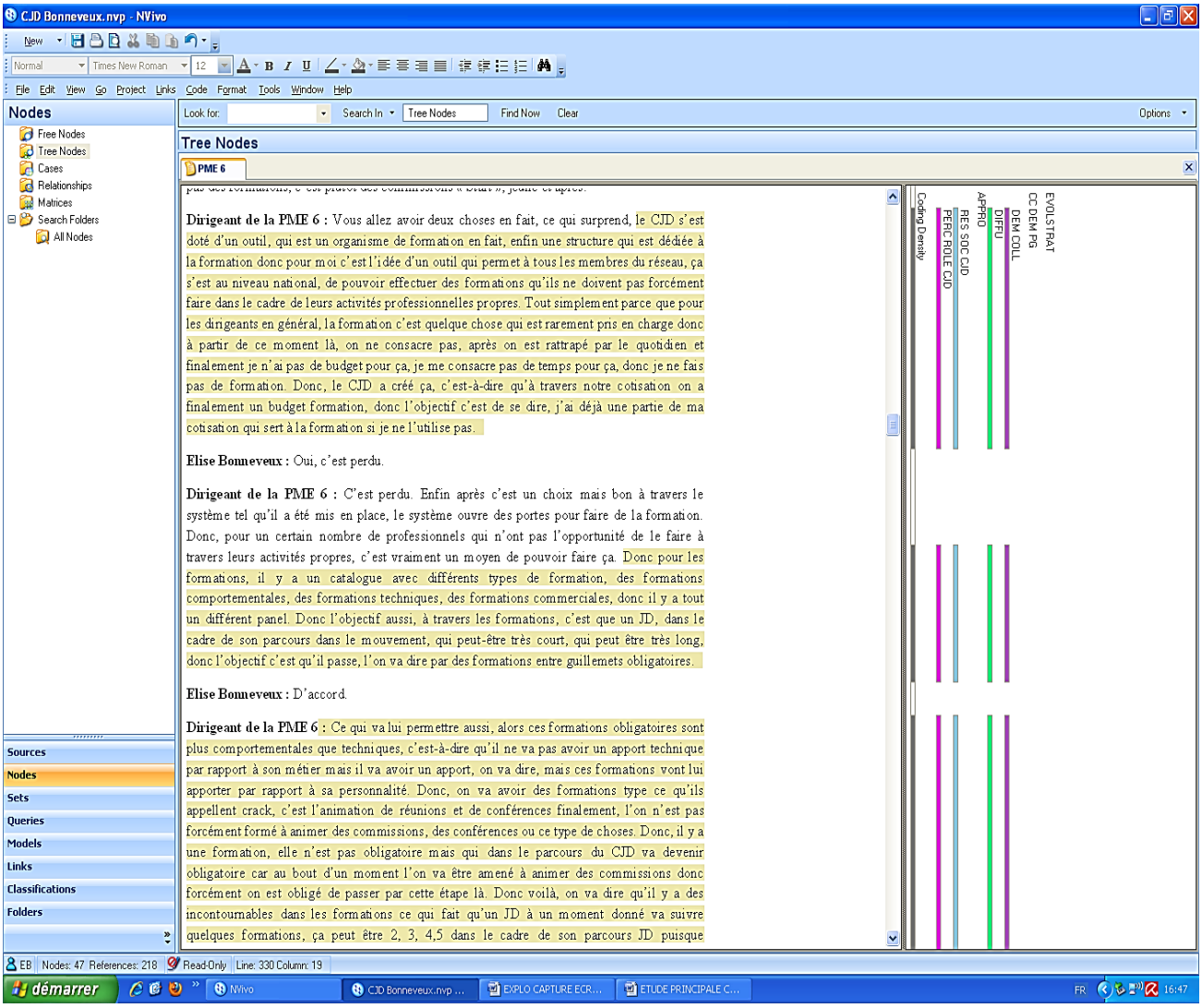


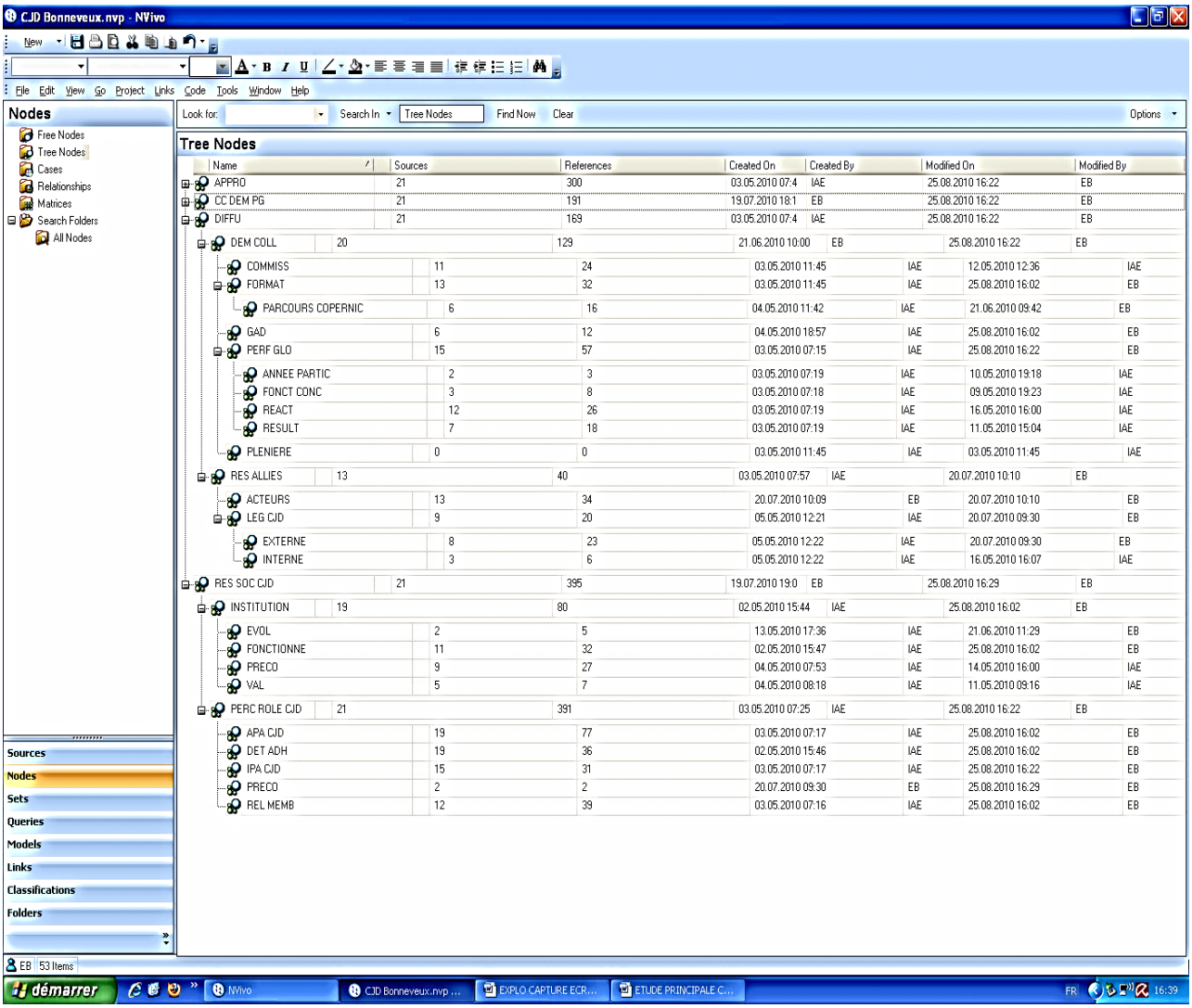
Schéma n° 7 : Arborescence générale des thèmes liés à l'appropriation et la co-construction de la démarche de performance globale

CJD Bonneveux.nvp - NVivo

Tree Nodes

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
APPRO	21	300	03.05.2010 07:40	IAE	25.08.2010 16:22	EB
CARAC DIR	20	237	02.05.2010 15:47	IAE	25.08.2010 16:22	EB
DIRIGEANT	19	38	08.05.2010 13:46	IAE	25.08.2010 16:22	EB
AGE	5	5	08.05.2010 14:21	IAE	10.05.2010 19:12	IAE
DATE PRISE FONC	12	14	03.05.2010 07:30	IAE	25.08.2010 16:22	EB
FORMATION	6	7	08.05.2010 13:47	IAE	11.05.2010 13:58	IAE
PERC METIER	10	15	03.05.2010 10:48	IAE	19.07.2010 18:59	EB
PERC RSE	18	61	03.05.2010 07:48	IAE	25.08.2010 16:22	EB
EVOLSTRAT	20	114	03.05.2010 10:38	IAE	25.08.2010 16:22	EB
COMM	4	5	03.05.2010 07:20	IAE	16.05.2010 15:39	IAE
DEM RSE	19	80	03.05.2010 10:46	IAE	25.08.2010 16:02	EB
FORMA RSE	5	11	03.05.2010 07:33	IAE	20.07.2010 10:00	EB
LOG APPRO	13	58	19.07.2010 18:25	EB	25.08.2010 16:22	EB
PERSP PSY COG	12	44	19.07.2010 18:30	EB	25.08.2010 16:22	EB
PERSP RAT	3	4	19.07.2010 18:30	EB	19.07.2010 18:32	EB
PERSP SO POL	4	10	19.07.2010 18:30	EB	19.07.2010 18:49	EB
CC DEM PG	21	191	19.07.2010 18:10	EB	25.08.2010 16:22	EB
ACCOMOD	11	42	03.05.2010 10:44	IAE	25.08.2010 16:04	EB
APPRENTISSAGE	3	3	08.05.2010 14:52	IAE	25.08.2010 16:04	EB
EXPERIMENTATION	0	0	08.05.2010 14:52	IAE	08.05.2010 14:52	IAE
INT ADH	15	23	19.07.2010 18:52	EB	25.08.2010 16:22	EB
ISOMORPHISME	1	1	08.05.2010 13:43	IAE	08.05.2010 18:24	IAE
RESP - INV ADH	21	149	03.05.2010 10:45	IAE	25.08.2010 16:22	EB
DATENTREE	16	19	03.05.2010 11:04	IAE	25.08.2010 16:02	EB
DIFFU	21	169	03.05.2010 07:40	IAE	25.08.2010 16:22	EB
RES SOC CJD	21	395	19.07.2010 19:09	EB	25.08.2010 16:29	EB

Schéma n° 8 : Arborescence générale des thèmes liés à la diffusion de la démarche de performance globale et au réseau social du CJD



Document n° 12 : Extrait du codage de l'entretien effectué avec le dirigeant de la PME 6

Tree Nodes\Co-conception de la démarche de performance globale

11 References
Coverage 7,74%

Reference 1
Character Range 4053 - 4268
Coverage 0,25%

Il y a eu la partie découverte, on va dire que c'est équivalent à tous ceux qui rentrent dans le mouvement, puis après la partie découverte, il y a une autre partie plus d'investissement dans le réseau CJD.

Reference 2
Character Range 5777 - 6440
Coverage 0,78%

Elise Bonneveux : Et vous le refaites ? Votre entreprise refait le concours ?
Dirigeant de la PME 6 : Non, je ne suis pas encore parti pour refaire ce boulot.
Elise Bonneveux : D'accord.
Dirigeant de la PME 6 : Le concours performance globale, peut-être à un autre moment mais pour X raisons… Il y en a, à mon avis, d'autres qui sont prioritaires à moi pour le refaire. Donc, il y aurait un intérêt parce qu'en 5 ans de temps, au moins en 5 ans de temps, les choses ont évolué. L'environnement économique a évolué, j'ai évolué aussi, j'ai un peu plus d'expériences qu'avant, dans ma fonction. Mais pour l'instant on est resté, je suis resté sur une session, on va dire.

Reference 3
Character Range 17906 - 18117
Coverage 0,25%

Elise Bonneveux : Non, non, pour les informations vraiment particulières à la structure. Vous êtes rentré quand au CJD ? En quelle année ?
Dirigeant de la PME 6: Alors, j'ai du rentrer de mémoire en 2005.

Reference 4
Character Range 19624 - 20056
Coverage 0,51%

Dirigeant de la PME 6 : Le fait d'être membre du CJD et de l'association locale des experts comptables, déjà ça occupe pas mal, donc il faut consacrer du temps, à partir du moment où l'on veut vraiment être acteur dans ce type de mouvement, il faut y consacrer du temps donc, l'on peut pas non plus être, en ce qui me concerne, je ne peux pas me permettre d'être affilié à plusieurs réseaux en même temps, ce n'est pas possible.

Reference 5
Character Range 20575 - 22521
Coverage 2,28%

Vous, votre investissement au départ, le temps? Parce que c'est vrai le temps, c'est un obstacle, vous l'avez bien géré ?
Dirigeant de la PME 6 : Non (rires). Non parce qu'après ça dépend du caractère de chacun, la vision que chacun a, moi quand je suis rentré au sein de ce mouvement, je n'avais pas d'idées précises sur le temps que j'allais y consacrer. Pour moi, il y a deux choses, la volonté réelle d'être affilié à un réseau comme le CJD et puis vraiment d'y consacrer du temps, ça c'est une première chose. Puis, il y a aussi, pour moi, il y a autre chose qui est très importante, c'est le fait qu'il y ait la constitution d'un groupe et c'est l'émanation du groupe qui fait qu'on voit de plus en plus d'investissement, ce qui fait qu'on est avec des personnes avec qui on s'entend moyennement, ce qui fait qu'en général, l'investissement se ressent en conséquence de son bien-être au sein de ce mouvement. Au sein du CJD de Tours, il y a quand même un certain nombre de personnes avec qui je m'entends plutôt bien, avec qui ça se passe bien, donc forcément on a plus envie de s'investir et puis plus on donne, plus on reçoit, donc après voilà. Il y a de l'échange, ce qu'on recherche dans ce type de mouvement, c'est l'échange mais quand je suis rentré je n'avais pas cette vision-là en disant, je vais y consacrer tant de temps. Tout en sachant aussi que comme j'ai une vie de réseau professionnel à travers XXX, je consacre aussi une part de mon temps au bénéfice du groupe. Et entre guillemets, l'on est quand même à chaque fois sur des métiers où on compte notre temps, parce que le temps c'est de l'argent, là à chaque fois, entre guillemets, c'est cadeau, je ne travaille pas forcément pour le chiffre d'affaires pour le cabinet, dans lequel je suis associé, donc après il arrive un moment où on atteint des limites qu'on ne peut plus dépasser, c'est-à-dire que bon. Voilà.

Reference 6
Character Range 30716 - 30941
Coverage 0,26%

Dirigeant de la PME 6 : Alors ça se passe comment, en règle générale ça se passe bien, alors c'est moi qui anime la commission « Start » pour la section de Tours, alors moi j'ai démarré cette année en temps qu'animateur.

Reference 7
Character Range 32177 - 32521
Coverage 0,40%

Elise Bonneveux : Et l'on peut continuer à rester dans le CJD sans…, j'allais dire, si l'on ne fait pas une commission mais c'est quand même la suite logique des choses.
Dirigeant de la PME 6 : C'est la suite des choses, c'est-à-dire que l'objectif c'est qu'à un moment donné, il y ait quand même ce parcours-là qui soit fait par chaque JD.

Reference 8
Character Range 32552 - 33518
Coverage 1,13%

Dirigeant de la PME 6 : Alors ça va être fait de manière plus ou moins poussée, chacun va s'investir à sa façon mais s'il estime qu'à travers la commission « Start » par exemple, il faut qu'il y consacre 10 heures plutôt que 20 heures, chacun fait comme il veut, voilà. C'est-à-dire

qu'on ne va y trouver que finalement ce qu'on va y faire et l'objectif ce n'est pas non plus à la fin de la commission de dire, voilà toi t'es bon, tu peux passer à l'étape 2 et toi tu n'es pas bon…
Elise Bonneveux : C'est à chaque adhérent de prendre sa décision quand il se sent près à aller dans une autre commission ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, oui voilà. Enfin, de temps en temps, il faut aussi le recadrer, il faut un peu pousser les personnes mais c'est la vie de groupe en fait, il y a toujours une personne qui dit, qui est un peu animateur donc qui a pour objectif de pousser les autres vers l'évolution, vers d'autres commissions finalement.

Reference 9
Character Range 33847 - 34700
Coverage 1,00%

Dirigeant de la PME 6 : Il n'y a pas de règles, il y a beaucoup d'outils mis en place au sein du CJD qui se sont juxtaposés les uns aux autres et qui n'ont finalement pas été ordonnancés et puis depuis l'année dernière justement, il y a une volonté au niveau national de…Il y a plein d'outils, il y a plein de commissions, l'objectif finalement c'est de trouver une sorte de parcours avec toujours cette notion de performance globale. C'est finalement comment on fait pour raccrocher toutes ces commissions et tous ces outils pour qu'on tende vers un parcours type donc après le parcours type pendant l'année 1 on fait ça, puis l'année 2, on fait ça, puis l'année 3 etc. Tout en sachant que l'objectif c'est que chaque année, chaque membre s'investisse dans une commission, dans une action spécifique.

Reference 10
Character Range 34729 - 34876
Coverage 0,17%

Dirigeant de la PME 6 : Après, chacun va à son rythme, si certains veulent faire une pause pendant un moment, ils font un pause et après ils s'investissent de nouveau.

Reference 11
Character Range 35514 - 36106
Coverage 0,69%

Alors souvent justement, ce concours performance globale permet de mettre en avant la nécessité ou, en tous les cas, ça permet de bien faire, un JD qui fait ce concours-là, bien, en fait ça l'éclaire sur la nécessité de finalement se poser et de prendre tous les éléments qui sont propres à son entreprise et de se dire finalement, il y a des choses qui vont et des choses qui ne vont pas, et si l'on parle d'objectifs et de stratégie, l'on ne va pas régler le problème en 5 minutes, donc il faut se poser, il faut mener des actions avec des étapes, donc c'est ça la performance globale.

Document n° 13 : Premier double codage (IC)

Tree Nodes\Co-conception de la démarche de performance globale

References 13
Coverage 11,99%

Reference 1
Character Range 25070 - 26073
Coverage 1,19%

Ces formations obligatoires sont plus comportementales que techniques, c'est-à-dire qu'il ne va pas y avoir un apport technique par rapport à son métier mais il va y avoir un apport, on va dire, mais ces formations vont lui apporter par rapport à sa personnalité. Donc, on va avoir des formations type pour l'animation de réunions et de conférences finalement, l'on n'est pas forcément formé à animer des commissions, des conférences ou ce type de choses. Donc, il y a une formation, elle n'est pas obligatoire mais qui, dans le parcours du CJD va devenir obligatoire car au bout d'un moment, l'on va être amené à animer des commissions donc forcément on est obligé de passer par cette étape-là. Donc voilà, on va dire qu'il y a des incontournables dans les formations, ce qui fait qu'un JD à un moment donné va suivre quelques formations, ça peut être 2, 3, 4, 5 dans le cadre de son parcours JD puisque finalement pour pouvoir s'investir dans le mouvement, il va falloir qu'il passe par la case formation.

Reference 2
Character Range 28473 - 29380
Coverage 1,08%

Donc normalement un JD commence par une formation qui s'appelle VP, valeurs et performances qui lui explique ce qu'est le mouvement CJD, ce qui se cache derrière les notions de valeurs et de performances donc performance, l'on va arriver au bout d'un moment à la performance globale, c'est ces notions-là qui leur permettent de bien connaître ce qu'est le CJD, ce qu'ils vont y trouver et ce qu'il va falloir qu'ils fassent pour déterminer les valeurs et les performances, puis après on va passer à ce que l'on appelle, les commissions miroirs, donc les commissions miroirs, c'est l'étape numéro une dans la vie du réseau, c'est une sorte d'intronisation, donc ce sont des petits comités de 4,5,6 personnes et les personnes vont se présenter, chaque personne va se présenter au sein de ce comité. Alors en fait, c'est un comité tournant et chacun organise une réunion dans laquelle il va inviter le réseau…

Reference 3
Character Range 30693 - 31561
Coverage 1,03%

C'est moi qui anime la commission « Start » pour la section de Tours, alors moi j'ai démarré cette année en temps qu'animateur, donc on a créé un groupe qui doit être de 7 ou 8 personnes, donc dans ce groupe-là, chacun présente son entreprise, détermine finalement où il en est aujourd'hui, une sorte de diagnostic et après il détermine finalement sa vision sur 5 à 10 ans enfin on va dire 5 ans, c'est déjà pas mal et tout ce qu'il a à faire finalement pour y arriver. Donc, aujourd'hui chacun travaille dans son coin, fait une présentation en groupe à la commission « Start » et après l'on valide les différents points mais ça reste un travail extrêmement personnel c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'examen ou en tous les cas, pas de

validation de passage qui va dire, oui tu es bien arrivé à la finalisation de la partie « Start », donc tu peux passer à « Jump ».

Reference 4
Character Range 31574 - 32058
Coverage 0,58%

Chacun va à son rythme tout en sachant que l'objectif, c'est qu'il y ait une sorte synergie dans l'avancée. Et après, il y a des personnes qui ne vont pas du tout se retrouver dans ce type de commissions, donc je ne vais pas non plus obliger des gens finalement à avancer trop vite mais en tous les cas, si certains estiment que ça ne les intéressent pas, il ne faut pas non plus les obliger mais leur métier est fait de telle façon que normalement chacun va y retrouver quelque chose.

Reference 5
Character Range 33765 - 34553
Coverage 0,94%

Il n'y a pas de règles, il y a eu beaucoup d'outils mis en place au sein du CJD, qui se sont juxtaposés les uns aux autres et qui n'ont finalement pas été ordonnancés et puis depuis l'année dernière justement, il y a une volonté au niveau national de…Il y a plein d'outils, il y a plein de commissions, l'objectif finalement. C'est de trouver une sorte de parcours avec toujours cette notion de performance globale, c'est filament comment on fait pour raccrocher toutes ces commissions et tous ces outils pour qu'on tende vers un parcours type donc après le parcours type pendant l'année 1 on fait ça, puis l'année 2, on fait ça, puis l'année 3 etc. Tout en sachant que l'objectif c'est que chaque année, chaque membre s'investisse dans une commission, dans une action spécifique.

Reference 6
Character Range 34611 - 34731
Coverage 0,14%

Après, chacun va à son rythme, si certains veulent faire une pause pendant un moment, ils font un pause et après ils s'investissent de nouveau.

Reference 7
Character Range 35032 - 35961
Coverage 1,10%

Il y a le concours performance globale qui là, finalement c'est un lien entre le CJD et les écoles, là on fait un focus, l'on va dire sur quelques semaines, de cette notion de performance globale mais il faut bien distinguer ce fameux concours de ce qu'on retrouve au sein du parcours CJD, qui sont 2 choses différentes. Alors souvent justement, ce concours performance globale permet de mettre en avant la nécessité, ou en tous les cas, ça permet de bien faire, un JD qui fait ce concours-là, en fait, ça l'éclaire sur la nécessité de finalement se poser et de prendre tous les éléments qui sont propres à son entreprise et de se dire finalement, il y a des choses qui vont et des choses qui ne vont pas, et si l'on parle d'objectifs et de stratégie, l'on ne va pas régler le problème en 5 minutes, donc il faut se poser, il faut mener des actions avec des étapes, donc c'est ça la performance globale.

Reference 8
Character Range 61145 - 61725
Coverage 0,69%

En fait, un certain nombre de JD vont animer des commissions, participent au campus, ils ont une formation et après, l'année d'après, ça a lieu en mai de chaque année, et après ils vont animer « start », « jump », « 2IE », différentes commissions et puis, il y a les rencontres du réseau, donc là, alors je n'ai jamais participé à la rencontre du réseau donc je ne maîtrise pas très bien. Elles ont lieu au début de chaque année civile, donc ça doit avoir lieu en janvier ou février. Là aussi sont traités divers sujets et il y a différentes personnalités qui sont invitées.

Reference 9
Character Range 61969 - 62846
Coverage 1,04%

L'on ne peut pas expliquer en 5 minutes. Alors certaines sont déjà avancées naturellement dans les démarches parce qu'ils ont fait des études qui leur ont permis de finalement toucher du doigt cette notion de performance globale, donc ceux-là captent assez vite ce qu'ils vont trouver…enfin en tous les cas, ce que peut leur apporter le mouvement, une fois qu'ils ont bien compris tous les outils et les commissions auxquelles ils ont assisté, donc toute la difficulté est là et certains mettent plus de temps à percevoir ce qu'ils vont pouvoir y trouver, donc la difficulté est là, c'est de bien expliquer la finalité de leur parcours et finalement toutes les étapes intermédiaires qui vont les amener à se poser et à déterminer cette performance, enfin surtout de mettre en avant tous les éléments qui vont pouvoir leur permettre de déterminer leur performance.

Reference 10
Character Range 66182 - 67523
Coverage 1,59%

L'objectif, c'est que chaque membre de la section participe à une commission. Alors, les commissions peuvent être des commissions de très courtes durée, de toute façon, tout membre entrant doit participer à une commission miroir, donc, il doit déjà intégrer un mini groupe de la section, enfin un des groupes de la section qui ont été formés pour la commission miroir, donc il va déjà, dès le départ, intégrer une commission. Il va déjà avoir un investissement qui va être double, c'est-à-dire, c'est participer à un groupe de travail, donc c'est consacrer du temps pour les autres. Chacun va se présenter, ça se passe dans des réunions qui durent entre 2 heures et 4 heures, donc il faut déjà que si le groupe est constitué de 5 personnes, il va falloir qu'il consacre entre 8, 12, 16 heures pour écouter, échanger avec les autres et puis, il aura sa propre présentation à faire qui peut prendre, entre la réunion, plus la préparation, peut-être 7, 8 heures. Donc, il a déjà ce temps-là d'investissement qui pour certains, en fonction de leur vision des choses, du temps qu'ils peuvent consacrer à ce mouvement-là, ça peut être déjà significatif. Donc, ça c'est la première chose, après il y a les plénières, on choisit qu'à peu près tous les membres de la section, à travers de ce que l'on appelle une commission, organisent une plénière.

Reference 11
Character Range 67712 - 68312
Coverage 0,71%

A chaque fois, il y a un thème particulier avec ou sans invité, avec ou sans animateur extérieur. A chaque fois, il y a une thématique de traitée avec une préparation. On demande à 2 ou 3 personnes de préparer une plénière, donc forcément chacun participe à une commission, participe à la préparation d'une plénière et puis après, vous avez les membres du bureau, qui ont des tâches propres à la vie du bureau. Donc, normalement, chacun s'investit quelques heures chaque année et après sur des phases de commission « Start », commission « 2IE », alors là, les investissements sont beaucoup plus lourds.

Reference 12
Character Range 68376 - 69060
Coverage 0,81%

C'est sur un an, avec la commission « Start », ça va manger pour chacun de nous, enfin pour les membres de la commission, quelques dizaines d'heures dans l'année. Après, chacun travaille le temps qu'il veut mais, je pense que chacun d'entre nous travaille facilement 2.000 heures par an. La commission « Start » peut prendre 150 heures, soit on les prend sur les 2000, soit on les rajoute aux 2000. Au bout d'un moment, un investissement, soit on a les qualités pour pouvoir s'octroyer du temps ou alors c'est du temps en plus. C'est aussi la limite du système, au bout d'un moment, on ne peut pas demander toujours aux mêmes de s'investir de plus en plus. Il faut un juste équilibre.

Reference 13
Character Range 69666 - 70568
Coverage 1,07%

Il y a des périodes de formation. Il doit y avoir 3 ou 4 temps forts dans l'année qui sont des moments où l'on peut se former parce que l'organisation des formations fait que cela est focalisé sur 3 ou 4 sessions, donc il faut rester dans le mouvement quelque mois pour pouvoir faire ce type de formation. C'est en fait un équilibre entre le temps qu'on est prêt à y consacrer, ce que l'on attend de ce mouvement-là et sa faculté à vouloir échanger, parce qu'au bout d'un moment, il faut échanger, il faut se livrer. Il y a des personnes qui se livrent plus ou moins facilement ou acceptent de se livrer. Ce n'est pas aussi simple que ça de parler, que ce soit des choses positives ou négatives, de se livrer sur sa vie et personnelle et professionnelle parce que c'est quand même un tout, donc parfois, c'est quand même difficile d'échanger avec des personnes que l'on ne connaît plus ou moins bien.

Document n° 14 : Second double codage (JL)

Tree Nodes\Co-conception de la démarche performance globale

13 References
Coverage 10, 37%

Reference 1
Character Range 21035 - 21854
Coverage 0,97%

Puis, il y a aussi, pour moi, il y a autre chose qui est très importante, c'est le fait qu'il y ait la constitution d'un groupe et c'est l'émanation du groupe qui fait qu'on voit de plus en plus d'investissement, ce qui fait qu'on est avec des personnes avec qui on s'entend moyennement, ce qui fait qu'en général, l'investissement se ressent en conséquence de son bien-être au sein de ce mouvement. Au sein du CJD de Tours, il y a quand même un certain nombre de personnes avec qui je m'entends plutôt bien, avec qui ça se passe bien, donc forcément on a plus envie de s'investir et puis plus on donne, plus on reçoit donc après voilà. Il y a de l'échange, ce qu'on recherche dans ce type de mouvement c'est l'échange mais quand je suis rentré je n'avais pas cette vision là en disant, je vais y consacrer tant de temps.

Reference 2
Character Range 22201 - 22466
Coverage 0,32%

A chaque fois, entre guillemets, c'est cadeau, je ne travaille pas forcément pour le chiffre d'affaires pour le cabinet, dans lequel je suis associé, donc après il arrive un moment où on atteint des limites qu'on ne peut plus dépasser, c'est-à-dire que bon. Voilà.

Reference 3
Character Range 23850 - 24073
Coverage 0,27%

Donc, le CJD a créé ça, c'est-à-dire, qu'à travers notre cotisation on a finalement un budget formation, donc l'objectif c'est de se dire, j'ai déjà une partie de ma cotisation qui sert à la formation si je ne l'utilise pas.

Reference 4
Character Range 25288 - 25718
Coverage 0,51%

Donc, on va avoir des formations type pour l'animation de réunions et de conférences finalement, l'on n'est pas forcément formé à animer des commissions, des conférences ou ce type de choses. Donc, il y a une formation, elle n'est pas obligatoire mais qui, dans le parcours du CJD, va devenir obligatoire car au bout d'un moment l'on va être amené à animer des commissions donc forcément on est obligé de passer par cette étape-là.

Reference 5
Character Range 26274 - 26884
Coverage 0,73%

Puis autrement, en parallèle, alors là dans la vie du JD, c'est le côté attractif et évolution du JD, l'on va être amené à faire un certain nombre de commissions, participer ou animer, ce qui fait que finalement quand on va avoir passé quelques années dans le mouvement, on aura effectué un certain nombre de tâches, ce qui fait que normalement, l'on sort avec une plus-value quand on sort du mouvement, au bout d'un certain nombre d'années dans le mouvement, l'on sort avec une plus-value, cette plus-value va nous servir dans le cadre de nos activités professionnelles.

Reference 6
Character Range 27153 - 28217
Coverage 1,27%

Tout tourne autour de la performance, enfin pas tout mais c'est quand même le socle, la performance globale, c'est le socle du CJD. Donc l'objectif c'est de dire, vous entrez dans un mouvement qui a notamment comme vocation de vous éclairer sur finalement la finalité d'une entreprise et que ça ne s'arrête pas seulement sur quelques plans qui soient financiers, techniques, etc. C'est-à-dire que la performance globale de l'entreprise, c'est ce qui va enrichir votre entreprise, ce qui va vous permettre finalement de voir sur le long terme et finalement la valeur ajoutée, elle est là. Ce n'est pas seulement un compte de résultats, avec un chiffre d'affaires. Il y a autres chose, ce qui fait qu'on n'y gagne pas forcément financièrement mais sur d'autres plans et c'est cette notion de performance globale. Et pour finalement arriver à déterminer ou en tous les cas à mettre en place une performance globale, l'on va passer par différentes étapes donc l'on va avoir la partie « Start » and « Jump », il va y avoir la commission « 2IE » donc il y a des étapes…

Reference 7
Character Range 32422 - 32869
Coverage 0,53%

Alors ça va être fait de manière plus ou moins poussée, chacun va s'investir à sa façon mais s'il estime qu'à travers la commission « Start » par exemple, il faut qu'il y consacre 10 heures plutôt que 20 heures, chacun fait comme il veut, voilà. C'est-à-dire qu'on ne va y trouver que ce qu'on va y faire et l'objectif, ce n'est pas non plus à la fin de la commission de dire, voilà toi t'es bon, tu peux passer à l'étape 2 et toi tu n'es pas bon…

Reference 8
Character Range 32889 - 33463
Coverage 0,68%

Elise Bonneveux : C'est à chaque adhérent de prendre sa décision quand il se sent prêt à aller dans une autre commission ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, oui voilà. Enfin, de temps en temps, il faut aussi le recadrer, il faut un peu pousser les personnes mais c'est la vie de groupe en fait, il y a toujours une personne qui tire, qui est un peu animateur donc qui a pour objectif de pousser les autres vers l'évolution, vers d'autres commissions finalement.

Reference 9
Character Range 64779 - 65707
Coverage 1,10%

Au sein du CJD, dans la plupart des sections, on va retrouver de petites entreprises. Si vous prenez la section de Tours, vous allez trouver…alors le président qui s'appelle Brice Collier a une entreprise qui doit faire à peu près 100 salariés, moi ici, je suis associé dans une entreprise où il y a 85 personnes, donc là, ce sont des entreprises structurées de par leur taille, de par leur effectif et après, vous allez tomber sur des petites entreprises, voire des mono entreprises, donc vous allez avoir à faire à des personnes qui, si elles ne sont pas affiliées à un réseau, c'est le CJD qui fait office de réseau. Donc, certains y viennent pour échanger, certains y viennent pour trouver des outils et justement, alors tout ça autour de la performance globale, donc certains y restent 2 ans, 3 ans, 5 ans, 10 ans et d'autres plus encore parce que finalement, c'est ce qui les rattachent à une vie sociale de chef d'entreprise.

Reference 10
Character Range 66098 - 67255
Coverage 1,38%

Oui, alors l'objectif, c'est que chaque membre de la section participe à une commission. Alors, les commissions peuvent être des commissions de très courte durée, de toute façon, tout membre entrant doit participer à une commission miroir, donc, il doit déjà intégrer un mini groupe de la section, enfin un des groupes de la section qui ont été formés pour la commission miroir, donc il va déjà, dès le départ, intégrer une commission. Il va déjà avoir un investissement qui va être double. Participer à un groupe de travail, donc c'est consacrer du temps pour les autres. Chacun va se présenter, ça se passe dans des réunions qui durent entre 2 heures et 4 heures, donc il faut déjà que si le groupe est constitué de 5 personnes, il va falloir qu'il consacre entre 8, 12, 16 heures pour écouter, échanger avec les autres et puis, il aura sa propre présentation à faire qui peut prendre, entre la réunion, plus la préparation, peut-être 7, 8 heures. Donc, il a déjà ce temps-là d'investissement qui pour certains, en fonction de leur vision des choses, du temps qu'ils peuvent consacrer à ce mouvement-là, ça peut être déjà significatif.

Reference 11
Character Range 67290 - 67955
Coverage 0,79%

Après il y a les plénières, on choisit qu'à peu près tous les membres de la section au travers de ce que l'on appelle une commission, organisent une plénière.
Elise Bonneveux : Il y a combien de plénières chaque année ?
Dirigeant de la PME 6 : Une dizaine.
Elise Bonneveux : Et c'est sur un thème particulier ?
Dirigeant de la PME 6 : Oui, à chaque fois, il y a un thème particulier avec ou sans invité, avec ou sans animateur extérieur. A chaque fois, il y a une thématique de traitée avec une préparation. On demande à 2 ou 3 personnes de préparer une plénière, donc forcément chacun participe à une commission, participe à la préparation d'une plénière.

Reference 12
Character Range 68051 - 68986
Coverage 1,11%

Donc, normalement, chacun investit quelques heures chaque année et après sur des phases de commission « Start », commission « 2IE », alors là, les investissements sont beaucoup plus lourds.
Elise Bonneveux : C'est sur un an ?
Dirigeant de la PME 6 : C'est sur un an, avec la commission « Start », ça va manger pour chacun de nous, enfin pour les membres de la commission, quelques dizaines d'heures dans l'année. Après, chacun travaille le temps qu'il veut mais, je pense que chacun d'entre nous travaille facilement 2.000 heures par an. La commission « Start » peut prendre 150 heures, soit on les prend sur les 2000, soit on les rajoute aux 2000. Au bout d'un moment, c'est un investissement. Soit on a les qualités pour pouvoir s'octroyer du temps ou alors c'est du temps en plus. C'est aussi la limite du système, au bout d'un moment, on ne peut pas demander toujours aux mêmes de s'investir de plus en plus. Il faut un juste équilibre.

Reference 13
Character Range 69900 - 70495
Coverage 0,71%

C'est en fait un équilibre entre le temps qu'on est prêt à y consacrer, ce que l'on attend de ce mouvement-là et sa faculté à vouloir échanger, parce qu'au bout d'un moment, il faut échanger, il faut se livrer. Il y a des personnes qui se livrent plus ou moins facilement ou acceptent de se livrer. Ce n'est pas aussi simple que ça de parler, que ce soit des choses positives ou négatives, de se livrer sur sa vie et personnelle et professionnelle parce que c'est quand même un tout, donc parfois, c'est quand même difficile d'échanger avec des personnes que l'on ne connaît plus ou moins bien.

L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel

Dans ce travail doctoral, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure la démarche collective innovante proposée par un réseau professionnel constitue un vecteur d'intégration des principes de RSE et comment elle peut être intégrée par les dirigeants de PME.
Sur le plan méthodologique, ce travail s'inscrit tout d'abord dans une étude exploratoire, s'appuyant sur le discours et les réponses apportées à la suite d'une enquête par questionnaires par un échantillon de dirigeants de PME en Indre-et-Loire. Les résultats de l'étude exploratoire mettent en exergue le rôle de la démarche collective et nous conduisent à mener une étude de cas principale, en élaborant une méthodologie qualitative (Yin, 2003). Le réseau professionnel de pairs constitue le périmètre empirique de notre étude principale. Dans cette perspective, la démarche de performance globale de la section de Tours du Centre des Jeunes Dirigeants est analysée.
Trois principaux résultats émanent de notre étude. En premier lieu, nous mettons en avant que des mécanismes normatifs et coercitifs provoquent souvent un comportement mimétique au sein d'un réseau professionnel. Si ces mécanismes semblent favoriser une prise de conscience pour la RSE, ils ne sont pas pour autant une condition suffisante pour que la démarche collective innovante puisse se diffuser. Ils doivent être couplés à une logique d'accommodation, rendue possible grâce à l'expérimentation et à des prescriptions réciproques entre acteurs. Puis, nous identifions que l'activation des perspectives appropriatives socio-politiques et psycho-cognitifs semblent faciliter, voire accélérer l'intégration des démarches de RSE dans la stratégie des PME. Enfin, nous proposons une clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE, en analysant la co-conception d'une démarche collective innovante afin d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE.

Mots clés : RSE, PME, démarche collective innovante, réseau professionnel

Adoption of CSR principles by SME managers : the collective force of a professional actor-network

The aim of this research is to try and understand to what degree innovative collective measures put forward by an actor-network of professionals constitute a vehicle for adoption of CSR principles and how they can be adopted and implemented by SME managers.
In relation to methodology used, this paper starts with an exploratory study based on interviews and replies provided by way of questionnaire sent to a sample group of managers in the Indre-et-Loire region. The results of the exploratory study highlight the role of collective initiative and we then go on to further examination using qualitative methodology (Yin, 2003). The professional peer group network then becomes our main focus. Finally, the overall performance of the Tours section of the Centre for Young Business Leaders is then analyzed.
Our study reaches 3 main conclusions. Firstly, we conclude that normative and coercive learning mechanisms do often produce mimicry or 'automatic imitation' within the professional actor-network. Although these mechanisms might seem indicative of receptivity to CSR issues, on their own they are not sufficient to produce a large enough impact upon the dissemination and creation of innovative collective action. They have to be accompanied by a willingness to accommodate new ideas, made possible by experimentation and by reciprocal arrangements between network actors. We also conclude that the appropriation of socio-political and psycho-cognitive perspectives seems to facilitate and even accelerate adoption of CSR initiatives within strategic management in SMEs. Finally, in order to provide an overview of the whole notion of adoption of CSR principles, we put forward an interpretation of the factors at work in moving from dissemination to appropriation of CSR principles by producing a case analysis of the joint conception of an innovative collective initiative.

Keywords : CSR, SME, innovative and collective initiative, professional network

Discipline : Sciences de gestion
Intitulé et adresse du laboratoire : Centre d'Etudes et de Recherches en Management de Touraine, Institut d'Administration des Entreprises, Université François Rabelais de Tours, Quartier des Deux Lions - 50 Avenue Jean Portalis - BP 0607 - 37206 Tours Cedex 03