

L'institutionnalisation de la RSE en PME : Vers un nouvel accompagnement du dirigeant

Elise Bonneveux

▶ **To cite this version:**

Elise Bonneveux. L'institutionnalisation de la RSE en PME : Vers un nouvel accompagnement du dirigeant. Gestion et management. Université de Tours, 2018. tel-03560105

HAL Id: tel-03560105
https://hal.science/tel-03560105

Submitted on 8 Feb 2022

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

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

HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES

Sciences de Gestion

Année universitaire : 2018 / 2019

présentée et soutenue publiquement par :

Elise BONNEVEUX

le 19 novembre 2018

L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE EN PME : VERS UN NOUVEL ACCOMPAGNEMENT DU DIRIGEANT

JURY :

M. Franck BRILLET	Inspecteur Général	Education nationale
M. Didier CHABAUD	Professeur des Universités	Université de Paris 1
Mme Véronique DES GARETS	Professeur des Universités	Université de Tours
M. Amaury GRIMAND	Professeur des Universités	Université de Nantes
Mme Emmanuelle REYNAUD	Professeur des Universités	Université d'Aix-Marseille
Mme Sylvie SAMMUT	Professeur des Universités	Université de Montpellier
Mme Odile UZAN	Professeur des Universités	Université de Montpellier 3
Mme Véronique ZARDET	Professeur des Universités	Université Lyon 3

HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES

Sciences de Gestion

Année universitaire : 2018 / 2019

présentée et soutenue publiquement par :

Elise BONNEVEUX

le 19 novembre 2018

L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE EN PME : VERS UN NOUVEL ACCOMPAGNEMENT DU DIRIGEANT

JURY :

M. Franck BRILLET	Inspecteur Général	Education nationale
M. Didier CHABAUD	Professeur des Universités	Université de Paris 1
Mme Véronique DES GARETS	Professeur des Universités	Université de Tours
M. Amaury GRIMAND	Professeur des Universités	Université de Nantes
Mme Emmanuelle REYNAUD	Professeur des Universités	Université d'Aix-Marseille
Mme Sylvie SAMMUT	Professeur des Universités	Université de Montpellier
Mme Odile UZAN	Professeur des Universités	Université de Montpellier 3
Mme Véronique ZARDET	Professeur des Universités	Université Lyon 3

L’Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce document : ces opinions devant être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

La réalisation de ce travail est le fruit de nombreuses collaborations, d'échanges et de marques de confiance.

En premier lieu, je tiens à remercier Franck Brillet, Docteur Habilité à Diriger des Recherches et Inspecteur Général de l'Education nationale pour ses conseils et sa bienveillance tout au long de la rédaction de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches.

J'exprime également ma reconnaissance au Professeur Véronique des Garets qui a accepté d'encadrer cette Habilitation à Diriger des Recherches et pour la confiance accordée dans le quotidien de notre laboratoire de recherche et dans la vie de notre institution.

Mes remerciements s'adressent également aux Professeurs Didier Chabaud, Emmanuelle Reynaud et Sylvie Sammut pour avoir accepté d'être rapporteurs de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches. J'adresse également mes plus sincères remerciements aux Professeurs Amaury Grimand, Odile Uzan et Véronique Zardet pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer en participant à ce jury. Par leur présence, j'apprécie la chance qui m'est donnée de pouvoir bénéficier de leur expérience académique et de leur expertise scientifique au travers du regard critique qu'ils porteront sur mes travaux. Je sais combien les différents membres de ce jury sont sollicités et je mesure l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer ce mémoire d'HDR.

Je souhaite également témoigner ma gratitude à mes directeurs de thèse, le Professeur Charles-Henri d'Arcimoles et Jean-Yves Saulquin, Docteur Habilité à Diriger des Recherches, qui ont su m'initier au métier de chercheur. Ils ont su me faire profiter de leur savoir et savoir-faire, tout en me sensibilisant au degré d'exigence et de rigueur imposé par l'activité de recherche.

Je tiens également à remercier les chercheurs du laboratoire de recherche VALLOREM et plus particulièrement mes co-auteurs qui m'ont tant apporté (Isabelle, Annabelle, Patricia et Arnaud R.). Un grand merci à mes collègues de bureau Annabelle et Mariem pour leurs conseils et leur présence réconfortante.

Je tiens aussi à remercier toute l'équipe enseignante et administrative de l'IAE de Tours et plus particulièrement Delphine et Préscillia pour la gestion du Master 2 Management des PME et Entrepreneuriat.

Je remercie mes co-auteurs Marie, Typhaine, Arnaud G. et Franck avec lesquels j'ai eu récemment des collaborations stimulantes.

Pour conclure, je remercie infiniment mes proches de m'avoir épaulée. J'ai la chance d'être entourée de personnes qui me comprennent et me soutiennent. Une pensée particulière va à mes enfants Isia et Tom, mon conjoint Alexandre et mes parents Anne et Alain.

Informations et conventions

- Selon les usages de l'Université de Tours, le document présenté en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches sera nommé « mémoire ».

- Les travaux de recherche sont indiqués dans le corps du texte par la mention entre parenthèses (X), avec la même numérotation que dans la liste des travaux détaillés dans l'annexe 2 du document, à partir de la page 128.

- Pour faire référence à nos travaux, nous indiquerons également à côté de la numérotation, l'année de publication.

Ex : 1 – (2010) renvoie au numéro de document « 1 » de la liste globale figurant à partir de la page 132 et signifie qu'il a été publié en 2010.

- La référence de publication au classement FNEGE – HCERES – CNRS est celle correspondant à l'année de publication.

- Une liste d'acronymes et sigles figure aux pages 15 et 16.

Sommaire

Introduction 17

Partie 1 - Une meilleure compréhension des conditions d'intégration de la RSE en PME 27

Chapitre 1. Le poids de la dimension cognitive dans le processus d'appropriation de la RSE en PME 28

Section 1. Représentations mentales et injonctions paradoxales du dirigeant de PME : une place centrale dans l'engagement RSE 28

Section 2. Analyse critique de l'appropriation de la RSE en PME 35

Chapitre 2. Une analyse sociologique et territorialisée de la RSE en PME 43

Section 1. Le capital social, une ressource stratégique pour le dirigeant de PME 43

Section 2. Vers une gouvernance écosystémique de la RSE 48

Partie 2 - L'institutionnalisation de la RSE en PME 61

Chapitre 3. La RSE sous le prisme de la sociologie néo-institutionnelle : une vision étendue de la relation institution - organisation. 64

Section 1. La labellisation responsable : un vecteur d'isomorphisme au sein du champ organisationnel 64

Section 2. Le rôle des acteurs dans l'institutionnalisation de la RSE 69

Chapitre 4. L'art d'intéresser des acteurs aux enjeux de la RSE 77

Section 1. Les réseaux territoriaux : un cadre privilégié de diffusion d'une innovation RSE 77

Section 2. L'intégration de la RSE par la « traduction » : les apports de la sociologie de l'innovation 82

Conclusion et perspectives de recherche 99

Références bibliographiques 105

Annexe 1 - Curriculum Vitae 121

Annexe 2 – Liste des publications 127

Annexe 3 - Principales publications 137

Liste des figures et tableaux

Figure 1 – Structuration du mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches 24

Figure 2 - Processus d'appropriation de la RSE en PME 37

Figure 3 - Relation entre les représentations, l'appropriation et les logiques d'action 41

Figure 4 - Processus d'entrepreneuriat institutionnel 71

Tableau 1 - Logiques paradoxales et pratiques managériales 32

Tableau 2 - Principales publications sur les représentations cognitives 34

Tableau 3 - Publications en lien avec le processus d'appropriation de la RSE en PME 41

Tableau 4 - Dimensions du capital social 46

Tableau 5 - Publications en lien avec le capital social comme ressource stratégique 47

Tableau 6 - Publications en lien avec le territoire et la gouvernance écosystémique 53

Tableau 7 - Synthèse des travaux présentés dans le premier axe de recherche 57

Tableau 8 - Publications en lien avec la labellisation RSE 69

Tableau 9 - Complémentarité entre l'entrepreneuriat institutionnel et la théorie de l'acteur-réseau pour analyser l'institutionnalisation de la RSE 74

Tableau 10 - Publications en lien avec l'entrepreneuriat institutionnel et la RSE 76

Tableau 11 - Publications en lien avec le rôle du réseau dans la diffusion d'une innovation responsable 81

Tableau 12 - Méthode d'étude du déploiement du label ENR 89

Tableau 13 - Principales publications en lien avec la traduction d'une innovation RSE 91

Tableau 14 - Synthèse des travaux présentés dans le second axe de recherche 97

Acronymes et sigles

AA 1000. http://www.accountability.org/standards/
L'AA 1000 standard assurance, développé par l'Institut of Social and Ethical Accountability, est une norme spécifiquement conçue pour organiser et déployer un reporting extra-financier sur le Développement Durable. Elle a pour caractéristique principale la prise en compte de la notion de performance dans le domaine du développement durable, la mesure de la capacité de l'entreprise à se fixer des objectifs, à mettre en œuvre des politiques dans ce sens, et anticiper les contraintes futures auxquelles sera confrontée l'entreprise ainsi que la compatibilité avec la GRI.

CIRIDD – Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable. https://www.ciridd.org/
Le CIRIDD développe et anime des plateformes collaboratives, au bénéfice de projets, positionnant l'association comme une structure de production et de gestion des connaissances de dimension internationale.

COP 21. https://www.gouvernement.fr/action/la-cop-21
La COP est une conférence internationale sur le climat qui réunit chaque année les pays signataires de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (CCNUCC). L'édition 2015 a été organisée par la France. L'Accord de Paris qui y a été adopté marque un tournant dans la lutte contre le réchauffement climatique puisqu'il engage tous les pays du monde à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et à maintenir le réchauffement sous la barre des 2°C d'ici à 2100.

FWF - Fair Wear Foundation. https://www.fairwear.org/about/approach/
La Fair Wear Foundation est une association non commerciale à laquelle peuvent adhérer des marques, distributeurs et producteurs de vêtements pour s'engager dans un processus vérifié et transparent d'amélioration des conditions de travail dans les unités de confection de leurs filières d'approvisionnements.

ISO 14001. https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html
La famille de normes ISO 14000 donne des outils pratiques aux entreprises et aux organisations de tous types qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales. ISO 14001:2015 se concentre sur les systèmes de management environnemental. Les autres normes de la famille traitent d'aspects spécifiques tels que l'audit, la communication, l'étiquetage et l'analyse du cycle de vie, ainsi que des enjeux environnementaux ayant une incidence sur le changement climatique.

ISO 26000. https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html
ISO 26000:2010 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.

Label LUCIE. https://labellucie.com
Le label LUCIE est le label français, aligné sur la norme ISO 26000, décerné aux organisations qui ont une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE/RSO).

Loi NRE - Nouvelles Régulations Economiques.
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114
Votée le 15 mai 2001, elle légifère dans trois domaines : la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de l'entreprise. L'article 116 de cette loi oblige les entreprises cotées à rendre public un reporting social et environnemental.

Norme BNQ 21000 – Bureau de normalisation du Québec. http://www.bnq21000.qc.ca/
L'Approche BNQ 21000 propose un guide normatif (Norme BNQ 21000) et une méthodologie d'application (Méthode BNQ 21000) et a pour but de guider et d'outiller les organisations de tous types dans l'adoption progressive des pratiques de gestion durable, ainsi que d'aider à formaliser un dialogue avec leurs multiples parties prenantes.

OHSAS 18001. https://ohsas-18001.fr/
La norme OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Advisory Services*) est un référentiel pour le management de la santé et de la sécurité au travail, établi en 1999 sous l'égide du BSI (*British Standards Institution*). Son objectif est d'offrir aux entreprises, sur la base du volontariat, un dispositif d'évaluation et une méthode compatibles avec les autres normes certifiables de management (ISO 9001 pour le management de la qualité et ISO 14001 pour le management environnemental).

SA 8000. https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/sa-8000-responsabilite-sociale-des-organisations
SA 8000 est une norme d'application volontaire, basée sur les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), sur la Déclaration universelle des droits de l'Homme ainsi que sur d'autres conventions protégeant les droits de l'Enfant ou encore les droits des Femmes. Elle constitue un support pour les entreprises qui chercheraient à prouver qu'elles garantissent le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations.

SD 21000. https://www.boutique.afnor.org/norme/ac-x30-022/developpement-durable-et-responsabilite-societale-sd-21000
La norme SD 21000 est une norme française sur le management des entreprises et le développement durable. Elle s'adresse à toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. Elle apporte aux entreprises une aide à la réflexion initiale pour la prise en compte du développement durable lors de l'élaboration de leur politique et de leurs stratégies. SD 21000 constitue une base de travail pour ISO 26000 (norme de développement durable publiée le 1er novembre 2010).

WRC – Worker Rights Consortium.
Le Worker Rights Consortium (WRC) est une organisation à but non lucratif créée par les administrations des écoles et universités, les étudiants et experts syndicaux aux Etats Unis. Le but de ce consortium est d'encadrer le renforcement des codes de conduite des producteurs approuvés par les écoles et universités. https://www.workersrights.or

Introduction

L'intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en PME et l'accompagnement du dirigeant dans sa mise en œuvre constituent le cadre général de notre recherche. Dans nos travaux, la RSE se traduit par l'évolution du paradigme dominant, celui du libéralisme déstabilisé par des « anomalies », vers un paradigme réformateur (Pasquero, 2005), celui du développement durable, porteur de réponses nouvelles (Kilbourne, 2004) et d'une nouvelle forme de réflexion plus moderne. En ce sens, elle incite l'entreprise à repenser ses modes relationnels et ses pratiques managériales, compte tenu des arbitrages souvent difficiles qu'elle implique entre l'économique, l'environnemental, le social et le sociétal, entre le court terme et le long terme. La RSE apparaît dès lors, hormis le fait de s'intéresser à la mise en place de pratiques responsables, comme une véritable innovation managériale qui conduit à repenser la stratégie de l'entreprise.

Loin d'être limitée aux grandes entreprises, la RSE s'analyse désormais auprès de toutes les organisations, quelle que soit leur taille et fait l'objet d'une attention particulière de la part des chercheurs en stratégie et en entrepreneuriat et de la part des praticiens. En attestent les récents travaux publiés dans les revues académiques *Academy of Management Journal* (2016, vol. 59), *Business & Society* (2015, vol. 3) ou encore dans *Handbook of Research in Small Business and Entrepeneurship* (2014, vol. 55).

En PME, cette stratégie est le plus souvent impulsée par son dirigeant qui est considéré comme l'acteur principal de l'entreprise. Le rôle déterminant du dirigeant, bien qu'il fasse encore peu l'objet d'études empiriques (Aguinis et Glavas, 2012) est particulièrement souligné dans la littérature sur la PME (Jenkins, 2009). Spence et Rutherford (2001 : 126) affirment que *« les chercheurs reconnaissent maintenant l'importance de s'intéresser à la RSE en contexte de PME et plus seulement en contexte de grande entreprise comme c'était le cas jusque-là »*. Messeghem et Torrès (2015) affirment que les entrepreneurs et les PME pourraient même provoquer un phénomène de destruction créatrice et vertueuse, tel que défini par Schumpeter, grâce à leur capacité à innover sans cesse. C'est dans ce contexte général que s'inscrit la problématique de ce mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches : **comment favoriser l'institutionnalisation de la RSE en PME ?** Afin de répondre à cette question, nous avons donné à nos recherches, deux objectifs principaux :

- **celui de comprendre** les raisons qui conduisent les dirigeants de PME à intégrer la RSE dans leur organisation ;

- **et celui de participer** à la réflexion et à l'élaboration de leviers permettant d'accompagner le dirigeant de PME dans l'appropriation des principes de RSE et contribuer ainsi à l'institutionnalisation de la RSE en PME.

Le travail doctoral

Notre parcours de recherche a débuté en 2006 par un travail doctoral consacré à l'analyse de l'impact du réseau territorial sur l'intégration de pratiques RSE par le dirigeant de PME. Dans le cadre d'une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Touraine, plusieurs recherches empiriques nous ont permis de mieux comprendre comment les dirigeants de PME s'appropriaient les principes de RSE proposés par le réseau territorial d'adhésion. Notre recherche doctorale s'est alors progressivement structurée et déployée autour de plusieurs thèmes identifiés à partir de trois constats :

- le constat d'une très grande **hétérogénéité de profils et de comportements** responsables en PME. Or, la connaissance des attitudes et comportements liés à la RSE dans ce type d'organisation reste parcellaire, d'où la nécessité de mener des recherches complémentaires pour identifier les déterminants ainsi que les freins de l'engagement du dirigeant ;
- le rôle du **réseau professionnel** dans l'intégration de la RSE en PME : 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. Nous considérons l'action collective comme une voie prometteuse de l'appropriation de la RSE en PME ;
- les **leviers d'appropriation** de la RSE en PME. En effet, l'appropriation des pratiques responsables revêt différentes formes en fonction du contexte dans lequel l'intégration de ces pratiques se réalise. Selon les travaux de l'approche sociologique de la traduction, aussi connue sous l'appellation de « théorie de l'acteur-réseau » et sous l'abréviation « ANT » (pour Actor-Network Theory), cette diversité de modes d'appropriation pourra d'autant mieux être 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 pour se l'approprier. La RSE apparaît dès lors comme un compromis social dynamique dont l'élaboration implique une analyse selon des modalités qu'il convient d'élucider, et qui le rendent appropriable et légitime pour l'ensemble des parties prenantes.

Ce travail doctoral, à travers la réalisation de trois études empiriques (exploratoires qualitative et quantitative, couplées à une étude qualitative de validité) ont fait ressortir cinq principaux résultats :

- l'identification des **pratiques de RSE** mises en place par les entreprises étudiées ;
- la mise en évidence des retombées de la participation à **une démarche collective** dans la mise en place de démarches responsables ;
- l'importance d'appartenir à un **réseau territorial** facilite l'apprentissage et l'appropriation des actions RSE proposées ;
- l'idée selon laquelle des **mécanismes normatifs et coercitifs d'appropriation** provoquent un comportement mimétique au sein d'un réseau professionnel, ils doivent cependant être couplés à une logique d'accommodation, rendue possible grâce à l'expérimentation et à des prescriptions réciproques entre acteurs ;
- l'idée selon laquelle l'activation des **perspectives appropriatives socio-politiques et psycho-cognitives** semble faciliter, voire accélérer l'intégration des démarches de RSE dans la stratégie des PME.

Ces résultats nous ont conduits à proposer une clé de lecture du passage de la diffusion à l'appropriation des principes de RSE, en analysant la co-construction d'une démarche collective innovante afin d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE. Ce travail apparaît dans notre recherche doctorale (1) mais a également donné lieu à différentes publications (10), (17), (18), (27), (34), (36), (37) et (38)[1].

Evolution de notre parcours de recherche

En cohérence et dans le prolongement de notre recherche doctorale, quatre constats issus de nos travaux nous ont conduits sur ces voies de recherches :

- Les situations de RSE en PME sont certes contrastées mais il ressort globalement que malgré l'existence d'outils adaptés ou de dispositifs spécifiques, les dirigeants de PME restent bien souvent hésitants quant au déploiement plus global d'une démarche RSE au sein de leur organisation. Des freins, des tensions, des paradoxes subsistent, issus de l'articulation entre les dimensions sociales, environnementales et économiques des pratiques de gestion, des valeurs et des représentations que s'en font les dirigeants de PME (Paradas, 2008) et des stratégies ou jeux d'acteurs qu'ils suscitent. Nos travaux visent à explorer plus particulièrement ces tensions, ces contradictions présentes dans le

[1] Cf. liste détaillée des travaux en annexe 2, pp. 128-137

déploiement de pratiques RSE de PME, en étudiant les **représentations cognitives des dirigeants de PME** ;

- la valorisation d'actions RSE mises en place par les organisations est devenue ces dix dernières années un enjeu mondial majeur. En atteste **le nombre croissant de dispositifs de certification** proposés aux entreprises privées comme publiques (ISO 26000, SD 21000…). Cependant, ces dispositifs ne sont pas toujours adaptés au contexte de la PME, alors qu'elles représentent l'essentiel des organisations privées. Tout l'enjeu réside alors dans la compréhension d'une part, des objectifs poursuivis par les concepteurs d'un dispositif de labellisation responsable et d'autre part des besoins des organisations qui participent à un processus de labellisation pour accompagner les PME vers une performance durable ;
- s'il s'avère intéressant d'étudier les PME lors du déploiement de la labellisation responsable, il est à supposer que ceci est d'autant plus pertinent quand il s'agit d'**organisations encastrées dans des clusters**. En effet, les clusters sont des réseaux territoriaux propices à l'innovation et en interaction avec les enjeux sociétaux. Le cluster se présente comme un système d'innovation « enraciné » et « encastré » dans un territoire délimité géographiquement et équipé de différentes ressources, impactant positivement le niveau d'innovation et le développement économique local (Chalaye et Massard, 2009 ; Depret et Hamdouch, 2010). Nous pensons alors que les clusters composés de PME se présentent comme un terrain favorable à la diffusion d'innovations managériales. Les travaux de Porter et Kramer (2011) caractérisent, à ce titre, les clusters comme des écosystèmes d'innovation et comme le lieu d'interactions privilégiées entre les entreprises et la société. Dans leurs travaux, les auteurs proposent une intégration stratégique de la RSE dans les clusters par la création de *« valeur partagée »* ;
- les travaux sur l'institutionnalisation de la RSE ont mis en évidence l'importance des réseaux et des associations professionnelles dans la construction de pratiques au sein d'une industrie (Druckey, 1998 ; Lenox et Nash, 2003). Ce processus d'institutionnalisation s'appuie sur différentes formes de dispositifs de certification et normes internationales (citons notamment les normes ISO 26000, SA 8000 et OHSAS 18001). La création et la diffusion de ces dispositifs ne sont pas des initiatives neutres pour les organisations et plus largement pour les **champs organisationnels** (Scott, 1991). Selon Huault (2008), *« le champ organisationnel »* est le résultat de l'ensemble des activités des parties prenantes impliquées et constitue de ce fait un domaine légitime de vie institutionnelle. Le concept de *« champ organisationnel »* permet, *« tout en insistant*

sur le rôle des acteurs, de réintroduire l'importance des contextes dans l'étude du comportement organisationnel et de construire des modèles plus mésoscopiques. Il dresse ainsi un pont entre niveaux d'analyse et relie actions individuelles et influences macro-sociales » (Huault, 2008 : 179).

Il nous est alors apparu nécessaire et stimulant d'approfondir la compréhension de l'intégration de la RSE en PME et d'élargir le périmètre d'application de nos travaux initiaux en orientant notre programme de recherche vers trois domaines d'investigation. Tout d'abord, nous avons élargi nos investigations aux représentations cognitives du dirigeant de PME en matière de RSE. Ensuite, dans le cadre de notre programme de recherche, nous nous sommes intéressés à la labellisation responsable dans un contexte d'intercluster. Enfin, nos travaux se sont attachés à élargir le niveau d'analyse, en intégrant le concept de *« champ organisationnel »*.

Démarche de recherche adoptée

Sur le plan **épistémologique**, nous appréhendons la perception qu'ont les dirigeants de la RSE et cherchons à comprendre en quoi cette perception influence l'intégration de démarches de RSE. 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. 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. Pour ces raisons, nous avons fait le choix d'un positionnement interprétativiste (Thiétart, 2003).

Sur le plan **théorique et conceptuel**, nous mobilisons aussi bien des travaux en management stratégique, en sociologie économique, en psychologie sociale ou encore en sociologie de l'innovation. Nous considérons en effet qu'adopter une approche multi-conceptuelle et interdisciplinaire est essentiel pour approfondir nos travaux de recherche.

Sur le plan **méthodologique**, nous mobilisons principalement des dispositifs méthodologiques qualitatifs, au travers de la réalisation d'entretiens semi-directifs, de protocoles d'observation participante, et d'élaboration de cartes cognitives. Deux logiciels d'analyse qualitative assistée par ordinateur ont été utilisés (Alceste et Nvivo) pour l'analyse des données qualitatives et Decision Explorer pour la cartographie cognitive. Sans négliger l'intérêt des démarches quantitatives, utilisées dans la phase exploratoire de notre travail doctoral, nous avons privilégié les méthodes qualitatives, plus adaptées pour mener par la suite nos travaux de recherche.

Structuration du mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches

Pour rendre compte de nos travaux, ce document est structuré en deux principales parties.

La **première partie** propose une meilleure compréhension des conditions d'intégration de la RSE en PME. Pour cela, elle porte un regard particulier sur la dimension cognitive dans l'appropriation de la RSE, en s'attachant à analyser les représentations mentales ainsi que les injonctions paradoxales du dirigeant de PME, lorsque celui-ci est confronté à des situations ou à des individus qui sont vecteurs de RSE. Cela nous a amené ensuite à nous interroger sur le processus d'appropriation de la RSE par le dirigeant de la PME. Nos travaux montrent qu'au-delà de l'aspect psycho-cognitif, la dimension socio-politique occupe une place prépondérante dans l'appropriation de la RSE. Pour compléter ces résultats, nos travaux de recherche sont également fondés sur une analyse sociologique et territorialisée de la RSE en PME :

- **sociologique** car nous montrons que le réseau dans lequel s'insère le dirigeant lui confère un accès au capital social, véritable ressource stratégique pour le dirigeant de PME ;
- **territorialisée** dans la mesure où nos travaux identifient le territoire comme une partie prenante à part entière et proposent d'appréhender la RSE selon une gouvernance éco-systémique, où les parties prenantes territoriales co-construisent des démarches collectives, dans le but de renforcer l'attractivité des territoires.

Cette approche tantôt individuelle tantôt collective nous a permis d'acquérir une conception globale du phénomène étudié. A la suite de nos investigations, nous avons été en mesure de :

- **valider** les travaux académiques concernant la relation entre engagement responsable et convictions personnelles du dirigeant de PME. En effet, nos travaux montrent que plus les représentations de la RSE, portées par les croyances et valeurs sont ancrées dans les schémas mentaux du dirigeant, plus le niveau d'engagement responsable est élevé ;
- **démontrer** que l'expérience acquise par le dirigeant de PME au cours d'une démarche collective fait évoluer ses représentations en matière de RSE, ce qui se matérialise, selon les cas, par une simple prise de conscience à la mise en place de pratiques responsables ;
- **approfondir** la relation entre les représentations et les logiques d'action responsable, en proposant une typologie d'engagement responsable des dirigeants de PME, qui tient compte de la vision, des représentations et des actions mises en œuvre.
- **mieux considérer** la place du territoire dans l'émergence d'un type spécifique de gouvernance, à la fois « partenariale » mais aussi « territoriale » que nous proposons d'appeler gouvernance écosystémique, en nous référant à l'approche écologique de l'écosystème. Dans le cadre de cette gouvernance, l'intérêt stratégique de l'ensemble des

parties prenantes territoriales réside dans la coopération afin d'innover, de développer tous les potentiels dont le territoire dispose et de dynamiser le territoire d'implantation.

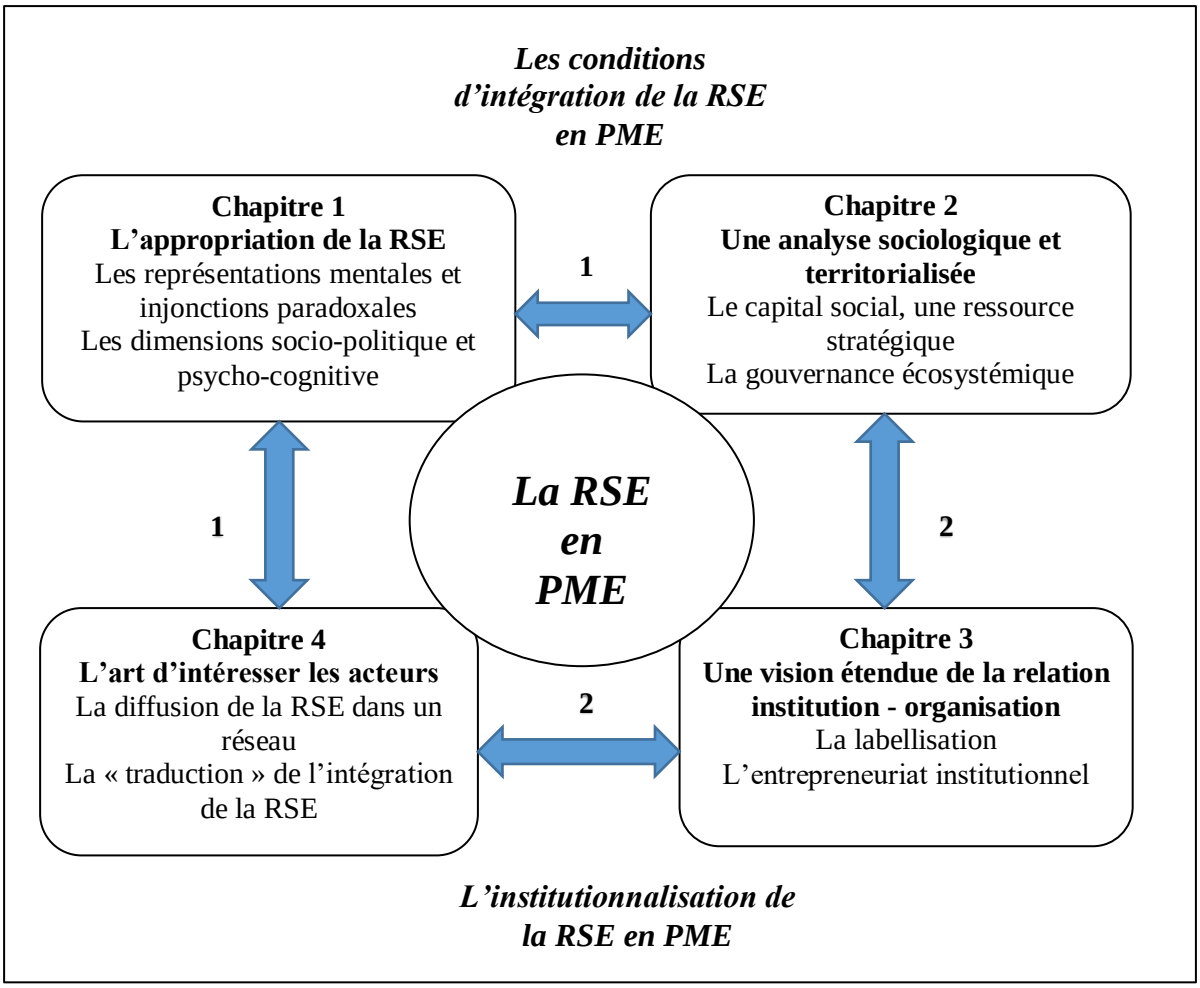
Pour la **seconde partie**, nous avons orienté nos travaux vers l'élaboration de solutions, favorisant **l'institutionnalisation** de la RSE en PME. Pour cela et dans un premier temps, nous nous sommes attachés à mettre en évidence que la labellisation responsable est vectrice d'institutionnalisation de la RSE, avant de mettre en avant le rôle de l'entrepreneur institutionnel dans ce processus. La seconde partie capitalise sur les travaux exposés dans les précédentes parties et propose une méthode d'accompagnement du dirigeant de PME afin de renforcer l'appropriation de la RSE et de ce fait son institutionnalisation au sein du champ organisationnel. Cette méthode s'appuie sur les travaux du Centre de sociologie de l'innovation.

Au terme de ces recherches, les résultats permettent de :

- **souligner** les apports de la sociologie néo-institutionnelle et ceux de l'entrepreneur institutionnel pour appréhender la RSE aux niveaux macro et méso-environnementaux ;
- **préciser** le rôle du réseau social dans la diffusion d'une innovation sur le plan micro-environnemental ;
- **proposer** une analyse globale (macro, méso et micro-environnementale) de la diffusion de la RSE au sein d'un réseau innovant et de son appropriation par les adhérents, dirigeants de PME.

En résumé, la figure suivante illustre la structuration de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches. La relation entre les chapitres 1 et 2 est établie par la **flèche horizontale 1**. La relation entre les chapitres 3 et 4 est représentée par la **flèche horizontale 2**. Les chapitres 1 et 4 sont reliés par **la flèche verticale 1** et les chapitres 3 et 4 par la **flèche verticale 2**. Ce schéma apporte ainsi une lecture horizontale et verticale des interactions entre les différents chapitres, afin de montrer la cohérence globale et transversale de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches.

Figure 1 – Structuration du mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches



Partie 1 – Une meilleure compréhension des conditions d'intégration de la RSE en PME

Résumé

Dans cette première partie, nous présentons les principaux travaux issus de notre **premier axe de recherche** consacré à l'amélioration de la compréhension des conditions d'intégration de la RSE en PME. A cet égard, le poids de la dimension cognitive dans le processus d'appropriation (chapitre 1) et l'analyse sociologique et territorialisée (chapitre 2) sont détaillés. Plus précisément, nous présentons les résultats issus de nos recherches sur les représentations mentales du dirigeant de PME en matière de RSE, puis nous montrons comment le territoire joue un rôle majeur dans la diffusion de démarches de RSE auprès des organisations.

Sommaire

Partie 1 - Une meilleure compréhension des conditions d'intégration de la RSE

Chapitre 1. Le poids de la dimension cognitive dans le processus d'appropriation de la RSE en PME.....27

Section 1. *Représentations mentales et injonctions paradoxales du dirigeant de PME : une place centrale dans l'engagement RSE*.....28

Section 2. *Analyse critique de l'appropriation de la RSE en PME*.....35

Chapitre 2. Une analyse sociologique et territorialisée de la RSE en PME 43

Section 1. *Le capital social, une ressource stratégique pour le dirigeant de PME* 43

Section 2. *Vers une gouvernance écosystémique de la RSE*.....48

Partie 1 - Une meilleure compréhension des conditions d'intégration de la RSE en PME

Nos travaux, initiés lors de la recherche doctorale, contribuent à une meilleure compréhension des conditions d'intégration de la RSE en PME. Bien que le rôle des parties prenantes dans la mise en place des pratiques RSE ait été démontré (Freeman, 1984 ; Goodpaster, 1991 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Carroll et Buchholtz, 2000 ; Martinet et Reynaud, 2001), en contexte de PME, l'étude des démarches de RSE nécessite également d'explorer les convictions du dirigeant. Ainsi, Courrent (2012 : 41) avance que *« la forte centralisation autour du dirigeant de PME, souvent également propriétaire de l'entreprise, se traduit habituellement par une forte personnalisation des processus de décisions. En d'autres termes, les représentations personnelles qu'il a de la situation de son entreprise, et de ce qu'il est possible, souhaitable ou « normal » de faire pour la gérer vont orienter de façon décisive, et bien souvent exclusive, les décisions prises dans l'organisation tout entière. C'est ainsi que sa conception personnelle de la RSE va conditionner les formes et le degré de l'engagement de la firme* ». Dans ce cadre, nous nous intéressons au poids de la dimension cognitive dans le processus d'appropriation de la RSE par le dirigeant de PME (chapitre 1). Les apports de nos travaux consistent à montrer que les représentations mentales et les injonctions paradoxales liées à la RSE jouent un rôle essentiel dans l'appropriation des principes de RSE. Puis, nous appréhendons la RSE dans une perspective sociologique et territorialisée, en étudiant plus particulièrement les conditions favorables à la diffusion du capital social comme ressource stratégique au sein d'un réseau territorial et à la mise en place d'une gouvernance écosystémique comme levier de la RSE (chapitre 2).

Chapitre 1. Le poids de la dimension cognitive dans le processus d'appropriation de la RSE en PME

L'intégration de pratiques de RSE en PME reste fortement conditionnée par la nature des modes de gestion qui caractérisent la petite taille (processus décisionnel informel, faible spécialisation, forte centralisation autour du dirigeant…). La complexité des enjeux que suscitent des arbitrages tant au niveau stratégique qu'opérationnel, couplée à l'hétérogénéité des PME renvoie nécessairement à des considérations variées du développement durable en PME et à des degrés divers d'intégration de la RSE. Si cette diversité est aujourd'hui largement soulignée et considérée comme telle, nous estimons pertinent d'aller plus loin, notamment en cherchant à mieux cerner les difficultés de mise en œuvre des principes de RSE en PME. C'est la raison pour laquelle nos travaux s'attachent à montrer que l'existence d'outils adaptés et de dispositifs spécifiques constitue un levier important de diffusion de pratiques de RSE en PME. Si leur impact en matière de sensibilisation, de prise de conscience et d'engagement se révèle déterminant, les difficultés concrètes liées au déploiement d'une démarche responsable au sein même de ces organisations restent globalement peu explicitées. Il nous est apparu nécessaire de recourir à d'autres cadres d'analyse - telle l'approche par les paradoxes – afin de mieux appréhender les tensions et les contradictions auxquelles les dirigeants de PME sont confrontés dans la mise en œuvre de pratiques de RSE. Ce constat est appuyé par les travaux de Debray *et al.* (2014 : 450) qui soulignent que *« le dirigeant de PME n'est pas préparé en tant qu'acteur entrepreneurial à gérer des injonctions paradoxales, à intégrer dans un ensemble cohérent une panoplie de subjectivités parfois hétéroclites et les demandes des parties prenantes (internes ou externes à l'entreprise) aux valeurs et cultures différentes »*. Nous avons alors adopté une approche fondée sur les représentations du dirigeant afin de mettre en lumière les paradoxes liés à la RSE (section 1) tout en menant en parallèle des recherches sur le processus d'appropriation de la RSE en PME (section 2), ces deux notions étant intimement liées dans nos travaux.

Section 1. Représentations mentales et injonctions paradoxales du dirigeant de PME : une place centrale dans l'engagement RSE

Plusieurs raisons nous conduisent à accorder une place privilégiée aux représentations dans nos recherches. D'une part, il existe un large consensus dans la littérature sur le fait que le dirigeant occupe une place centrale en PME. Il en est le point nodal (Filion et Bourion, 2008) et de ce fait son rôle influence fortement les choix et les actions stratégiques de l'entreprise. Bien que liées à

la place prépondérante du dirigeant, les caractéristiques intrinsèques de la PME, au regard du concept de proximité développé par Torrès (2003) ou de l'effet de microcosme de Mahé de Boislandelle (1996), légitiment tout autant l'intérêt porté aux représentations mentales des dirigeants. Ainsi, la faible spécialisation et le peu de formalisme qui caractérisent la PME conduisent son dirigeant à focaliser son attention et de ce fait son action sur ce qui se trouve proche ou immédiat de lui. Cet ancrage dans le court terme et dans l'espace (ce qui est le plus proche physiquement et psychologiquement) s'exprime de diverses manières dans la PME. On parle de proximité aussi bien hiérarchique, fonctionnelle, relationnelle que spatiale. Cette proximité caractérise dès lors la forte influence du dirigeant sur l'évolution de l'organisation et son système de gestion.

Cette proximité et cet effet de microcosme peuvent toutefois s'exprimer au niveau de l'individu lui-même, en s'intéressant davantage à l'impact de ses représentations sur ses actions et ses choix. Pour Paradas (2009), la proximité peut alors se décliner en termes de croyances et de valeurs pour devenir une proximité représentative. Reconnue en tant que telle, elle permet de considérer les représentations comme des déterminants de choix à l'action sans toutefois ignorer l'influence d'autres facteurs externes à l'entreprise.

Nhiem *et al*. (2008), Jenkins (2009) ou encore Nielsen et Thomsen (2009) ont ainsi montré que l'engagement des PME était lié aux valeurs personnelles du dirigeant. Les logiques d'engagement des dirigeants, envers une ou plusieurs parties prenantes, apparaissent alors comme le produit des valeurs de ces acteurs, de leur pouvoir ainsi que des pressions émanant de leur environnement. Nous pensons à l'instar de Marais et Reynaud (2016), qu'en situation d'arbitrage d'attentes multiples, les dirigeants adoptent volontairement ou non des comportements susceptibles de réconcilier leurs intérêts propres avec ceux des parties prenantes de leur entreprise. Cependant, pour certains dirigeants, l'engagement dans une démarche RSE relève de considérations quasi *« spirituelles »* (Werner, 2008). La RSE est alors perçue comme un devoir moral, une obligation de respecter et de satisfaire les besoins des parties prenantes (Masurel, 2007) ou comme la nécessité d'apporter des bénéfices à la communauté (Worthington *et al.,* 2006).

Comprendre le rôle des représentations peut ainsi permettre d'expliquer pourquoi certaines entreprises réagissent différemment alors qu'elles font face à une pression environnementale similaire ou encore pourquoi certaines réussissent à développer des relations constructives avec les parties prenantes les plus critiques alors que d'autres n'y arrivent pas (Rowley, 1997 ; Den Hond et De Bakker, 2007). Ainsi, ce sont bien les représentations des dirigeants qui vont guider l'engagement et orienter les décisions. Selon leur vision du monde plus ou moins solidaire, plus

ou moins concernée par les enjeux sociétaux, les motifs poursuivis seront différents. Dans ce contexte, nous considérons les représentations comme une façon d'organiser la connaissance de la réalité, elle-même construite socialement. Les représentations interviennent dans des processus que sont la diffusion et l'assimilation des connaissances, le développement individuel, la définition des identités personnelles et les transformations sociales. En tant que phénomènes cognitifs, elles engagent l'appartenance sociale des individus (Jodelet, 2003).

Ainsi, dans le cadre qui vient d'être présenté, il nous est apparu important d'étudier les représentations afin d'aborder le processus d'élaboration et d'appropriation d'une réalité, les connaissances s'élaborant à partir de codes d'interprétation, culturellement marqués. Nous soulignons dans nos travaux que le processus de représentation donne lieu à une construction ou reconstruction de la réalité. Il n'existerait pas *a priori* de réalité objective, toute réalité étant représentée, c'est-à-dire appropriée par l'individu et intégrée dans un système de valeurs, issu de l'histoire personnelle et du contexte social et idéologique (Berger et Luckmann, 1967). Plus qu'un reflet de la réalité, la représentation est une organisation signifiante. Elle est donc une *« forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (Jodelet, 2003 : 53). Ainsi, les représentations sociales déterminent les comportements et sont des guides pour l'action (Abric, 2011), qu'ils soient de nature individuelle ou collective.

Pour répondre aux besoins pragmatiques de notre recherche, nous utilisons une définition opérationnelle de la *« représentation sociale »*. C'est la raison pour laquelle nous choisissons l'approche de Moscovici (1961 ; 2003) qui définit la *« représentation sociale »* comme un système de valeurs et de pratiques relatives à des objets, des aspects ou des dimensions du milieu social. La *« représentation sociale »* permet la stabilisation du cadre de vie des individus et constitue un instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses. Nous considérons ainsi, dans le sillage des travaux de Grimand *et al.* (2014), la RSE comme un construit social, influencé aussi bien par les valeurs des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre que par les jeux d'acteurs qu'elle suscite ; il nous semble donc naturel de nous inscrire dans une démarche donnant la priorité aux représentations des acteurs et plus particulièrement aux paradoxes suscités par la RSE tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. L'arbitrage entre plusieurs tensions contradictoires s'avère en général difficile pour les dirigeants de PME (Gonin *et al.*, 2013). Les raisons souvent invoquées sont les suivantes : des contraintes de temps, de taille, de ressources et de coûts freinent les PME dans l'adoption de pratiques responsables. L'intégration de ces dernières repose sur l'existence d'arbitrages ou de contradictions entre, par exemple, le coût de mise en conformité et le maintien de l'emploi, la recherche d'une croissance

et la mise en place d'actions visant à améliorer l'impact social et environnemental (Smith *et al.*, 2013). Dès lors, nous considérons que l'approche par les paradoxes apporte une clé de lecture intéressante et originale pour analyser la manière dont les dirigeants de PME gèrent les contradictions dues au déploiement d'une démarche RSE au sein de leur organisation. Sur la base de la revue de la littérature réalisée dans le cadre de nos recherches, nous retenons la définition suivante du concept de *« paradoxe »* : « *la présence simultanée d'éléments contradictoires, voire même mutuellement exclusifs »* (Cameron et Quinn, 1988 : 2). Comme le soulignent Lewis (2000), Smith et Lewis (2011), ces éléments ont leur propre logique et leur association apparaît comme contradictoire. Le paradoxe désigne ainsi deux situations ou manières opposées mais reliées entre elles. Selon Lewis (2000 : 760), *« ce sont des éléments logiques pris isolément mais absurdes ou irrationnels lorsqu'ils apparaissent simultanément »*. Ces auteurs avancent que la performance d'une entreprise dépend souvent de la prise en compte simultanée d'attentes multiples et divergentes. Ceci est d'autant plus vrai dans le cadre de la RSE, fondée sur le principe de la *Triple Bottom Line*.

Dans nos travaux, le déploiement de la RSE est considéré comme un *« processus traversé de multiples contradictions inhérentes à la RSE et à sa mise en œuvre »* (Grimand *et al.*, 2014 : 133). L'engagement dans une démarche responsable implique bien souvent pour le dirigeant de repenser les relations entre son entreprise et les diverses parties prenantes, voire de repenser la nature même de l'activité, sa raison d'être. Il ressort de nos recherches que les paradoxes naissent dans l'interaction entre le dirigeant et son environnement, constitué de l'ensemble des parties prenantes de son organisation (Cameron et Quinn, 1988 ; Josserand et Perret, 2003 ; Jarzabowski *et al.*, 2013 ; Smith et Lewis, 2011). La mise en œuvre d'une démarche de RSE s'apparente alors à un processus de changement et d'apprentissage organisationnel qui nécessite une réflexion complexe au niveau de l'entreprise.

Dans ce cadre, l'approche par les paradoxes permet d'analyser la manière dont les dirigeants de PME gèrent le déploiement d'une telle démarche au sein de leur organisation. Comme le soulignent Smith et Lewis (2011), cette approche semble en outre particulièrement mobilisée, au regard du nombre croissant d'études qui lui est consacré, pour analyser les situations organisationnelles complexes. Pour Josserand et Perret (2003 : 2), le paradoxe a une valeur heuristique dans la mesure où il permet *« d'interroger, de remettre en cause, de pointer les incohérences d'une opinion, d'une situation ou d'un problème »*. Il fait émerger du sens et devient ainsi un outil conceptuel au service du chercheur pour représenter une réalité complexe. Dans nos travaux, nous nous intéressons plus particulièrement à l'émergence des paradoxes issus de l'articulation entre les dimensions économique, sociale et environnementale des pratiques de

gestion et des représentations que s'en font les dirigeants de PME. Plusieurs paradoxes sont identifiés dans la littérature (Jarzabowski *et al.*, 2013). Ils concernent aussi bien des aspects liés à l'organisation (différenciation vs intégration, exploration vs exploitation), des aspects identitaires (normatif vs utilitariste) que des aspects opérationnels, issus des représentations contradictoires des buts de l'organisation et des divergences d'intérêts entre individus. Toutefois, ce n'est pas tant l'identification des paradoxes qui importe mais plutôt la façon dont le dirigeant (et son organisation) les considèrent et les gèrent. Nous nous intéressons donc également à l'évolution de ces paradoxes dans le temps et à la question de leur gestion. A ce titre, différentes logiques organisationnelles paradoxales sont soulignées dans les travaux. Nous considérons à l'instar de Josserand et Perret (2003), Andriopoulos et Lewis (2009), Lewis et Smith (2011), Jarzabowski *et al.* (2013), que deux visions paradoxales préexistent et visent à réguler les éléments contradictoires au sein de l'organisation. D'un côté, **la vision paradoxale positive** encourage une dynamique créative et entraîne l'entreprise dans un cercle vertueux qui favorise l'apprentissage ou le changement (Jay, 2013). De l'autre, **la vision paradoxale défensive** conduit l'entreprise à créer et développer des routines défensives (cercle vicieux). C'est au carrefour de ces deux logiques renvoyant à des modes de gestion différents, que nous situons nos travaux sur les représentations cognitives du dirigeant de PME en matière de RSE.

Tableau 1 - Logiques paradoxales et pratiques managériales

Logiques paradoxales	Actions / pratiques	Caractéristiques
Logique positive et créative « Cercle vertueux »	Acceptation	Volonté de trouver un équilibre entre les éléments qui causent les tensions.
	Dialogue	Travailler à partir des différentes sources de tension (recourir à des éléments ou personnes extérieurs).
	Transcendance	Faire en sorte qu'on aboutisse à un haut niveau de compréhension permettant de considérer les paradoxes comme des interdépendances complexes plutôt que des intérêts concurrentiels.
Logique négative, d'enfermement « Cercle vicieux »	Compartimentage / cloisonnement	Les deux pôles sont séparés, ce qui empêche toute interaction qui pourrait générer des conflits.
	Polarisation	Un pôle va être dominant au regard de l'autre et ainsi générer des oppositions.
	Confrontation	Travailler directement sur les sources de tension pour trouver une solution. Cela peut nécessiter de faire appel à une aide extérieure.

Adapté de Jarzabowski *et al.* (2013)

Nos recherches visent ainsi à explorer les contradictions présentes dans le déploiement de pratiques de RSE par les PME engagées dans une démarche collective. En mobilisant les travaux sur les représentations cognitives des dirigeants, nous analysons ainsi comment évoluent les

paradoxes au cours de la participation à la démarche collective étudiée et comment les dirigeants y font face.

D'un point de vue **méthodologique**, cette recherche a été réalisée dans le cadre du **contrat de recherche** « Gouvernance des Entreprises, Organisations et Développement Durable » (GEODD), d'une durée de 4 ans, entre 2011 et 2015 et financé par l'**Agence Nationale de la Recherche**. Nous nous sommes inscrits dans l'axe « Perception des dirigeants de PME en matière de RSE » et avons confirmé la nécessité d'une réflexion autour des représentations. L'analyse que nous avons menée est réalisée en trois temps :

- une **observation participante** au dispositif collectif de RSE proposé aux dirigeants de PME ;
- des **entretiens semi-directifs individuels** avec quatre dirigeants de PME. Pour cela, nous avons construit une carte cognitive avec chacun des dirigeants de PME rencontrés et les avons ensuite analysées à l'aide du logiciel Decision Explorer ;
- la **validation** auprès de chacun des dirigeants de sa propre **cartographie cognitive**.

Le travail entrepris s'inscrit dans une démarche heuristique. Il contribue au repérage de tensions paradoxales dans le pilotage de la RSE en PME et des logiques organisationnelles à l'œuvre pour les manager.

Nos résultats révèlent l'existence d'une **coévolution de plusieurs paradoxes** et apportent un éclairage quant au rôle du dispositif collectif sur l'évolution des schémas mentaux des dirigeants. Le recours à l'approche par les paradoxes a permis d'interroger les difficultés de la mise en œuvre de pratiques de RSE au sein de l'entreprise et d'inscrire la réflexion dans une démarche heuristique (Josserand et Perret, 2003). Nos travaux prolongent ainsi ceux de Grimand *et al.* (2014) et Hahn *et al.* (2015) sur le repérage de tensions paradoxales dans le pilotage de la RSE en PME et les logiques organisationnelles à l'œuvre pour les manager (Jarzabowski *et al.,* 2013). Elle permet de cerner un certain nombre de contradictions (vision utilitariste vs. vision à visée sociale, diversification vs. spécialisation) et fait également ressortir que ces dernières impactent l'ensemble du système de gestion de la structure. Nous questionnons aussi la portée des dispositifs d'accompagnement développés ces dernières années pour encourager les PME à s'engager dans des démarches responsables. Plusieurs de nos travaux (1), (8), (21), (26), (32), (33), (34), (38) s'accordent à dire que ces dispositifs constituent de réels leviers d'intégration de la RSE en PME. L'intégration de principes de RSE repose sur une réflexion complexe qui conduit bien souvent à gérer de manière nouvelle l'entreprise. Dans de telles conditions, l'intégration de principes responsables s'inscrit dans une démarche d'apprentissage qui nécessite du temps que ne permet pas nécessairement l'action ponctuelle d'une action collective. L'accompagnement

proposé par des dispositifs adaptés aux PME doit être considéré comme un moyen d'apprentissage. Pour cela, il doit pouvoir offrir au travers d'actions variées un lieu d'informations, de connaissances rapidement mobilisables par les dirigeants mais aussi un lieu de suivi dans le temps, permettant à chaque entreprise d'évoluer à son rythme. Nos recherches enrichissent ainsi une littérature pointant les valeurs et les convictions du dirigeant comme levier d'intégration de la RSE dans les petites structures. Elles contribuent à mieux percevoir les effets de proximité représentative évoquée par Paradas (2009). Cerner le fonctionnement mental du dirigeant permet ainsi de mieux comprendre ses représentations pour espérer agir sur elles.

Le tableau suivant rassemble les références des publications réalisées sur le thème des représentations cognitives du dirigeant de PME :

- la **thèse** ;
- **1 article dans une revue classée** (FNEGE et HCERES) à comité de lecture : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* ;
- **4 congrès scientifiques à comité de lecture** : CIFEPME, RIODD, Congrès des IAE ;

Tableau 2 - Principales publications sur les représentations cognitives du dirigeant de PME

(1) BONNEVEUX E. (2010), « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université François Rabelais de Tours, 10 décembre.

(8) BONNEVEUX E., SOPARNOT R. (2016), « L'engagement stratégique responsable des PME : une analyse par la théorie des parties prenantes », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°20, Hiver, pp. 3-24. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).

(21) BONNEVEUX E., CALME I. (2016), « L'engagement d'une PME dans un dispositif collectif de RSE : une lecture par les paradoxes dans une perspective cognitiviste », 13ème CIFEPME, Trois-Rivières, Québec Canada, 26-28 octobre.

(25) PARADAS A., BONNEVEUX E., CALME I., COURRENT J.-M., DA FONSECA M., DEBRAY C., FOURCADE C., JIOLLENT J., POLGE M., SOUCHIER R. (2012), « Rôle des représentations des dirigeants dans l'engagement en faveur du développement durable », Table ronde animée par PARADAS A., 11ème Congrès CIFEPME, Brest, 24-26 octobre.

(30) DA FONSECA M., CALME I., BONNEVEUX E., DEBRAY C., PARADAS A. (2014), « La responsabilité sociétale des entreprises en contexte PME : entre représentations et actions : les conditions du passage à l'action », 9ème Congrès du RIODD, Bordeaux, 1-3 octobre.

(36) BONNEVEUX E., 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.

Après avoir montré le rôle des représentations mentales du dirigeant de PME sur son engagement responsable, nous présentons ensuite le processus d'appropriation des principes de RSE par le dirigeant de PME pour finalement proposer une analyse de la relation entre les trois principales notions théoriques évoquées dans ce chapitre, à savoir les représentations mentales, le processus d'appropriation et les logiques d'action responsable.

Section 2. Analyse critique de l'appropriation de la RSE en PME

Dans nos travaux, nous mobilisons plus particulièrement les travaux de de Vaujany *et al.* (2005) pour comprendre les logiques d'appropriation de la RSE par le dirigeant de PME. L'appropriation fait référence à deux notions (Mallet, 2006) : d'un côté la notion d'**adaptation** qui renvoie à l'idée de se conformer à une situation, ou à quelque chose, et de l'autre à la notion d'**acceptation** qui fait référence à l'idée de s'attribuer quelque chose, de la faire sienne. Dans un tel schéma, l'appropriation d'un objet, qu'il soit un outil ou une démarche, implique que l'on comprenne au départ l'objet et son utilisation pour pouvoir ensuite le mobiliser et le transformer pour des situations nouvelles. Les travaux de de Vaujany *et al.* (2005) s'inspirent principalement de ceux de Swanson et Ramiller (1997), d'Orlikowski *et al.* (1999) et de De Sanctis et Poole (1994). Nous nous inscrivons dans la continuité de ces travaux car nous considérons les outils ou les méthodes comme des objets socialement construits. Nos recherches mettent en avant l'importance des relations qui lient l'outil introduit, les individus concernés et le contexte organisationnel et relationnel.

Comme le soulignent Proulx (2002) et de Vaujany *et al.* (2005), l'appropriation s'inscrit dans un processus d'accès, d'utilisation puis de transformation de l'objet. Son caractère est contingent dans la mesure où il est nécessaire, pour en comprendre la dynamique, de prendre en compte à la fois les acteurs concernés par l'appropriation, les relations (souvent complexes) par lesquelles s'opèrent l'appropriation et les actions proposées (à travers les outils, les objets et les règles) constituant l'objet de l'appropriation. L'étude de cette dynamique nécessite donc avant tout de comprendre les mécanismes qui sous-tendent le processus d'appropriation. Selon Proulx (2001), l'appropriation implique l'interdépendance de trois mécanismes : le « *learning by doing* » (l'apprentissage en faisant), le « *learning by using* » (l'apprentissage en utilisant) et le « *learning by interacting* » (l'apprentissage en interagissant). L'appropriation est dans ce cadre une affaire d'individus au sein d'un collectif et renvoie donc à la fois à des dimensions cognitives et comportementales mais aussi à la mise en action des connaissances créées. De Vaujany *et al.* (2005) s'inscrivent dans la même lignée mais proposent un cadre conceptuel de l'appropriation

plus riche. S'inspirant des travaux du structurationnisme anglo-saxon (courant initié par Giddens, 1984), ils offrent une meilleure compréhension de son caractère contingent. Pour que l'appropriation soit possible, il est nécessaire que l'utilisateur acquière une certaine maîtrise « technique » de l'outil mais aussi qu'il lui donne du sens (De Sanctis et Poole, 1994). Or, les objets (outils, démarches, dispositifs et/ou règles) peuvent être « détournés », réinterprétés voire instrumentés (flexibilité interprétative et instrumentale des outils). L'appropriation se révèle ainsi protéiforme dans la mesure où ces outils et ces démarches peuvent, selon les acteurs, prendre des statuts particuliers. Dans cette perspective, de Vaujany *et al.* (2005) proposent d'inscrire l'appropriation dans trois perspectives interdépendantes : rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive.

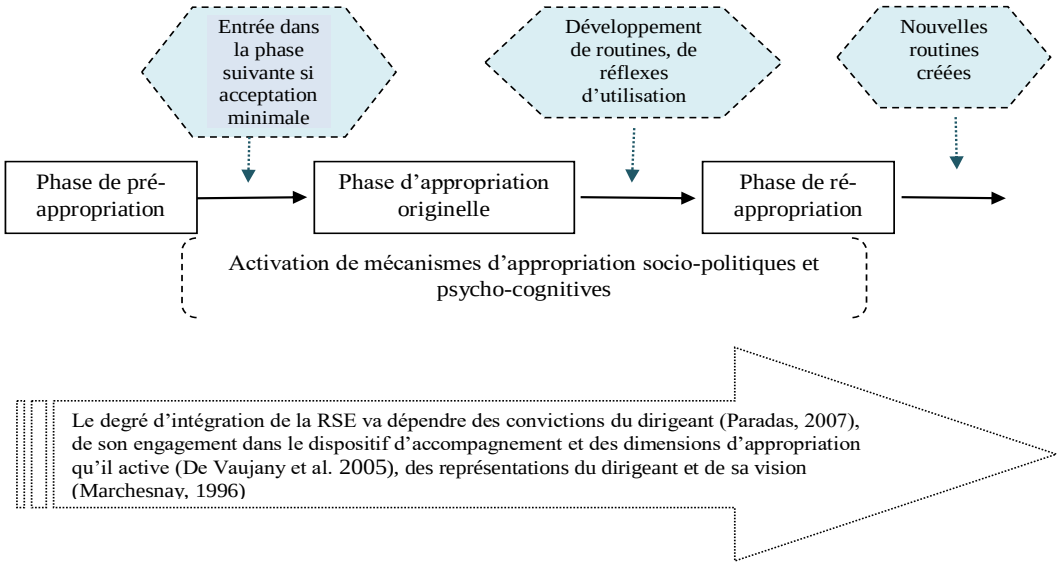
Sur ces bases, le passage d'une phase d'adaptation à une phase d'acceptation d'un objet va dépendre des perspectives d'appropriation activées par les acteurs. De Vaujany *et al.* (2005) préconisent de découper le processus d'appropriation en plusieurs phases. Ce dernier débute par une phase qualifiée de « **pré-appropriation** » où l'outil ou la démarche fait l'objet d'une première interprétation par l'utilisateur. Si une acceptation minimale s'opère, le processus entre alors dans une phase « **d'appropriation originelle** » au cours de laquelle les mécanismes d'appropriation décrits plus haut (rationnel, socio-politique et psycho-cognitif) sont activés. Cette seconde phase se concrétise par le développement de routines et de réflexes d'utilisation. Dans une troisième phase, la démarche ou l'outil pourra faire l'objet d'une « **ré-appropriation** » en débouchant sur de nouvelles routines. Selon un tel schéma, le processus d'appropriation débute avant la démarche proposée et se poursuit bien après les premières routines d'utilisation. Cette approche a été éprouvée dans le cadre d'études variées portant sur l'intégration d'outils de gestion (les TIC par exemple) ou encore sur l'intégration de démarches stratégiques nouvelles.

L'utilisation du cadre conceptuel de de Vaujany *et al.* dans des contextes variés (analyse de nouveaux outils ou dispositifs et de nouvelles démarches stratégiques au sein d'organisations privées et publiques) nous invite donc à le mobiliser dans le cadre de la RSE, à l'image de ce qu'a pu faire Berger-Douce (2006). Dans son étude, l'auteur a analysé l'action de sensibilisation au management environnemental, menée par une chambre consulaire, en mobilisant les différentes perspectives appropriatives décrites plus haut. Elle a cherché à préciser le pouvoir de diffusion de la démarche collective orientée vers des principes de RSE et a ainsi pu mettre en avant l'intérêt de mobiliser le cadre conceptuel de de Vaujany *et al*.

Nous inscrivons nos recherches dans cette perspective, en développant les connaissances de l'appropriation de la RSE tant au niveau collectif qu'au niveau individuel. En effet, en se focalisant plus particulièrement sur les dirigeants de PME, nos travaux analysent de manière

individuelle la manière dont ces derniers s'approprient une démarche de RSE proposée par le réseau. Ainsi, en analysant les dimensions temporelle et processuelle de l'appropriation, nos recherches accordent une place importante au processus d'appropriation de la RSE par le dirigeant de PME.

Figure 2 - Processus d'appropriation de la RSE en PME



Source : Auteur, 2016

L'observation de la démarche proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) nous a conduit à mettre en évidence le rôle d'entraînement d'une démarche collective de RSE dans l'appropriation des principes de RSE par les dirigeants de PME. Le 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 120 agences locales réparties sur 16 régions et plus de 5000 adhérents. Cette association de dirigeants se veut ainsi 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.

La collecte des données auprès des membres du CJD de Tours s'est effectuée par entretiens individuels semi-directifs (deux entretiens par personne, d'une durée moyenne d'une heure et demie chacun, soit huit entretiens au total) sur cinq mois. Nous nous sommes également appuyés sur des données secondaires (des rapports réalisés par des étudiants dans le cadre du concours de

la Performance Globale[2]© et des documents internes). La mobilisation du cadre conceptuel de de Vaujany *et al.* permet de prendre en compte dans l'analyse les acteurs concernés (dirigeants de PME), les relations (souvent complexes) par lesquelles s'opèrent le processus d'appropriation et les actions proposées. Les résultats montrent deux dynamiques : une dynamique **« d'éveil »** et une dynamique **« d'engagement »**, selon deux mécanismes différents : socio-politique et psycho-cognitif. Notre étude apporte également une lecture processuelle et temporelle de l'appropriation. Une telle approche offre ainsi un cadre plus riche pour appréhender les mécanismes de coordination d'une démarche collective engendrant l'appropriation des principes de RSE.

Nos résultats mettent en lumière la portée effective des démarches de RSE collectives, non pas uniquement sous l'angle des dirigeants adhérents mais aussi sous l'angle de **l'acteur incitateur** de la démarche ou de l'accompagnant. Nos observations montrent ainsi que la démarche collective doit prendre la forme d'un suivi régulier de chaque individu, mais aussi d'une recherche d'implication de chacun dans la démarche. Tout l'enjeu de l'acteur incitateur de la démarche de RSE ou de l'accompagnant va consister à traduire les attentes de chacun en leur proposant un dispositif apportant à la fois de l'information, des connaissances mobilisables rapidement et un accompagnement sur la durée. Compte tenu de la diversité des PME, ce dispositif doit permettre à chaque dirigeant de pouvoir évoluer à son rythme.

Parallèlement à ces travaux sur les représentations et processus d'appropriation, nous nous sommes également interrogés sur les comportements responsables du dirigeant de PME. A l'instar de Amblard *et al.* (2005) ; Rooke et Torbert (2005) ; Boiral *et al.* (2009, 2014), nous mobilisons le concept de *« logique d'action »* car nous cherchons à *« explorer le lien entre l'intention et l'action, [afin] de retrouver la piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et de rendre compte de ce qui les fonde »* (Amblard *et al.*, 2005 : 198). Cette analyse permet d'étudier les raisons d'agir en prenant en compte l'impact des intentions et des rationalités des acteurs sur leur conduite, à partir des discours qu'ils produisent (Guyot et Vandewattyne, 2008). Pour analyser les logiques d'action responsable, nous avons choisi de mobiliser la classification de Boiral *et al.* (2009), qui s'inspire des travaux de Rooke et Torbert (2005) car elle permet de distinguer sept logiques d'action[3], chacune prenant en compte l'écologie à un niveau

[2] Le concours de la Performance Globale© est organisé par le CJD en partenariat avec des établissements de l'enseignement supérieur. Le concours se déroule sur une période de 6 mois et consiste pour une entreprise volontaire, membre du CJD, de permettre à une équipe d'étudiants issus d'école de commerce ou de master universitaire en management de poser un diagnostic concernant son engagement RSE et de proposer des actions concrètes d'amélioration.

[3] Les sept logiques d'action : l'opportuniste, le diplomate, l'expert, le performant, l'individualiste, le stratège et l'alchimiste.

d'intégration plus ou moins élevé. Ces logiques d'actions sont détaillées selon trois éléments : les retombées concrètes en matière de management environnemental, les forces ainsi que les faiblesses de chacune des logiques. En 2014, Boiral *et al.* réalisent une étude auprès de 15 PME industrielles, en mobilisant la même typologie et montrent que plus la prise de conscience est élevée, plus le management environnemental est intégré dans la PME. Dans nos travaux, nous adaptons cette classification, jusqu'alors mobilisée dans le seul cadre du management environnemental, à une stratégie globale de RSE et la croisons avec les travaux de Scherer et Palazzo (2007) et Dejean et Gond (2004) pour qui l'évolution des travaux sur la RSE montre qu'à une conception instrumentale et fonctionnaliste s'oppose une conception psycho-cognitive de la RSE. Cette opposition se retrouve dans les attitudes des dirigeants face à la RSE qui développent soit une vision instrumentale soit une vision cognitive de la RSE (Gond et Igalens, 2016).

La vision instrumentale s'inscrit dans une logique descendante, les actions sont dictées par le dirigeant et s'imposent aux acteurs de l'organisation. La RSE devient un outil marketing (Maignan et Ferrell, 2001) ou stratégique (Porter et Kramer, 2006), conduisant la RSE à servir les intérêts des dirigeants et des entreprises au détriment de ceux de la société (Gond, 2009). De plus, dans cette perspective, les salariés vont être perçus comme des récepteurs et non des acteurs. Le dialogue interne est relativement limité et quasi-exclusivement mené avec les parties prenantes externes, afin de tirer parti des relations entretenues pour acquérir de nouvelles ressources et compétences (Sen et Cowley, 2013). La RSE va servir essentiellement à évoquer le bien-être des salariés sans que ceux-ci ne soient associés à la prise de décision.

La vision instrumentale peut inciter le dirigeant d'entreprise à développer des représentations stratégiques de la RSE. Des arguments économiques vont alors inciter les entreprises à développer des actions RSE (Berger-Douce, 2012). L'émergence d'un *Business case* de la RSE conduit à entrevoir des modèles économiques qui permettent d'appréhender la RSE selon les trois volets (Brabec, 2010) et de tendre ainsi vers la création d'une valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Or, les pressions économiques sont telles que même les dirigeants les plus convaincus et les plus volontaires peuvent par moment adopter des démarches court-termistes et favoriser l'aspect économique au détriment des autres piliers. En effet, les bénéfices d'une stratégie RSE sont difficiles à évaluer et ne compensent que rarement les investissements réalisés. L'adoption d'une démarche stratégique de RSE est souvent limitée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010), ce qui est renforcé par l'idée qu'il est utopique de pouvoir réellement faire converger les trois volets de la RSE (Bon et Pensel, 2008), la dimension économique étant celle qui prédomine. Toutefois, à l'instar de Berger-Douce (2012), nous considérons que la RSE induit

de multiples enjeux stratégiques à la fois en termes de développement, d'implication sur le territoire ou encore de management.

A l'inverse, **dans une perspective cognitive**, le dirigeant s'inscrit dans une volonté d'apprentissage via les actions développées. La RSE engendre un processus de changement qui implique l'acquisition et l'intégration de nouvelles ressources et compétences, voire de nouveaux rôles (Grimand *et al.,* 2014). Il y a une volonté managériale forte de développer un processus qui fasse sens au sein de l'entreprise, invitant les acteurs à développer des initiatives locales. Dans cette conception de la RSE, le dirigeant accepte de s'enrichir et d'évoluer au contact des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. La RSE est un construit collectif, façonné par l'ensemble des acteurs via leurs représentations. Cette vision implique que la RSE soit réinterprétée conjointement par le dirigeant et les éventuels salariés au fur et à mesure des actions développées (Bolton *et al.,* 2011). Chaque acteur donne du sens et contribue à définir les contours d'une RSE collective (Mirvis, 2012).

L'observation de l'intégration effective de la RSE dans les PME nous conduit à faire le constat d'une **variété de comportements responsables**. D'une part, l'intensité de l'engagement durable se caractérise par une hétérogénéité certaine. Il oscille entre l'absence de réponse et l'attitude proactive. D'autre part, lorsque cet engagement existe, l'orientation durable varie : les entreprises peuvent mettre l'accent sur le pilier de l'écologie, celui du social ou encore celui du sociétal. Ainsi, en s'intéressant à la relation entre représentations et logiques d'action responsable, il nous est apparu important de ne pas se limiter à une approche de la RSE fonctionnaliste et instrumentale pour saisir la réalité des pratiques en PME. Le fait que les dirigeants qui parviennent réellement à tirer des bénéfices de la RSE ont une vision cognitive de la RSE, est alors vérifié dans nos travaux. Enfin, l'analyse des données collectées nous permet de montrer que les logiques d'action des dirigeants ne répondent pas seulement aux pressions des parties prenantes. Nos résultats corroborent ainsi ceux de Bon et Pensel (2008) sur le caractère intrinsèque de la motivation des dirigeants de PME.

Le tableau suivant présente l'ensemble des publications réalisées sur le thème de l'appropriation de la RSE en contexte de PME :

- **3 articles dans des revues classées** (FNEGE et HCERES) avec comité de lecture : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, *Revue Internationale PME*, *Revue Management et Avenir* ;
- **1 communication dans un congrès scientifique avec comité de lecture** : CIFEPME.

Tableau 3 - Publications en lien avec le processus d'appropriation de la RSE en PME

(6) DA FONSECA M., BONNEVEUX E. (2017), « L'émergence et l'opérationnalisation d'une logique d'action responsable chez les dirigeants de petites et moyennes entreprises », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n° 28, automne, pp. 31-55. Classement : 4 (FNEGE), C (HCERES).

(10) BONNEVEUX E., CALME I., SOPARNOT R. (2016), « Le processus d'appropriation d'un dispositif de performance globale par des dirigeants de PME », *Revue Internationale PME*, vol. 29, n°3, décembre. Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES), 4 (CNRS).

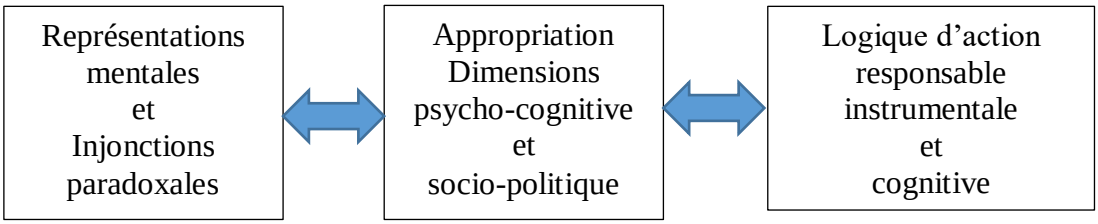
(26) BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Revue Management et Avenir*, vol. 23, pp. 170-186. Classement : 4 (FNEGE), C (HCERES).

(27) BONNEVEUX E., CALME 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 CIFEPME, Bordeaux, 27-29 octobre.

A l'issue de nos travaux sur le rôle des représentations cognitives du dirigeant de PME dans l'engagement responsable de la PME, il a été possible :

- de **proposer** un cadre théorique intégrateur de l'appropriation de la RSE en PME : une exploration approfondie de la littérature a permis de mettre en avant la place des représentations et des injonctions paradoxales dans le passage à l'action du dirigeant de PME. Nous avons également montré que l'appropriation est un processus dynamique, fortement influencé par des facteurs aussi bien psycho-cognitifs (niveau individuel) que socio-politique (niveau collectif) et qui évolue en permanence ;
- d'**attester** l'importance de s'intéresser à la relation entre les représentations, l'appropriation et les logiques d'action responsable pour considérer de manière plus globale l'intégration de la RSE en PME et proposer des préconisations managériales intégrées (voir figure suivante) :

Figure 3 - Relation entre les représentations, l'appropriation et les logiques d'action du dirigeant de PME en matière de RSE



Source : Auteur, 2017

- de **déterminer** des voies de recherche futures : au-delà d'une analyse plus approfondie des relations entre valeurs, convictions et logiques d'action, il apparaît utile de mieux considérer l'accompagnement du dirigeant de PME en matière de RSE et plus largement en management stratégique. A cette fin, le rapport de prescription d'Hatchuel (2001) pourrait être mobilisé afin d'étudier l'accompagnement, en analysant à la fois les représentations cognitives du dirigeant de PME et la relation entre l'accompagnant et le dirigeant. Ce rapport de prescription nous paraît intéressant à mobiliser dans le cadre de nos recherches car il permet d'analyser à la fois *« les savoirs »* et *« les relations »*, selon le principe de *« non-séparabilité (ou principe S/R)»*. Cette énonciation implique que toute analyse de l'action collective repose sur le principe fondamental de l'inséparabilité des savoirs et des relations. En ce sens, nos travaux de recherche sont construits selon l'idée que la connaissance est indépendante de la manière dont les individus se perçoivent au sein de leur environnement social.

Nous présentons dans le chapitre suivant une analyse sociologique et territorialisée de la RSE en PME afin de montrer comment le réseau territorial constitue pour les dirigeants de PME un espace propice à la création de nouvelles ressources stratégiques et à la diffusion de nouvelles pratiques de RSE.

Chapitre 2. Une analyse sociologique et territorialisée de la RSE en PME

L'encastrement territorial et l'insertion dans des réseaux territoriaux d'organisations sont des éléments qui caractérisent les PME. Ces réseaux créent des espaces collectifs favorisant le développement et/ou le maintien de la compétitivité des PME. Ils suscitent la confiance essentielle à la coopération et se comportent comme de véritables diffuseurs de ressources, favorisant les processus d'innovation. Dans nos travaux, nous montrons que des démarches collectives proposées par des réseaux territoriaux participent à l'appropriation de la RSE par les PME. 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, voire de favoriser la réflexion stratégique et l'acquisition de compétences. La démarche collective facilite ainsi l'apprentissage de certaines techniques de management et l'introduction de nouvelles réflexions stratégiques. Notre objectif consiste à apporter des éléments de réponse sur le rôle des réseaux territoriaux dans l'intégration de démarches de RSE en PME, et plus particulièrement sur les ressources stratégiques et le capital social mobilisables au sein de ces espaces collectifs pour encourager le développement de pratiques responsables auprès de leurs adhérents (section 1). Puis, nous précisons l'importance de l'ancrage territorial dans la mise en place de stratégies collectives responsables (section 2).

Section 1. Le capital social, une ressource stratégique pour le dirigeant de PME

Les « ressources » sont à concevoir comme des moyens grâce auxquels l'entreprise parvient à transformer ses intrants en extrants. Selon Dierickx et Cool (1989), ces ressources peuvent être conceptualisées comme des stocks dont l'accumulation dépend de l'intensité et du rythme des investissements réalisés par l'entreprise (ou flux de ressources comme les dépenses en recherche et développement, publicité, formation du personnel, etc.). Wernerfelt (1984) distingue ainsi les ressources tangibles (ressources financières, physiques, technologiques et organisationnelles) des ressources intangibles (culture, relations, réputation, légitimité…). Cependant, les ressources sont rarement productives en elles-mêmes, elles ne représentent que des potentialités. En effet, si elles sont des éléments importants pour réaliser les extrants d'une organisation, elles sont une condition nécessaire, mais non suffisante pour les produire. De même, les ressources ne deviennent véritablement des ressources stratégiques qu'à partir du moment où elles sont mobilisées dans un processus pour remplir une fonction déterminée. Penrose (1959 : 78-79) précise que *« les services rendus par les ressources dépendent des capacités des hommes qui les*

utilisent ; mais le développement des capacités des hommes est en partie dû aux ressources que les hommes utilisent. Les deux ensemble créent l'opportunité de production d'une entreprise particulière ». Le concept de *« capacités »* permet ainsi de mieux comprendre l'exploitation qui est faite des ressources. A partir des travaux d'Amit et Schoemaker (1993), Teece *et al.* (1997), Teece (2007), nous définissons la capacité comme l'habileté d'une organisation à effectuer le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au travers de processus d'actions pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques préalablement définis. Lamarque (2001) note ainsi que « *la compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources. Elle désigne une combinaison de ces dernières en faisant appel à des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs* ». Enfin, les compétences proviennent des ressources. Ces dernières sont des *« particules élémentaires »* des compétences (Métais, 2004). Il convient de noter que cet assemblage de ressources est spécifique à chaque entreprise. En effet, nos recherches montrent que toutes les entreprises ne déploient pas les ressources de façon similaire. C'est pourquoi nous pensons que le concept de *« capital social »* permet d'analyser les démarches collectives dans un réseau de relations sociales, en concevant l'idée selon laquelle l'individu n'agit pas de manière isolée. Selon Bourdieu (1980 : 2), *« le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe (...) d'agents (...) dotés de propriétés communes (...) aussi unis par des liaisons permanentes et utiles ».* Les réseaux sociaux suscitent alors la confiance essentielle à la coopération et se comportent comme de véritables diffuseurs de ressources stratégiques.

D'un point de vue théorique, le réseau est donc appréhendé dans nos recherches comme un capital à part entière, comme un facteur clé de succès, générateur d'un avantage concurrentiel. Selon Leana et Van Buren (1999), 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, qui s'apparente à une capacité stratégique telle que définie par la théorie des ressources. Cette conception, qui se rapporte au contexte de l'entreprise, peut également s'appliquer à une organisation réticulaire, dans laquelle le capital social est considéré comme un bien collectif qui permet aux membres du réseau de progresser. Les informations relatives au savoir-faire des acteurs, diffusées par l'intermédiaire de démarches collectives,

intensifient alors l'apprentissage organisationnel en permettant une plus grande collaboration. Dans nos travaux, nous portons une attention particulière à la nature des relations entre individus (échange d'expériences, confiance, entre-aide, etc.) qui constituent le capital social des organisations. Suire (2004) propose de délimiter le capital social du dirigeant de PME à l'ensemble des ressources informationnelles qu'il peut tirer de ses interactions au sein du réseau. Dans le domaine de la RSE, les relations prennent généralement la forme d'échanges de bonnes pratiques, de conseils, voire de formations. Le capital social devient 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.

Dans ce domaine, nos recherches proposent un cadre d'analyse de l'émergence puis de la formation du capital social qui constitue le socle sur lequel tout réseau se crée et se développe. En mobilisant la théorie du capital social et plus particulièrement la grille de lecture de Nahapied et Goshal (1998), nous avons ainsi cherché à mieux cerner les dimensions à l'œuvre pour diffuser de nouvelles ressources, savoirs et connaissances stratégiques et susciter de nouvelles pratiques responsables auprès de dirigeants d'entreprises. Le capital social est structuré en trois principales dimensions détaillées dans le tableau suivant :

- une dimension **structurelle** qui décrit la configuration du réseau et les liens développés entre les différents acteurs ;
- une dimension **cognitive** qui expose les valeurs et représentations communes, permettant de fédérer les acteurs ;
- une dimension **relationnelle** qui présente les normes sociales influençant les comportements des individus.

Tableau 4 - Dimensions du capital social

Dimensions du capital social	Eléments de précision
Dimension structurelle	
Liens du réseau	Les liens du réseau peuvent être définis par le nombre de personnes connues. Ces relations sociales permettent de réduire le temps de collecte d'informations et de favoriser l'échange de connaissances.
Configuration du réseau	De quelle manière est transmise l'information au sein du réseau ? • Densité et nature de la connectivité des liens. • Hiérarchie entre les membres.
Transfert du capital social de l'organisation	Les ressources matérielles et immatérielles échangées au sein de l'organisation sont-elles transférables à d'autres organisations ?
Dimension cognitive	
Langage commun	Moyen selon lequel les individus échangent des informations. Partager un langage commun permet à chaque individu d'échanger plus facilement avec les autres membres du réseau.
Codes partagés	Cadre de référence pour observer et interpréter l'environnement.
Histoires partagées	Mythes, légendes, métaphores.
Dimension relationnelle	
Confiance	Par quels moyens s'instaure un climat de confiance entre les membres d'un même réseau ? Comment le rendre pérenne ?
Normes	Règles formelles et tacites qu'il est nécessaire de respecter afin d'être accepté dans le réseau (comportement adapté à développer).
Obligations et attentes	Les obligations représentent l'investissement ou la prise en charge d'une fonction, d'une responsabilité au sein de la structure. Cet investissement est généralement corrélé à une attente de la part de l'individu (je veux bien donner mais en échange de quelque chose). Ce *« retour sur investissement »* peut prendre différentes formes, notamment la reconnaissance par les pairs, une position établie dans la structure, un pouvoir décisionnel fort, une autorité hiérarchique, etc.
Identification	Identification à la structure, aux individus qui composent la structure *« mes valeurs sont en adéquation avec les valeurs prônées par l'organisation »*.

Source : Nahapied et Ghoshal (1998)

D'un point de vue méthodologique, nos travaux à visée longitudinale, réalisés sur une période de plus de six ans au sein de la section de Tours du CJD, ont permis d'analyser de manière approfondie les ressources stratégiques et le capital social dont bénéficient les adhérents. Deux méthodes ont été mobilisées pour collecter les données. Une première phase de collecte s'est déroulée entre 2008 et 2010 par le biais d'entretiens semi-directifs. Vingt entretiens individuels ont été conduits auprès de dirigeants de PME. Cette première phase a été complétée par une observation non participante de 2010 à 2013 qui s'est concrétisée par une présence régulière aux réunions plénières organisées par la section locale du CJD, une participation chaque année à l'organisation et au jury du concours de la Performance Globale© et un suivi des entreprises auditées dans le cadre du concours.

D'un point de vue pratique, nous montrons que les trois dimensions du capital social doivent être inter-reliées et stimulées pour qu'il se développe et reste pérenne. Pour cela, il faut fédérer tous les acteurs autour de valeurs communes, d'un langage commun, comme c'est le cas du CJD avec la performance globale. Par ailleurs, il faut prévoir, dès la phase d'émergence, des conditions qui facilitent la transparence, la coopération et l'échange des ressources. Enfin, il faut faire adhérer des acteurs qui ne sont pas initialement membres du réseau. De cette manière, le réseau va prendre de l'ampleur et le capital social pourra être transférable à d'autres structures.

Dès lors, le meilleur moyen d'inciter les PME à s'engager dans une démarche de RSE, c'est de lui proposer des dispositifs d'accompagnement adaptés. Ces derniers, reposant sur le développement d'actions incitatives, à partir d'approches participatives tournées vers la résolution de problèmes stratégiques, permettent aux dirigeants de travailler sur leur propre activité, de bénéficier de conseils pratiques, de guides de réflexion et d'un partage d'informations.

Le tableau suivant détaille l'ensemble des publications réalisées sur la thématique du capital social comme ressource stratégique :

- la **thèse** ;
- **1 article publié dans une revue non classée à comité de lecture** : *International Business Research* ;
- 1 chapitre d'ouvrage : Gualino.

Tableau 5 - Publications en lien avec le capital social comme ressource stratégique

(1) BONNEVEUX E. (2010), « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université François Rabelais de Tours, 10 décembre.
(14) BONNEVEUX E., CALME I., SOPARNOT R. (2012), « Strategic CSR assets within SMEs: a comparative case study », *International Business Research*, vol. 5, n°9, pp. 38-49.
(53) BONNEVEUX E., CALME I. (2014), « La diffusion d'une démarche RSE par un réseau professionnel de dirigeants de PME, le Centre des Jeunes Dirigeants : une approche par le capital social », in : LECOINTRE G., *Le Grand Livre de l'Economie PME*, Gualino Ed., pp. 691-721.

L'ancrage territorial et la proximité géographique favorisent le partenariat entre acteurs économiques et institutionnels poursuivant le même objectif : celui du développement économique régional. La coopération entre les entreprises et les collectivités territoriales sont facilitées par la promotion de démarches collectives qui renforcent le rôle du territoire comme espace de gouvernance. Nous présentons dans la section suivante les résultats issus de nos

travaux sur le territoire et montrons que dans le cadre de RSE, le territoire occupe une place prépondérante en devenant une partie prenante de l'entreprise sur laquelle celle-ci doit désormais compter.

Section 2. Vers une gouvernance écosystémique de la RSE

L'ancrage territorial des PME est également une caractéristique majeure dans l'analyse des comportements individuels et collectifs. Le territoire est aujourd'hui considéré comme un véritable levier d'action pertinent en ce qui concerne les questions stratégiques, notamment au travers du développement de réseaux territoriaux d'organisations. A ce titre, nos recherches s'inscrivent dans la lignée des travaux qui mettent en avant la capacité du territoire et de ses parties prenantes à lever les contraintes auxquelles les dirigeants de PME sont confrontés (Brillet *et al.*, 2016 ; Chabault et Hulin, 2016). Aussi, l'Etat français et les territoires insistent sur la nécessité de mettre en place des pratiques collectives. A titre d'illustration, le Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), mis en place par la loi NOTRe (loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République), renforce les compétences des régions françaises, notamment en matière d'internationalisation et d'innovation des entreprises pour développer l'attractivité des territoires.

Sur le plan théorique, et dans la lignée des travaux des économistes de la proximité (Pecqueur, 2005 ; Torre et Rallet, 2005 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008) et de ceux issus de la sociologie économique (Granovetter, 1985), la relation entre les entreprises et leur territoire fait également l'objet de nos travaux, du fait de la délocalisation et de la désindustrialisation des activités économiques, dues en partie à la mondialisation. Afin d'analyser de manière stratégique le lien entre acteurs économiques et territoires, nous avons identifié dans la littérature deux principaux modèles :

- une **vision instrumentale** du territoire, dans laquelle les dirigeants considèrent ce dernier comme un simple espace apporteur de ressources stratégiques (Mendez et Mercier, 2006, Mazzilli, 2011) ;
- une **vision partenariale** du territoire qui découle du paradigme émergent de la RSE. Les auteurs qui s'inscrivent dans ce champ d'analyse (Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Porter et Kramer, 2006, 2011) proposent la notion de *partie prenante*. Les organisations doivent désormais prendre en considération dans la prise de décision stratégique les attentes des parties prenantes à leur fonctionnement et le territoire est dès lors considéré comme un acteur à part entière (à l'instar des référentiels RSE : GRI, ISO 26000, etc. qui intègrent

le territoire dans l'analyse stratégique). Dans cette perspective, les acteurs publics, privés et le territoire sont partenaires pour co-construire des actions collectives responsables.

Le territoire devient ainsi une partie prenante à part entière de l'entreprise responsable. Comment l'entrée du territoire dans la gouvernance partenariale de l'entreprise fait-elle évoluer les représentations du dirigeant et les pratiques responsables de la PME ? Force est de constater que l'émergence du paradigme de la RSE favorise l'engagement des acteurs dans des actions de coopérations localisées. *« La coopération interorganisationnelle représente une démarche stratégique en raison des informations qu'elle rend possible et des avantages concurrentiels rendus possibles grâce aux partenariats développés »* (Doz, 1996 : 40). Dans ce contexte, depuis 1994 avec la promulgation de la charte d'Aalborg[4], en France et en Europe, des centaines de collectivités territoriales, des organismes publics et privés s'engagent dans différents réseaux ayant pour objet de promouvoir le développement durable à l'échelle locale, soulignant ainsi la nécessité d'une coopération décentralisée. Cette coopération a pour objectif de favoriser les échanges économiques au sein d'un territoire, grâce aux contacts avec les organismes consulaires par exemple, et au travers de la participation des acteurs économiques. Cette charte renforce le rôle des partenaires locaux, reconnus 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. Nous rejoignons les travaux de Evon *et al.* (2016) qui montrent qu'un territoire devient compétitif dès lors que la stratégie adoptée par les acteurs conduit à révéler et valoriser les ressources spécifiques du territoire. En effet, les stratégies se déploient en fonction de la nature des relations qui unissent les organisations du territoire (héritage industriel, etc) et les proximités constatées, dont elles peuvent en dégager un bénéfice. Dans nos travaux, nous avançons que 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 constituent autant de vecteurs d'une coordination interentreprises (Nekka et Dokou, 2004), permettant à celles-ci de créer ou d'intégrer un réseau qui dépasse leurs frontières physiques (Carluer, 2005).

[4] La charte d'Aalborg instaure la mise en place d'actions locales appelées agenda 21.

A l'instar de Zardet et Noguera (2013), nous considérons le territoire comme une forme d'organisation de l'action collective spatialisée et territorialisée. Les relations entre entreprises permettent d'exploiter des externalités positives, qui se développent d'autant plus facilement que ces acteurs économiques sont localisés sur un même territoire, la proximité géographique favorisant la multiplication des contacts. Nous affirmons qu'il faut repenser l'organisation comme un *« système ouvert avec des frontières poreuses »* (Savall *et al.*, 2015 : 153), ce qui favorise la coopération entre les différents acteurs et rejoignons ainsi les propos de Chabaud et Mauran-Valet (2016 : 9), pour qui *« les acteurs se positionnent par rapport à un environnement donné, même si en tant que territoire, ce dernier détient une dimension forte de construit, ce qui va donner lieu dans la suite du processus à un retour lié aux interactions avec les acteurs de ce territoire, acteurs qui vont participer à la construction du territoire »*. 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). *« Le territoire, configuration spécifique d'organisations collectives, influence grandement la stratégie des entreprises qui la composent. Il s'avère alors être un facilitateur d'une coopération de nature inter-organisationnelle, coopération qui devient un outil de mise en œuvre de stratégies, voire d'une stratégie proprement dite. Le territoire, facilitateur d'apprentissage organisationnel et stratégique, va aider les entreprises dans la prise de conscience d'une nécessaire stratégie. Le territoire crée le contexte dans lequel ces réseaux d'informations vont faciliter les échanges et la communication entre les entreprises et procéder aux apprentissages réciproques »* (Taddei et Noblet, 2015 : 516). 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. Les entreprises doivent désormais *« penser en termes de responsabilité sociale et innover pour favoriser l'équité sociale et la solidarité à l'intérieur [et à l'extérieur] de l'entreprise »* (Meier, 2008 : 97). Cette politique d'ancrage territorial est encouragée par plusieurs acteurs au niveau national, voire international (l'Afnor avec la norme ISO 26000, le Livre Vert de la Commission européenne, le Global Compact, la Global Reporting Initiative, etc.). Ainsi, les retombées de l'ancrage territorial, défini comme *« le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des*

organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté » (ISO 26000, 2010), sont multiples :

- pour les **acteurs économiques** : anticipation des risques, politique d'innovation, construction et capitalisation de la réputation de l'entreprise, *licence to operate*, attractivité des entreprises pour les salariés, image employeur (cf. notamment attentes de certaines générations), etc. ;
- pour les **candidats et salariés** : formations proposées, adéquation avec les besoins des entreprises, fidélisation au territoire, dynamisme territorial, etc.

En outre, nous pensons que le dialogue avec les parties prenantes, favorisé par cet ancrage territorial, permet à l'entreprise d'identifier davantage les attentes de leurs partenaires et ainsi de les anticiper. Cette prise en compte permet 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). Cette démarche crée des opportunités pour l'entreprise qui est ainsi mieux armée pour prévenir les risques et réduire les conflits. Des études pionnières, en matière de RSE, montrent que les entreprises qui intègrent le développement durable dans leur stratégie bénéficient d'un avantage concurrentiel (The Work Foundation, 2004). En effet, ces entreprises présentent plus d'attraits 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 enfin à développer la capacité d'innover (Ingham, 2011). Tous ces éléments ont des conséquences positives, à moyen et à long terme, sur l'avenir de l'entreprise.

Pour répondre aux objectifs de nos recherches sur le territoire, **une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas** a été retenue afin d'analyser comment se manifestent et évoluent les phénomènes étudiés, en situation réelle. Nous avons opté pour une méthodologie comparative interrégionale. Nous avons sélectionné les secteurs « stratégiques » pour l'activité industrielle, au vu de deux critères : le poids statistique du secteur dans l'économie régionale et nationale et son effet d'entraînement sur les autres secteurs. Au regard de ces deux éléments, nous avons retenu les industries agro-alimentaire, métallurgique et pharmaceutique, ainsi que la filière bois. Les données primaires ont été collectées par la réalisation de 23 entretiens semi-directifs. L'échantillon est composé de 16 responsables d'entreprise et de 7 acteurs institutionnels jouant un rôle de référence et d'influence auprès des entreprises en matière de RSE.

Sur le plan managérial, les résultats de nos travaux montrent que sous l'impulsion d'une dynamique de RSE, les entreprises sont amenées à déterminer le périmètre d'action de leurs parties prenantes et à questionner leurs propres interactions avec ces dernières. Cela signifie que l'on passe d'une gouvernance territoriale à une gouvernance plus élargie dite partenariale où ce ne sont plus les attentes des seuls actionnaires qui sont considérées mais bien celles de tous les acteurs participant au fonctionnement de l'entreprise. Dans ce cadre, un cas de gouvernance partenariale spécifique apparaît lorsque les parties prenantes partagent toutes une relation à un territoire commun. Cela devient un cas de gouvernance à la fois partenariale et territoriale que nous nommons **gouvernance écosystémique**. Selon Tansley (1935 : 299), un écosystème est *« un système d'interactions entre les populations de différentes espèces vivant dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique »*. Nous rejoignons les travaux de Uzan (2013), pour qui l'écosystème se caractérise donc, dans cette perspective, par une double interaction : une interaction entre les acteurs et une interaction entre ces acteurs et le territoire. Cette vision de la gouvernance comme co-construite permet de dépasser la dichotomie qui existe dans la littérature managériale entre la gouvernance territoriale perçue au niveau du territoire et la gouvernance partenariale considérée du point de vue de l'entreprise, développée en particulier dans une perspective RSE.

Par ailleurs, contrairement aux approches duales d'identification des parties prenantes qui visent à appréhender les partenaires selon leur degré de menace et leur potentiel de coopération (Savage *et al.*, 1991), notre recherche invite à engager le dialogue avec l'ensemble des acteurs et à favoriser les interactions avec ces derniers. Dans cet écosystème de parties prenantes, le capital social diffusé au sein des réseaux professionnels territoriaux devient alors une ressource stratégique pour le dirigeant de PME.

Nous avons complété cette analyse de la conception du territoire par les travaux de Bouba-Olga et Grossetti (2008) car ces auteurs proposent une typologie des formes de proximité socio-économique, la notion de proximité étant très prégnante dans nos travaux, comme nous avons pu le voir dans la section 1 du chapitre 1 de ce mémoire. La première forme de proximité est dite de *« ressources »* car elle permet aux acteurs territoriaux d'acquérir des *ressources matérielles et/ou cognitives*. La seconde est dite de *« coordination »* et est qualifiée, soit de *« relationnelle »*, soit de *« médiation »*. Les conceptions du territoire *« instrumentale vs partenariale »*, couplées à la typologie de Bouba-Olga et Grossetti (2008), apportent des éléments pour répondre aux défis de la RSE tant sur le plan individuel, organisationnel que sur le plan sociétal, dans une vision systémique, tout en proposant des actions qui prennent en compte aussi bien la conception des acteurs économiques que celle des acteurs institutionnels. Le passage d'une proximité de

ressources à une proximité de coordination, qui se veut davantage relationnelle et conciliatrice, doit tendre vers plus de responsabilisation de la part de toutes les parties prenantes appartenant à un même écosystème.

Dans le tableau ci-dessous est présenté l'ensemble des travaux publiés sur le thème du territoire et de la gouvernance écosystémique :

- **1 article publié dans une revue classée** (FNEGE, HCERES, CNRS) : *Revue de Gestion des Ressources Humaines* ;
- **1 article en cours d'évaluation dans une revue classée** (FNEGE, HCERES, CNRS) : la revue *Recherches en Sciences de Gestion*, 1er tour d'évaluation, modifications majeures.
- **1 chapitre d'ouvrage** : Vuibert ;
- **2 communications en congrès scientifiques avec comité de lecture** : AGRH.

Tableau 6 - Publications en lien avec le territoire et la gouvernance écosystémique

(7) UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A., RAULET-CROSET. N. (2017), « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 103, Janvier – Février, pp. 20-39. Classement : 2 (FNEGE) et A (HCERES) et 2 (CNRS).

(13) BONNEVEUX E., GAVOILLE F., HULIN A. et LEBEGUE T., « Dépasser les barrières de l'égalité professionnelle femmes-hommes : regards croisés entre la vision du dirigeant de PME et celle de la région Centre Val de Loire », *Recherches en Sciences de Gestion*, 1er tour d'évaluation, modifications majeures. Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES), 4 (CNRS).

(19) BONNEVEUX E., GAVOILLE F., HULIN A. et LEBEGUE T. (2017), « Le territoire comme réponse aux défis de l'égalité professionnelle femmes-hommes », *28ème Congrès de l'AGRH*, Aix-en-Provence, 11 au 13 octobre.

(24) UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A., RAULET-CROSET N. (2013), « Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises ? », *24ème Congrès de l'AGRH*, Paris, 20-22 novembre.

(49) CONDOMINES B., RAULET-CROSET. N., UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A. (2015), « Quand la gouvernance écosytémique met en dialogue acteurs et territoires », in : BORIES-AZEAU I., DEFELIX C., LOUBES A., UZAN O., *RH, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques*, partie 4, AGRH/ Vuibert, novembre, pp. 216-237.

En démontrant que le territoire est devenu un lieu de gouvernance en matière de RSE, nos travaux soulignent l'intérêt de passer d'une conception d'un territoire perçu comme un simple apporteur de ressources à une conception active où celui-ci est désormais considéré comme une véritable

partie prenante d'une communauté d'acteurs, dans laquelle s'inscrivent les PME. Nous jugeons utile de mener de plus amples études dans ce domaine, en s'inspirant notamment des travaux de Awazu (2004), pour qui la légitimité d'un acteur tiers, susceptible de dépasser, ou en tout cas de relativiser une partie de ces contraintes identifiées est primordiale pour mobiliser les acteurs sur cette question de la RSE. Nous considérons que ce rôle de tiers pourrait être joué par des « *boundary spanners* » définis comme des individus qui opèrent à la périphérie des organisations et qui facilitent les connexions entre le réseau local et les autres réseaux à l'extérieur de ses frontières (Tushman, 1977).

Conclusion de la Partie 1

Ce travail présente les résultats d'une réflexion menée sur les logiques d'appropriation et d'action responsable de dirigeants de PME, en analysant d'une part le rôle de la vision et des représentations, et d'autre part le rôle du territoire dans l'intégration de pratiques de RSE.

Nos recherches mettent en évidence que les logiques d'actions sont fortement corrélées à la vision et aux représentations que s'en fait le dirigeant. Nos travaux présentent deux apports essentiels pour la littérature sur la RSE en PME :

- en premier lieu, si plusieurs travaux en gestion se sont intéressés aux leviers d'intégration de la RSE par les PME, peu d'investigations ont été menées dans le champ des représentations cognitives du dirigeant (Gendre-Aegerter, 2008, Paradas, 2012). Or, les résultats montrent que la vision de la RSE, qu'elle soit cognitive ou instrumentale, va donner lieu à des choix de gestion très contrastés. Ainsi, ce travail vient en complémentarité des travaux sur les logiques d'actions en PME, tels que ceux de Boiral *et al.* (2014), et fait ressortir ce qui est sous-jacent dans les comportements organisationnels ;
- en second lieu, nos résultats soulignent l'intérêt d'orienter les recherches académiques sur les représentations des dirigeants de PME comme facteur explicatif des différences d'attitudes des entreprises par rapport à la RSE.

  Nos travaux présentent également des intérêts managériaux. La compréhension du rôle de la vision et des représentations dans les logiques d'action permet de proposer des leviers pour aider les dirigeants de PME à faire évoluer leurs représentations. En acceptant l'idée qu'il existe plusieurs visions et représentations en matière de RSE, nous proposons une approche au plus près des pratiques des acteurs. Comme celles-ci sont fortement corrélées à la vision, l'enjeu est de faire évoluer la vision pour que les représentations se modifient ensuite afin que les dirigeants évoluent vers une logique d'action intégrant la RSE. Cela implique que les chercheurs mobilisent des cadres pluralistes (Gond, 2009) pour ne pas privilégier une approche trop fonctionnaliste et instrumentale de la RSE, au risque de développer un discours déconnecté de la réalité vécue par les dirigeants de PME. En effet, nos recherches soulignent le fait que les dirigeants qui parviennent réellement à tirer des bénéfices de la RSE ne sont pas ceux qui ont une vision instrumentale mais ceux qui s'orientent vers une vision cognitive. De plus, les résultats issus de nos analyses permettent de mettre en lumière la diversité des logiques d'action, des freins et des leviers.

Cela confirme les travaux de Bon et Pensel (2008), pour qui la motivation et la mise en place des pratiques résultent de la vision et des représentations du dirigeant.

En cohérence avec les objectifs poursuivis depuis notre travail doctoral de mieux appréhender le rôle du territoire dans le déploiement de démarches responsables, nos récentes recherches s'orientent vers l'analyse des démarches collectives territoriales en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes. Ce travail, qui s'inscrit dans le cadre du projet de recherche régional intitulé « Invisibilité des Discriminations Faites aux Femmes dans l'accès à l'Emploi et à la Formation », montre qu'il existe des enjeux territoriaux qui permettent d'envisager une coordination entre acteurs institutionnels et économiques sur un même territoire.

Ainsi, en portant aux niveaux inter-organisationnel et territorial des problématiques conjointes afin qu'elles soient traitées au moyen d'actions collectives, de nouvelles perspectives semblent se présenter pour les acteurs hétérogènes en présence (entreprises, fédérations, syndicats professionnels, collectivités, universités, associations, etc.) qui sont autant de parties prenantes potentielles. La capacité de ces acteurs à s'insérer dans ce type de réseaux, à tisser des liens et à développer des projets collectifs favorables au développement de la proximité semble alors incontournable.

Pour construire l'analyse de ces différents points, notre approche s'est articulée autour de plusieurs terrains d'études complémentaires :

- le **contrat de recherche ANR** « Gouvernance des Entreprises, Organisations et Développement Durable » (GEODD) » avec une observation participante de plus de 5 ans au sein de la section du Tours du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ;
- le **contrat de recherche régional** « Invisibilité des Discriminations Faites aux Femmes dans l'accès à l'Emploi et à la Formation » avec une collecte de données auprès de 33 dirigeants de PME de la région Centre-Val de Loire ;
- une **étude de cas interrégionale** avec une collecte de données auprès de 16 dirigeants de PME et 7 acteurs institutionnels locaux.

A l'issue de cette première partie, les voies de recherche exploitées et proposées attestent le poids de la proximité, aussi bien cognitive, hiérarchique, fonctionnelle, relationnelle que spatiale de la PME. De manière générale, les principaux apports et pistes de recherche, présentés dans le tableau suivant montrent la richesse et le bien-fondé du cadre d'analyse, croisant d'une part les représentations, l'appropriation et les logiques d'action responsable et d'autre part, le territoire comme véritable partie prenante des PME en matière de RSE.

Tableau 7 - Synthèse des travaux présentés dans le premier axe de recherche

Objectifs de la recherche	Méthodes de recherche	Echantillons Dirigeants de PME	Principaux apports	Année de publication	Support de valorisation	Nombre de co-auteurs
Comprendre le rôle des représentations des dirigeants dans l'engagement en faveur du développement durable	Etude de cas : entretiens, cartographie cognitive	4	- Mise en évidence de l'impact d'une démarche collective RSE sur l'évolution des représentations cognitives - Enjeux pour les praticiens : faire participer et impliquer les acteurs aux démarches collectives	2016 2012	(21) - CIFEPME (25) - CIFEPME	1 9
Expliciter l'engagement stratégique responsable des PME en proposant une analyse fondée sur la théorie des parties prenantes (TPP)	Etude de cas : entretiens, observations, recueil documentaire	4	Mise en exergue des différences d'intensité et d'orientation de la stratégie responsable de PME en mobilisant la théorie des parties prenantes (TPP)	2010 2016 2008 2008	(1) - thèse (8) - RIMHE (36) - Congrès des IAE (37) - AIMS	- 1 1 1
Appréhender les logiques d'action responsable et faire le lien avec les représentations	Etude de cas : entretiens, observations, recueil documentaire	6	-Approfondissement de la relation entre les représentations et les logiques d'action responsable -Proposition d'une typologie d'engagement responsable des dirigeants de PME, qui tient compte de la vision, des représentations et des actions mises en œuvre	2017 2014	(6) - RIMHE (30) - RIODD	1 4

Tableau 7 - Synthèse des travaux présentés dans le premier axe de recherche (suite)

Objectifs de la recherche	Méthodes de recherche	Echantillons Dirigeants de PME	Principaux apports	Année de publication	Support de valorisation	Nombre de co-auteurs
Etablir un lien entre les ressources stratégiques et l'intégration de la RSE en PME	Etude de cas : entretiens, observations, recueil documentaire	2	Importance de penser le capital social en RSE selon trois dimensions : cognitive, structurelle et relationnelle	2012 2014	(14) - IBR (53) – Gualino	2 1
Montrer que le territoire est un facteur de contingence des politiques de RSE et de GRH des entreprises	Etudes de cas par comparaison interrégions Entretiens semi-directifs Données secondaires	16 dirigeants de PME + 7 acteurs institutionnels locaux	Réflexion sur la conception stratégique du territoire et de la relation entre territoire et pratiques responsables des entreprises	2017 2013 2013 2013 2015	(7) - RGRH (24) - AGRH (41) - ADERSE (42) – GRT AGRH (49) - Vuibert	8 8 8 8 8
Mettre en évidence la convergence entre la vision de la région CVDL et des dirigeants de PME sur la question de l'égalité professionnelle femmes-hommes	Etude de cas : entretiens, observations, recueil documentaire	33	Nécessité de passer d'une vision instrumentale à une vision partenariale du territoire pour faciliter la mise en place de pratiques responsables	2018 2018	(13) – RSG (en cours) (20) - AGRH	3 3

Partie 2 – L'institutionnalisation de la RSE en PME

Résumé

Dans cette partie, exposant **le second axe de recherche**, nous précisons le rôle de la labellisation responsable et de l'entrepreneuriat institutionnel dans l'institutionnalisation de la RSE en PME (chapitre 3) avant de préciser les apports de la sociologie de la traduction dans l'intégration des principes RSE par le dirigeant de PME (chapitre 4). En conclusion, nous faisons le bilan de nos travaux et présentons les voies et perspectives futures, envisagées pour notre parcours professionnel.

Sommaire

Partie 2 - L'institutionnalisation de la RSE en PME

Chapitre 3. La RSE sous le prisme de la sociologie néo-institutionnelle : une vision étendue de la relation institution - organisation.....65

Section 1. *La labellisation responsable : un vecteur d'isomorphisme au sein du champ organisationnel* 65

Section 2. *Le rôle des acteurs dans l'institutionnalisation de la RSE*.....70

Chapitre 4. L'art d'intéresser des acteurs aux enjeux de la RSE.....78

Section 1. *Les réseaux territoriaux : un cadre privilégié de diffusion d'une innovation RSE* 78

Section 2. *L'intégration de la RSE par la « traduction » : les apports pour les PME d'un dispositif d'accompagnement de l'innovation responsable* 83

Partie 2 - L'institutionnalisation de la RSE en PME

L'objectif de notre second axe de recherche s'inscrit dans la continuité de nos travaux débutés durant le parcours doctoral, en s'interrogeant sur l'importance de l'institutionnalisation de la RSE en PME et des moyens existants pour favoriser l'intégration de pratiques responsables dans les entreprises. Si la question de la RSE dans les PME est fondée, l'intégration de démarches de RSE se voit limitée par une faible utilisation d'outils et l'appropriation des principes de la RSE reste de ce fait assez limitée. Acteurs institutionnels et économiques prennent progressivement conscience que le succès commercial et les bénéfices ne résultent pas uniquement d'une maximisation des profits à court terme mais nécessitent au contraire un comportement qui, pour être orienté vers la rentabilité, n'en est pas moins responsable (Camison, 2010 ; Arend, 2014 ; Labelle *et al.*, 2014). Pour certains auteurs (Cohen et Winn, 2007 : 30), les entreprises ont même *« le potentiel de renverser la tendance en conduisant le monde vers une nouvelle révolution industrielle »*. Un nombre croissant de politiques publiques, de normes et d'outils d'accompagnement (Global Compact, SA 8000, ISO 26000, audits sociaux ou environnementaux…) est ainsi proposé aux entreprises afin de construire une stratégie responsable, de diagnostiquer et de contrôler les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Cependant, ces outils sont généralement conçus pour les grandes entreprises et peu adaptés au contexte des PME (Quairel et Auberger, 2005 ; Perrini et Tencati, 2006 ; Baumann-Pauly *et al.*, 2013), compte tenu de leurs spécificités. Ainsi, nous considérons, à l'instar de Capron et Quairel (2010) que toute innovation relative à la RSE spécifique aux PME s'avère un excellent moyen de développement économique. Ce phénomène se concrétise par la création et la diffusion d'un nombre important de dispositifs de gestion, vecteurs de RSE. Parmi ces dispositifs, certains concepteurs optent pour la mise en œuvre de labels responsables. Nos recherches dans ce domaine poursuivent alors un double objectif, théorique et managérial, qui consiste à comprendre d'une part comment les concepteurs en arrivent à développer ces outils de gestion et les implications inhérentes à ce choix, et d'autre part comment se comportent les organisations qui mobilisent les dispositifs de gestion responsable. C'est pourquoi nous avons fait le choix de réaliser des recherches auprès de **trois réseaux territoriaux d'organisations** : le Groupement des Entreprises Industrielles du District d'Amboise (GEIDA)[5] ; le Centre des Jeunes Dirigeants de Tours (CJD) ; le réseau des clusters du

[5] Le GEIDA se fixe pour but 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,

numérique, France IT[6]. Nous avons ainsi mené nos recherches au sein de trois réseaux territoriaux d'organisations en privilégiant une méthodologie d'analyse de données qualitatives mobilisant des outils d'analyse diversifiés, ce qui nous a permis d'opérer une triangulation des données. Ainsi :

- pour le terrain du **GEIDA** (*phase exploratoire de la thèse*) :
    - des **entretiens semi-directifs** avec le Président du GEIDA et le Responsable de la Commission des Ressources Humaines – 6 entretiens au total ;
    - le **recueil et une exploitation de données secondaires** (documents institutionnels et rapports).
- pour le terrain du **CJD de Tours** (*phase d'approfondissement de la thèse et suivi post-thèse*):
    - **des entretiens semi-directifs** auprès de 20 dirigeants, adhérents à la section de Tours du CJD ;
    - une **observation participante de 5 ans** : entre 2008 et 2013, nous avons assisté à des réunions plénières organisées par le CJD et avons suivi des groupes d'étudiants en Master 2 de Management des PME et Entrepreneuriat, ainsi que des dirigeants lors du concours de la Performance Globale© ;
    - **un recueil et une exploitation de documents** (documents institutionnels et rapports d'étudiants dans le cadre du concours de la Performance Globale©).
- pour le terrain de **France IT** (*depuis la thèse*) :
    - des **entretiens semi-directifs** auprès de 40 acteurs : concepteurs du dispositif de labellisation responsable, dirigeants de PME labellisées, membres des instances de gouvernance des clusters, chargés de mission, l'organisme tiers-certificateur (CIRIDD), un représentant du comité d'attribution du label, et des directeurs de clusters ;
    - des **phases d'observation** lors de la procédure d'instruction des dossiers de labellisation auprès de l'organisme auditeur ;
    - un **recueil de données secondaires** auprès de l'ensemble de ces acteurs (documentation institutionnelle et rapports).

Nos résultats permettent de proposer des solutions concrètes pour accompagner les dirigeants de PME à intégrer la RSE dans leur entreprise dans le but que celle-ci s'institutionnalise progressivement dans la sphère économique.

religieuse ou philosophique. Il compte actuellement une centaine d'adhérents et leur propose différents services, notamment en ressources humaines, formation, communication et achats.

[6] Parmi les clusters adhérents, citons notamment ADN Ouest, ALIPTIC, Digital League, DigitalPlace, MedInsoft et Rhénatic.

Ce cheminement de réflexion théorique est présenté dans cette seconde partie à travers deux points clés : d'abord, une vision étendue de la relation institution-organisation en mobilisant l'approche de la sociologie néo-institutionnelle pour comprendre l'institutionnalisation de la RSE en PME (chapitre 3). Puis, nous nous attachons à montrer comment intéresser les acteurs aux enjeux de la RSE, en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau (chapitre 4).

Chapitre 3. La RSE sous le prisme de la sociologie néo-institutionnelle : une vision étendue de la relation institution - organisation.

La première section de ce chapitre consiste à mobiliser le cadre théorique de la sociologie néo-institutionnelle afin d'appréhender le comportement des dirigeants de PME face au déploiement d'outils et dispositifs de gestion responsable. Se présentant sous la forme d'auto-diagnostics ou de démarches collectives, ces dispositifs sont, pour la plupart, construits à partir d'expériences de chefs d'entreprises. Ces dispositifs sont en général des guides, nombreux et variés (guide de la performance globale du CJD, bilan sociétal du CJDES, SME Key du réseau CSR Europe, SD 21000 de l'AFNOR, etc.). Certains peuvent conduire à la labellisation et tous la particularité de prendre en compte les spécificités de la PME afin d'aider le dirigeant à acquérir une réflexion stratégique orientée vers la performance globale. Il semble donc nécessaire de comprendre comment les dirigeants de PME s'engagent dans des dispositifs d'accompagnent de la RSE afin de pouvoir proposer des outils adaptés à leurs besoins et leurs caractéristiques (Parker *et al.*, 2009 ; Redmond et Walker, 2009). Or, bien que ces dispositifs d'accompagnement et d'évaluation se développent, peu d'études s'intéressent à la manière selon laquelle les dirigeants de PME se les approprient (Berger-Douce, 2006 ; Moore et Spence, 2006). C'est pourquoi nos travaux s'orientent, de façon originale, vers l'analyse des effets de la labellisation responsable au sein d'un champ organisationnel (section 1) ainsi que vers une meilleure compréhension du rôle de l'acteur institutionnel dans la relation institution – organisation (section 2). En menant des recherches à plusieurs niveaux d'analyse (macro, méso et micro), nos travaux enrichissent la littérature relative à l'intégration de la RSE, cette dernière nécessitant des théories prescriptives, appropriables par les professionnels et applicables par les organisations.

Section 1. La labellisation responsable : un vecteur d'isomorphisme au sein du champ organisationnel

Depuis le rapport Brundtland (1987), la RSE tend à s'institutionnaliser, au travers de plusieurs sommets (Rio, 1992 ; Johannesburg, 2002 ; COP 21 à Paris, 2015 ; COP 26 à Glasgow, 2021), de changements de législation (la loi NRE de 2001, la loi PACTE de 2019 en France), ainsi que par la création et la diffusion de dispositifs de gestion appropriés (Capron et Quairel, 2010). Il s'agit de labels, de normes ou de certifications RSE. Parmi ces dispositifs, citons entre autres les normes SA 8000, OHSAS 18001, AA 1000, ISO 14001 ou encore les programmes

d'autorégulation telles la FWF[7] et la WRC (O'Rourke, 2006). Cette prise de conscience progressive atteste d'une réelle volonté d'institutionnaliser la RSE. L'institutionnalisation est définie dans la littérature comme un processus au cours duquel les organisations intègrent les pratiques existantes et les injonctions à de nouvelles pratiques, de sorte que celles-ci forment la règle, au point qu'en se répétant, elles deviennent une évidence, l'institution dominante. L'un des moteurs du processus d'institutionnalisation est la quête de légitimité des organisations au sein de leur environnement (Suchman, 1995). Huault (2017 : 192) précise que, dans les études qui se réclament du néo-institutionnalisme, *« l'institution est considérée comme un élément durable de la vie sociale dont l'effet est profond sur les comportements et les représentations des acteurs individuels et collectifs. En particulier, l'accent est mis sur l'institution au sens cognitif, appréhendé notamment à travers les représentations et significations partagées ».*

Dans ce cadre, l'environnement des organisations est interprété comme un **champ organisationnel**, dans lequel un ensemble d'organisations partagent un même système de normes et de valeurs, conduisant ces dernières à collaborer davantage entre elles qu'avec les organisations externes. C'est au sein de ce champ organisationnel que prend forme le processus d'institutionnalisation. Les organisations y intègrent les normes, croyances et valeurs existantes et participent à leur répétition et à leur domination (Scott, 1987 ; Hoffman, 1999). Selon Huault (2008 : 179), qui s'inscrit dans la lignée des travaux de DiMaggio et Powell (1988, 1991), *« le champ organisationnel est le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations et définit un domaine reconnu de vie institutionnelle, tels que les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes. L'intérêt de ce niveau d'analyse intermédiaire est de focaliser l'attention sur la totalité des acteurs pertinents structurant un système, dont la logique de fonctionnement est propre, au-delà du seul domaine économico-concurrentiel ».* Les organisations sont ainsi soumises à plusieurs formes de pressions externes au sein du champ organisationnel, également appelées isomorphismes organisationnels. Ces derniers structurent la quête de légitimité des organisations en les incitant à intégrer et à répéter les pratiques communément admises (Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983 ; Tolbert et Zucker, 1983). Plus particulièrement, DiMaggio et Powell (1983) distinguent trois types d'isomorphismes : coercitif, normatif et mimétique. S'agissant des labels responsables, nous montrons dans nos travaux que ces pressions peuvent se traduire par l'obligation de disposer d'une certification pour répondre à un appel d'offres pour un marché

[7] Les acronymes et sigles sont détaillés et présentés dans l'annexe 1, pages 117 et 118.

public comme privé, ou encore par réaction suite à la labellisation de plusieurs organisations d'un même champ organisationnel.

Le processus d'institutionnalisation tel que nous venons de le présenter ne va pas de soi. Les résultats de nos recherches révèlent que celui-ci est rendu possible par des discours et des objets qui vont faciliter la création d'un environnement institutionnel. Parmi ces objets, les certifications (normes /labels) font partie des ressources dans lesquelles vont puiser les acteurs depuis la création de l'ISO 9000. En effet, la norme ISO 9000, créée en 1987, symbolise la réussite du processus d'institutionnalisation du management de la qualité devenue une condition *sine qua non* pour accéder à certains marchés (Boiral, 2003). Depuis la fin des années 1990, la multiplication des dispositifs de labellisation invite à établir un préalable sémantique relatif aux labels en général, et aux labels de RSE en particulier. Initialement, leur création s'inscrit dans une démarche commerciale visant à atténuer l'asymétrie informationnelle dont souffrent les partenaires des organisations, et en particulier leurs clients (Carpenter et Larceneux, 2008). Ainsi, le fonctionnement des labels doit prendre en considération deux facteurs. Dans leur conception, ils doivent être guidés par le comportement des acteurs qui orientent leurs choix en fonction de l'existence de ces dispositifs. Le comportement de ces acteurs est structuré par leur personnalité, leurs croyances et leurs connaissances personnelles (McEachern et Warnaby, 2008). La nature de la relation, qu'elle se développe sur les marchés professionnels ou dans un contexte de grande consommation, va également avoir un impact important sur le fonctionnement du label (Larceneux, 2003).

S'agissant des **labels RSE**, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux de Robert-Demontrond et Joyeau (2007) qui posent la notion de *« commerce équitable »* comme un praxème. Si le label *« commerce équitable »* a un signifiant, c'est-à-dire qu'il est porteur d'un sens, il n'a pas de signifié figé, son acceptation est ambigüe, renvoyant tout à la fois au commerce *« éthique, bio et/ou ethnique »*. Aussi, il prend un sens précis pour le praticien ou pour l'usager seulement dans le cadre de l'action. Nous prolongeons la réflexion de Robert-Demontrond et Joyeau (2007) pour l'ensemble des labels RSE dont la signification varie en fonction des acteurs qui les désignent. Cette difficulté tient principalement au fait que le principe de labellisation RSE est relativement nouveau et que les démarches de RSE recouvrent des réalités bien différentes en fonction des organisations. Ainsi, il est possible d'appréhender les labels RSE selon différents critères. Ils peuvent avoir une approche orientée produit/service ou organisation. La première catégorie de labels, proche des labels commerciaux traditionnels, adopte une approche marketing et est orientée **produit/service** vers les clients afin de renseigner ces derniers sur la provenance, la qualité et l'éthique du produit/service (McEachern,

2008). L'ensemble de ces labels sont regroupés sous le terme de *« labels fondés sur les valeurs »* (Barham, 2002). Parallèlement à ces dispositifs, il existe des labels RSE **orientés vers l'organisation** dans son ensemble. Au sein de cette catégorie, certains labels se concentrent sur un enjeu RSE spécifique, comme les labels « Egalité et Diversité », créés par le gouvernement français. D'autres en revanche adoptent une approche globale, en traitant les trois volets de la RSE, citons par exemple le label LUCIE, le SD 21000 ou le BNQ 21000. Ces dispositifs peuvent également être catégorisés en fonction de leur portée sectorielle, certains s'adressant uniquement à un secteur économique, quand d'autres sont plurisectoriels. Enfin, le niveau d'audit et de sanctions du dispositif peut lui aussi être variable, allant de la charte déclarative (Pacte Mondial), à un programme de certification rigoureux (SD 21000). Au vu de ces éléments, le label RSE laisse une possibilité de construction et d'interprétation, tant pour les acteurs en charge de son développement que pour les utilisateurs.

Par ailleurs, nous pensons que la diffusion d'un dispositif de labellisation RSE implique plusieurs spécificités à la fois par sa nature et par son processus. S'agissant de sa nature, les dispositifs de certification RSE (qu'il s'agisse de labels, de normes ou de standards) s'appuient sur la prise en compte de plusieurs enjeux. Contrairement à d'autres programmes de certification, les enjeux des dispositifs de labellisation responsable sont par nature très évolutifs, de nouveaux enjeux peuvent apparaître, de nouvelles parties prenantes se manifester (Christmann et Taylor, 2006). Ainsi, cela oblige les acteurs, concepteurs et usagers à faire preuve d'innovation (de Vaujany, 2006). Sur le processus en lui-même, Slager *et al.* (2012) montrent qu'un projet de diffusion d'un dispositif de labellisation RSE passe par plusieurs séquences dans le but d'obtenir un pouvoir régulateur. Ces étapes de standardisation du cadrage, d'engagement, puis de valorisation doivent reposer sur des boucles d'innovation constante, de sorte que les enjeux et les parties prenantes soient régulièrement réinterrogés dans des phases de compromis. La réussite d'un tel projet passe alors par l'émergence de nouveaux acteurs qui aident à la traduction des nouvelles exigences spécifiques. Par ailleurs, comme l'explique le Commissariat général au développement durable (2011), les initiatives sectorielles portant sur la création de labels responsables sont pertinentes, car ce type de dispositif apparaît comme étant cohérent avec les caractéristiques des PME.

C'est dans ce cadre que nous présentons les résultats de nos travaux qui portent sur la mise en œuvre d'un dispositif de labellisation RSE au sein d'un réseau de clusters. Notre choix s'est porté sur le label « Entreprise Numérique Responsable » (ENR), développé à partir de 2010 au sein du réseau des clusters numériques, France IT car les objectifs du label ENR consistent à participer à la structuration du secteur (Panteli *et al.*, 1999) et à le faire notamment autour de

pratiques responsables. Ce secteur, caractérisé par de multiples enjeux, souffre de plusieurs *a priori*, notamment en ce qui concerne l'éthique des affaires, le manque de lisibilité de ses offres et la prise en compte limitée de ses impacts sociaux et environnementaux. Ce constat se voit renforcé par l'absence de comportements éthiques normatifs de la part des entreprises du numérique (Sama et Shoaf, 2002). À l'initiative du directeur de France IT, le label a été créé autour de groupes de travail réunissant des entreprises membres des clusters afin de délimiter les questions relatives à la RSE. Chaque année, le processus de labellisation est proposé aux entreprises membres des clusters, qui s'engagent de manière volontaire dans le processus de labellisation. Ce processus se compose de quatre phases, détaillées ci-dessous.

Phase 1 - Entre février et octobre de chaque année : les entreprises ont la possibilité de monter un dossier de candidature et de le transmettre à l'organisme tiers-certificateur, le Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable (CIRIDD). Ce dossier de candidature s'appuie sur un référentiel de labellisation comprenant plusieurs thématiques, telles que les relations employeurs/employés et le climat social, la gestion et la protection de l'environnement, l'utilisation des ressources, l'éthique des affaires, la gestion des données et la propriété intellectuelle.

Phase 2 - Entre novembre et décembre : les dossiers de candidature sont instruits par le CIRIDD. Dans le même temps, une enquête auprès des entreprises clientes est menée *via* une plateforme web. Cette enquête porte sur l'éthique des affaires et la transparence des entreprises candidates.

Phase 3 - Au cours du mois de janvier : le CIRIDD présente devant le Comité d'Attribution du Label (CATLAB), composé de membres de France IT et de membres de plusieurs syndicats du secteur numérique, les dossiers évalués sur une note de 200, le score de 120 points étant requis pour accéder à la labellisation.

Phase 4 - Au mois de février : le résultat des entreprises reçues est communiqué, ces dernières ont alors la possibilité d'afficher le label ENR sur leur support de communication.

Les résultats issus de l'étude du label ENR mettent en évidence plusieurs profils d'engagement de dirigeants de PME en faveur du label proposé, témoignant ainsi de la crédibilité du dispositif de gestion comme solution apportée au secteur. Cette typologie d'engagement a été construite selon les mécanismes d'intéressement et d'enrôlement identifiés au sein du réseau de clusters. En observant un dispositif de labellisation dans un contexte d'interclustering, cette recherche s'inscrit dans un cadre à la fois riche et particulier sur le plan empirique. Le caractère longitudinal de celle-ci permet ainsi d'analyser l'engagement responsable des dirigeants de

PME de manière approfondie. Cela dit, cet aspect longitudinal présente aussi des limites liées à la mise en œuvre de l'étude. La nature de l'engagement des dirigeants peut en effet encore évoluer tant que le phénomène est récent. Nous considérons donc important de poursuivre nos recherches avec de nouveaux entretiens pour analyser le degré d'appropriation des principes de RSE diffusés par le label, tant au niveau cognitif qu'organisationnel. Par conséquent, ces futures recherches supposent notamment la mobilisation de la cartographie cognitive comme méthode de collecte et d'analyse des données.

Dans le tableau suivant sont présentées les publications que nous avons réalisées sur le thème de la labellisation responsable :

- **1 article à paraître dans une revue classée à comité de lecture** (FNEGE, HCERES, CNRS) : *Revue Internationale PME ;*
- **1 article en cours d'évaluation dans une revue classée** (FNEGE, HCERES, CNRS) à comité de lecture : *M@n@gement,* 2ème tour d'évaluation, modifications majeures.

Tableau 8 - Publications en lien avec la labellisation RSE

(2) BONNEVEUX E. et GAUTIER A., « Traduction d'un label RSE au sein d'un réseau de clusters du numérique », *Revue Internationale PME*, à paraître.
(12) GAUTIER A. et BONNEVEUX E., « Elaboration du label Entreprise Numérique Responsable au sein de France IT. Une lecture à partir de la théorie de la traduction », *M@n@gement,* 2ème tour d'évaluation, modifications majeures.

Il est essentiel de poursuivre l'étude de l'institutionnalisation de la RSE en PME, en s'intéressant également au rôle des acteurs dans la relation institution / organisation.

Section 2. Le rôle des acteurs dans l'institutionnalisation de la RSE

Nos résultats attestent ceux relatifs à l'institutionnalisation de la RSE (Drucker, 1998 ; Lenox et Nash, 2003) puisqu'ils mettent en évidence l'importance des réseaux et des associations professionnelles dans la construction des pratiques au sein d'une industrie. Ainsi, ce processus d'institutionnalisation s'appuie sur différentes formes de dispositifs : codes, auto-déclarations, programmes de certification, développement de lignes directrices, de normes et de labels RSE (Terlaak et King, 2006). La création et la diffusion de ces dispositifs ne sont pas des initiatives neutres pour les organisations et plus largement pour les champs organisationnels (Scott, 1991). L'institutionnalisation de ces dispositifs est un processus au cours duquel les organisations intègrent des pratiques existantes, de sorte que celles-ci forment la règle et deviennent

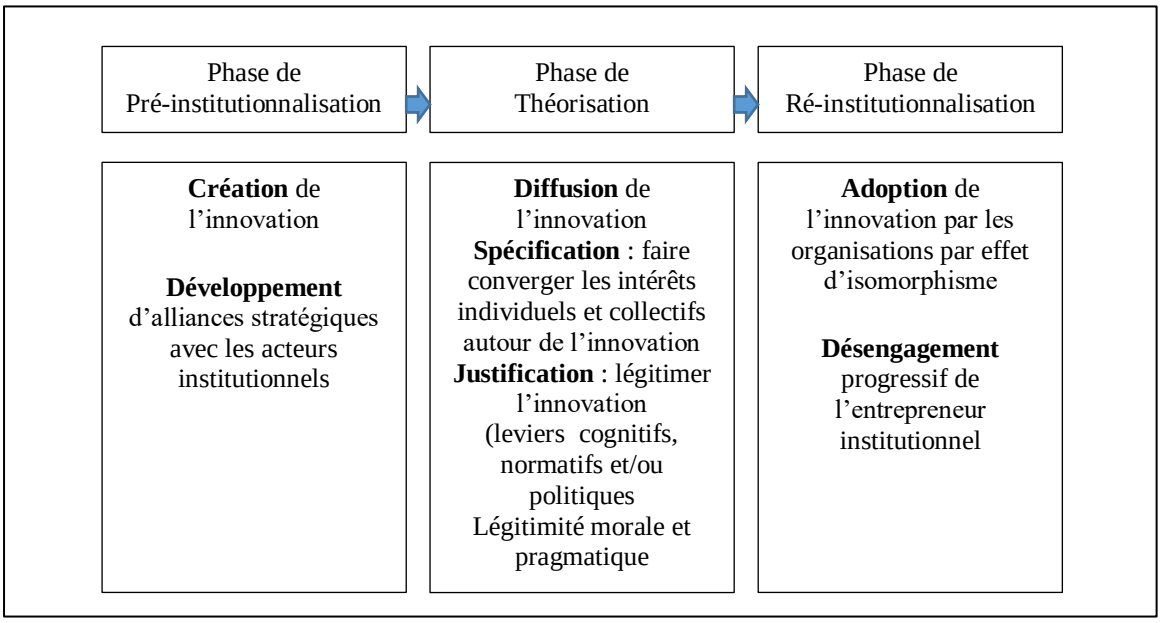
l'institution dominante. Le phénomène d'institutionnalisation peut s'appréhender de deux manières. Pour la première, l'acteur répond aux pressions organisationnelles et choisit de s'y conformer. Pour la seconde, l'institutionnalisation n'est pas uniquement un phénomène subi par les organisations mais un comportement proactif de la part des acteurs, porteurs de changement institutionnel (Ben Slimane et Leca, 2010). Cette question du changement institutionnel est au cœur de débats scientifiques depuis plusieurs décennies (Dacin *et al.*, 2002), notamment en ce qui concerne le rôle de certains acteurs, capables de mobiliser des ressources à des fins de changement institutionnel (Battilana *et al.,* 2009 ; Lawrence *et al.,* 2011). Ce changement n'est rendu possible que par le travail mené par des *« entrepreneurs institutionnels »* (Child *et al.,* 2007) qui disposent de plusieurs qualités, parmi lesquelles citons notamment la légitimité au sein de leur champ organisationnel (Maguire *et al.,* 2004 ; Phillips *et al.,* 2000), un haut niveau de compétences sociales (Battilana *et al.,* 2009) et une autorité formelle vis-à-vis des autres parties prenantes (Phillips *et al.,* 2000). La capacité à être reconnu et crédible constitue également un moyen de renforcer l'insertion du dirigeant dans son environnement et de sortir de son isolement (Messeghem et Sammut, 2007 ; 2010). Le travail de l'entrepreneur institutionnel se caractérise alors par l'ensemble des activités permettant de créer, de transformer des institutions existantes ou d'en créer de nouvelles (Maguire *et al.*, 2004).

Selon Greenwood *et al.* (2002), **l'entrepreneuriat institutionnel** s'appréhende en plusieurs étapes. Le point de départ du projet est marqué par un événement social, régulatif ou encore technologique qui vient remettre en question l'institution dominante. Conscients de cet événement, certains acteurs, dotés d'une forte capacité d'analyse de leur champ organisationnel, se muent alors en entrepreneurs institutionnels. Ces derniers proposent des solutions innovantes qu'ils puisent, soit dans les institutions existantes, soit en proposant des normes et règles nouvelles (Levy et Scully, 2007). Au cours de cette étape qualifiée de **pré-institutionnalisation**, les entrepreneurs institutionnels cherchent à s'entourer de plusieurs acteurs professionnels et experts avec qui ils développent des alliances (Battilana *et al.*, 2009). Vient ensuite l'étape de **théorisation** au cours de laquelle les entrepreneurs institutionnels diffusent des solutions nouvelles au travers de pratiques. Dans cette deuxième étape, deux phases, dénommées la ***spécification*** et la ***justification*** se développent conjointement (Tolbert et Zucker, 1996). Durant la phase de *spécification*, l'objectif des entrepreneurs institutionnels est de partager leurs solutions et de prouver leur pertinence aux différentes parties prenantes. Tout l'enjeu est de s'appuyer sur des arguments qui vont entrer en résonance avec les intérêts des acteurs du champ organisationnel (Maguire *et al.,* 2004). Lors de la phase de *justification*,

l'enjeu est de démontrer aux acteurs la légitimité morale ou pragmatique de leurs solutions. En usant de leviers cognitifs, normatifs et/ou politiques (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Child *et al.*, 2007), l'entrepreneur institutionnel doit faire preuve d'habileté pour diffuser les solutions innovantes proposées, tout en tenant compte de l'environnement institutionnel existant. Lorsque ces pratiques sont intégrées par un nombre suffisant d'acteurs, la nouvelle institution est diffusée à tout le champ organisationnel, par effet d'isomorphisme.

Finalement, l'étape de **ré-institutionnalisation** se traduit par la répétition de ces nouvelles pratiques sans que les entrepreneurs institutionnels aient encore un rôle à jouer. La figure suivante illustre le processus d'entrepreneuriat institutionnel.

Figure 4 - Processus d'entrepreneuriat institutionnel



Adapté de Greenwood *et al.*, (2002)

Si l'approche de l'entrepreneuriat institutionnel, mobilisée dans la littérature relative à la sociologie néo-institutionnelle, est un cadre théorique approprié pour analyser les comportements mimétiques des entreprises en matière de RSE, nous pensons qu'elle présente néanmoins des limites. En effet, une limite importante dans le projet d'institutionnalisation tel qu'il est défini par Greenwood *et al.*, (2002) est la seule prise en compte des acteurs du champ organisationnel. Or, il existe des acteurs externes à ce champ dont il est pertinent de prendre en considération l'avis ou l'intérêt. De la même manière, le projet d'institutionnalisation va nécessairement s'appuyer sur un certain nombre d'objets et de dispositifs provenant d'autres champs institutionnels (Levy et Scully, 2007), qui ne sont pas considérés par cette approche théorique. De plus, si la littérature académique, centrée sur le changement institutionnel met en évidence la nécessité d'impliquer des acteurs du champ organisationnel, la dimension collective

des acteurs n'est pas suffisamment étudiée, comme le soulignent Ben Slimane et Leca (2010). Les labels sectoriels, lorsqu'ils sont à l'initiative d'acteurs d'un secteur d'activités, se présentent comme une forme de démarche collective sectorielle. C'est pourquoi il nous semble pertinent d'appréhender la création et la diffusion de labels RSE comme des démarches collectives innovantes. Nous rejoignons ainsi les travaux de Lawrence et Suddaby (2006) pour qui le travail institutionnel est le fait de plusieurs acteurs qui se coordonnent. Enfin, le projet d'entrepreneuriat institutionnel souffre dans sa formulation d'une limite qui nous semble également importante. En effet, tel que le présentent Greenwood *et al.,* (2002), le projet d'entrepreneuriat institutionnel s'établit de manière linéaire, passant de la proposition de nouvelles pratiques à leur intégration puis à leur institutionnalisation. Or, le fait que la diffusion de la RSE soit principalement véhiculée dans les champs organisationnels par des dispositifs de gestion innovants nous laisse supposer qu'une approche moins linéaire de ces étapes, mais concomitante, voire itérative pour certaines n'est pas à écarter. La théorie de l'acteur-réseau permet de dépasser ces limites car elle apporte une grille de lecture qui permet d'analyser le processus de diffusion d'une innovation au sein d'un réseau socio-technique. C'est pourquoi nos travaux étudient la création et la diffusion de labels responsables sectoriels à un niveau organisationnel et inter-organisationnel. Dans ce contexte, nos travaux s'inscrivent dans les deux perspectives théoriques présentées, que nous considérons comme complémentaires pour appréhender le processus d'institutionnalisation de la RSE en PME :

- la première approche est celle de la **sociologie néo-institutionnelle** qui permet l'analyse du comportement des organisations aux niveaux macro et méso-environnementaux ; nos résultats corroborent les travaux des auteurs mobilisant ce cadre théorique et soulignent que le processus d'institutionnalisation de la RSE passe, de manière inévitable, par un changement de paradigme (Combes, 2005 ; Pasquero, 2005 ; Angelini *et al.,* 2013) ;
- la seconde est la **théorie de l'acteur-réseau** qui permet l'analyse à un niveau micro-environnemental (analyse du réseau et de ses acteurs). Nous rejoignons les propos de Lawrence et Suddaby (2006 : 242), pour qui *« l'ANT est extrêmement prometteuse pour étendre [la] compréhension du travail institutionnel »* en matière de RSE. En effet, selon cette approche théorique, la RSE, considérée comme une innovation, se diffuse au sein d'un réseau, non pas en raison de ses caractéristiques intrinsèques mais du fait des acteurs qui se sont mobilisés autour d'elle. Si la RSE s'appréhende comme une nouvelle institution, sa diffusion se traduit par le déploiement de dispositifs responsables (Slager *et al.*, 2012). À ce titre, il est pertinent d'observer la diffusion de la RSE comme la création d'une innovation, par l'introduction d'un objet de gestion pour « porter » cette

nouvelle institution. En se concentrant sur les interactions au niveau micro-social, la théorie de l'acteur-réseau nous permet de comprendre le travail des acteurs en charge du développement et de la diffusion des dispositifs RSE. De par leur objet, ces dispositifs sont soumis à des boucles d'innovation continue, ce qui conduit à analyser de manière dynamique les nouveaux enjeux et parties prenantes (Slager *et al.*, 2012).

Sur la base de l'ensemble des recherches réalisées dans ce domaine, plusieurs apports théoriques peuvent être précisés. Si la sociologie néo-institutionnelle appréhende les organisations comme étant conditionnées par leur environnement et entraine de ce fait des analyses à un niveau macro-environnemental, l'étude du changement institutionnel, que ce soit au travers de l'entrepreneuriat institutionnel (Greenwood *et al.*, 2002) ou du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006), place l'analyse à un niveau méso-environnemental. Comme nous le soulignons dans nos travaux, l'entrepreneuriat institutionnel apporte plusieurs éléments de compréhension permettant d'expliquer le phénomène de diffusion de la RSE. Selon cette approche, la RSE est considérée comme un nouveau paradigme dont l'entrepreneur institutionnel est l'acteur initiateur et se diffuse selon un modèle linéaire d'innovation, provoquant dès lors un isomorphisme institutionnel.

Selon la théorie de l'acteur-réseau, la RSE est davantage considérée comme une innovation qui se diffuse selon un *« modèle tourbillonnaire »* en boucles de co-construction. 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 permet alors de décrire l'interdépendance du dispositif technique et du social, notamment à travers des multiples représentations des acteurs. 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). L'innovation est alors appréhendée comme un processus dynamique et itératif, 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.*, 1988a : 5). Au contraire, dans ce *« modèle 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.*, 1988a). L'acteur incitateur est appelé *« traducteur »*, notion qui sera développée dans la suite du document. L'innovation devient irréversible dès lors que le traducteur mobilise suffisamment d'alliés pour développer l'innovation à l'extérieur du réseau.

Le tableau suivant présente le processus de diffusion de la RSE au sein d'un réseau, selon les deux approches théoriques mobilisées et montre leurs complémentarités facilitant ainsi l'analyse de la diffusion d'une innovation responsable à l'intérieur et à l'extérieur du réseau.

Tableau 9 - Complémentarité entre l'entrepreneuriat institutionnel et la théorie de l'acteur-réseau pour analyser l'institutionnalisation de la RSE

	Entrepreneuriat institutionnel	**Théorie de l'acteur-réseau**
Niveaux d'interactions	Méso social.	Micro social.
Conception de la RSE	Un paradigme émergent.	Une innovation.
Acteur initiateur du changement	L'entrepreneur institutionnel.	Le traducteur.
Parties prenantes	Les acteurs du champ organisationnel.	Les acteurs du réseau.
Pression des parties prenantes	Les pressions méso-environnementales.	Les pressions individuelles.
Processus de diffusion de l'innovation	Un modèle linéaire.	Un modèle tourbillonnaire.
Conditions de diffusion de l'innovation	La légitimité morale et pragmatique. L'isomorphisme institutionnel.	Le point de passage obligé[8]. L'enrôlement et mobilisation des alliés.

Auteur (2018)

[8] Cette notion sera explicitée dans la section suivante, aux pages 85 et 86.

Si l'ANT complète certains aspects non pris en compte par l'entrepreneuriat institutionnel, nous remarquons que de manière croisée, l'entrepreneuriat institutionnel apporte lui aussi certains éléments spécifiques non pris en considération par l'ANT dans ce travail de diffusion. Parmi ceux-là, les qualités dont doivent faire preuve les entrepreneurs institutionnels ne sont pas identifiées. Nos recherches permettent alors de mettre en exergue la complémentarité entre ces deux approches théoriques, que sont la sociologie néo-institutionnelle et la théorie de l'acteur-réseau. Ainsi, en mobilisant d'une part le concept d'entrepreneuriat institutionnel, qui permet de mener une analyse au niveau méso-environnemental, et d'autre part la théorie de l'acteur-réseau, qui identifie les interactions microsociales, les résultats obtenus permettent de dresser un pont entre les pressions institutionnelles - coercitives, normatives et mimétiques - et les actions individuelles qui se développent au sein du réseau.

Avant de présenter le terrain de nos recherches, il convient de souligner l'intérêt de se focaliser sur la question de la responsabilité sociale des organisations du secteur du numérique. Ce secteur est en pleine croissance depuis le début des années 2000. Au travers du développement des sites marchands et des applications, les entreprises du numérique sont devenues des acteurs centraux pour l'ensemble des organisations privées comme publiques. Par ailleurs, la croissance constante de ce secteur et ses nouveaux usages posent également un certain nombre d'interrogations relatives aux impacts de ces entreprises sur leurs parties prenantes : le respect de la vie privée des utilisateurs et des collaborateurs (Sama et Shoaf, 2002), la sécurité des données (Koehn, 2003), la propriété intellectuelle (De George, 2003), la transparence des informations (Sama et Shoaf, 2002 ; Koehn, 2003), les conditions de travail dues aux nouvelles formes de métiers (Fieseler *et al.*, 2017), les enjeux relatifs à la parité (Panteli *et al.*, 1999) ou encore la question de l'éthique dans les pratiques des développeurs (Shilton et Greene, 2017).

Ce sont les principales raisons qui justifient le choix d'une organisation au sein de ce secteur comme terrain d'une observation participante et de la conduite d'entretiens semi-directifs avec les parties prenantes de la diffusion d'un dispositif de labellisation responsable.

L'association France IT, créée en 2009, regroupe en 2017 treize clusters du secteur numérique à travers la France. Chacun de ces clusters compte environ une centaine d'entreprises, pour l'essentiel des PME et TPE. France IT a deux objectifs : le premier est d'aider les clusters dans l'accompagnement des entreprises et dans la promotion d'actions communes entre les clusters. Le second est d'accompagner les entreprises membres dans leurs objectifs de performance et faciliter les connexions entre entreprises du secteur. Parmi ces acteurs de l'association, sept clusters sont parties prenantes de la conception et de la diffusion du dispositif de labellisation Entreprise Numérique Responsable (ENR).

Le tableau suivant expose les travaux que nous avons réalisés sur le thème de l'entrepreneuriat institutionnel et de la RSE :

- la **thèse** ;
- **1 article à paraître dans une revue classée à comité de lecture** (FNEGE, HCERES, CNRS) : *Revue Internationale PME ;*
- **1 article en cours d'évaluation dans une revue classée** (FNEGE, HCERES, CNRS) à comité de lecture : *M@n@gement,* 2ème tour d'évaluation, modifications majeures.

Tableau 10 - Publications en lien avec l'entrepreneuriat institutionnel et la RSE

(1) BONNEVEUX E. (2010), « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université François Rabelais de Tours, 10 décembre. (2) BONNEVEUX E. et GAUTIER A., « Traduction d'un label RSE au sein d'un réseau de clusters du numérique », *Revue Internationale PME*, à paraître. (12) GAUTIER A. et BONNEVEUX E., « Elaboration du label Entreprise Numérique Responsable au sein de France IT. Une lecture à partir de la théorie de la traduction », *M@n@gement*, 2ème tour d'évaluation, modifications majeures.

Le chapitre 3 nous a permis de mieux cerner les apports de la sociologie néo-institutionnelle sur l'institutionnalisation de la RSE en PME. En particulier, nous avons pu souligner l'importance de la labellisation responsable comme vecteur d'isomorphisme institutionnel et le rôle de l'entrepreneur institutionnel dans la diffusion d'une innovation RSE. Néanmoins, si ces résultats permettent d'analyser le comportement des dirigeants de PME à deux niveaux, macro et méso-environnementaux, ils n'offrent en revanche qu'une vision relativement limitée des conditions de diffusion d'une innovation RSE. Ce constat nous encourage à promouvoir de nouveaux développements dans nos recherches pour prendre en compte les interactions au niveau micro-environnemental.

Chapitre 4. L'art d'intéresser des acteurs aux enjeux de la RSE

Considérant la RSE comme une nouvelle manière d'appréhender l'entreprise, nous l'analysons dans nos travaux sous l'angle de l'innovation (Pasquero, 2005). En effet, cette dernière conduit le dirigeant à repenser ses modes relationnels et ses pratiques managériales compte tenu des arbitrages entre l'économique, l'environnemental, le social et le sociétal. Ce faisant, la démarche RSE peut entraîner des changements pour l'entreprise (nouveaux procédés, produits et services et donc nouvelles connaissances et compétences) et/ou pour l'environnement de celle-ci (nouvelles règles du jeu et nouveaux modèles d'affaires). Si l'on admet que la RSE s'apparente à une innovation, comprendre comment elle se diffuse au sein d'un réseau de PME suggère de mobiliser les travaux de Callon et Latour (1986) et Akrich *et al.* (2006). Selon ces auteurs, le succès d'une innovation et donc sa diffusion n'a que peu à voir avec ses caractéristiques intrinsèques. En réalité, seul le réseau socio-économique est au cœur des mécanismes de diffusion d'une innovation. Ainsi, celle-ci se diffuse d'autant mieux qu'elle bénéficie du soutien que lui apportent les acteurs concernés. C'est donc par la constitution d'alliés que l'innovation parvient à s'imposer sur le marché car ceux-ci s'en font les promoteurs. Les travaux présentés dans ce dernier chapitre sont consacrés à l'approfondissement du rôle du réseau dans la diffusion d'une innovation RSE (section 1) et propose d'analyser l'intégration de la RSE par la « traduction » en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau (section 2).

Section 1. Les réseaux territoriaux : un cadre privilégié de diffusion d'une innovation RSE

Le dirigeant tient un rôle important dans l'engagement de la PME pour la RSE, dans la mesure où il conditionne le degré et la forme d'engagement responsable de l'entreprise (Courrent, 2012). Néanmoins, l'engagement seul du dirigeant ne suffit pas à expliquer l'intégration de la RSE dans ces organisations, les employés doivent aussi y participer (Jenkins, 2006). En plus de ces acteurs internes à l'organisation, les PME subissent l'influence d'acteurs externes. A l'instar de Perrini (2006), nous considérons que les PME ont une forte capacité à saisir les enjeux des facteurs culturels, les attentes et les comportements des acteurs locaux, qui représentent l'essentiel des parties prenantes de l'écosystème. S'ajoute à ces acteurs locaux la pression des grands groupes qui, de fait, incite les PME à se positionner sur leurs pratiques RSE : *« la vague de la RSE qui emporte les grandes entreprises, et particulièrement les entreprises mondialisées,*

a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur et se répercutera inévitablement sur leurs fournisseurs et sous-traitants. Les PME intégrées à ces chaînes de valeur devront alors non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais également d'en rendre compte de façon crédible, au risque d'être écartées au profit de partenaires moins susceptibles de mettre à risque la réputation des grandes entreprises » (Lapointe et Gendron, 2005 : 7). La coopération au sein d'un réseau devient alors un facteur décisif pour accroître la compétitivité des PME. La théorie des réseaux sociaux (autour des travaux de Granovetter notamment), ainsi que le courant de la sociologie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 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. Nous considérons alors le réseau comme une source de confiance et de mutualisation de ressources stratégiques ainsi qu'un espace d'apprentissage collectif de la RSE. Le réseau crée ainsi un mode d'échanges 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).

Ainsi, dans le cadre qui vient d'être présenté, nous avons orienté nos travaux vers l'analyse des réseaux territoriaux et leur impact sur la mise en place de pratiques RSE par leurs adhérents, lorsque ceux-ci sont des dirigeants de PME. En effet, l'adhésion à un réseau territorial proposant une démarche RSE offre au dirigeant de PME un cadre de réflexion permanent et évolutif lui permettant d'acquérir de nouvelles ressources (connaissances, savoirs, savoir-faire, pratiques). Le réseau en tant qu'espace de réflexion et d'accès à de nouvelles ressources peut faire émerger de nouvelles connaissances à travers l'échange et l'existence de liens particuliers qui pourront influencer les comportements responsables des membres du réseau. Selon Pluchard (2014 : 49), « *les recherches sur les réseaux sociaux ont permis d'en préciser les structures : ils sont constitués de nodes ou nœuds (acteurs, groupes d'acteurs et/ou organisations) liés par des relations formelles ou informelles et par des transferts de ressources. Ces travaux ont constaté que l'appartenance à un réseau constitue une source d'avantage concurrentiel, car elle contribue à limiter les coûts de transaction entre les membres du réseau et à accroître leur capacité à mobiliser des ressources ».* Nos recherches montrent ainsi que l'appartenance à un réseau social territorial engendre des adaptations permanentes, caractérisées par une logique d'interactions, une dynamique d'apprentissage et un ancrage local. L'interaction au sein d'un réseau est caractérisée par la faculté des acteurs à nouer des relations qui engendrent des

ressources stratégiques et favorisent la réactivité et les complémentarités. La dynamique d'apprentissage se manifeste quant à elle par la capacité à innover et à s'adapter aux contraintes environnementales. Collaborer permet ainsi aux dirigeants de PME d'appréhender la gestion de l'entreprise sous un angle nouveau, de renforcer les liens avec leurs parties prenantes, voire de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences, parmi lesquelles, citons notamment, la gestion stratégique et opérationnelle (Julien et St-Pierre, 2015). La démarche collective facilite ainsi l'apprentissage de certaines techniques de management, l'introduction de nouvelles réflexions stratégiques et permet ainsi surmonter les difficultés généralement observées au sein des PME (Paradas, 2006).

S'il s'avère intéressant d'étudier les PME lors du déploiement de dispositifs de RSE innovants, il est à supposer que ceci est d'autant plus pertinent lorsqu'il s'agit **d'organisations encastrées dans des clusters**. En effet, les clusters sont des réseaux territoriaux souvent propices à l'innovation et en interaction avec les enjeux sociétaux. Le cluster se présente comme *« le regroupement géographique d'organisations qui, en entretenant des relations étroites entre elles, notamment dans des activités de R&D, impactent positivement le niveau d'innovation et le développement économique local »* (Chalaye et Massard, 2009 : 153). Ces deux notions que sont l'innovation et le territoire se retrouvent dans les travaux de Depret et Hamdouch (2010 : 103) pour qui le cluster est un système d'innovation *« enraciné »* et *« encastré »* dans un territoire délimité géographiquement et équipé de différentes ressources. Ainsi, les clusters composés de PME semblent se présenter comme un terrain favorable à la diffusion d'innovations managériales. Les travaux de Porter (1998) montrent, à ce titre, la pertinence des clusters comme des écosystèmes d'innovation et le lieu d'interactions privilégiées entre les enjeux mutuels existants entre les entreprises et la société. De ces réflexions, Porter et Kramer (2011) proposent une intégration stratégique de la RSE dans les clusters par la *« création d'une valeur partagée »*. En mobilisant cette notion, les auteurs invitent les entreprises à repenser leurs produits/services et marchés, à redéfinir leur chaîne de valeur et finalement à s'intégrer dans un cluster local.

Dans ce contexte, nos travaux portent sur la relation entre l'apprentissage réticulaire et les apports qui découlent de l'appartenance à un réseau avec l'intégration d'actions de RSE par les dirigeants de PME. 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, qui repose sur un calcul à court terme et une attitude entrepreneuriale responsable à plus long terme. Plus précisément, 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 » (Barreyre, 1968 ; Leyronas et Loup, 2008 : 5). Les dispositifs d'accompagnement proposés aux dirigeants reposent sur le développement d'approches participatives, tournées vers la résolution de problèmes stratégiques. Cela permet aux dirigeants de travailler sur leur propre activité, de bénéficier de conseils pratiques, de guides de réflexion et d'un partage d'informations. Nos travaux montrent que cette forme d'apprentissage par l'expérience et l'échange, favorisée par une démarche collective, est particulièrement adaptée aux dirigeants de PME. Les actions proposées par le réseau ont en effet permis à certains dirigeants d'aller plus loin dans leur engagement responsable, en opérant, par exemple, un repositionnement sur une activité écologique, conforme aux valeurs responsables. Cependant, l'intensité de l'engagement responsable varie en fonction des dynamiques d'appropriation individuelles. Les démarches collectives proposées doivent donc 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.

Par ailleurs, nos résultats confirment les recherches menées par Porter (1998) et Chalaye et Massard (2009), concernant l'intérêt de diffuser un dispositif innovant de RSE au sein d'un réseau de clusters. En effet, les premières étapes du processus de diffusion mettent en évidence le réseau de clusters comme un levier dans la diffusion du label RSE étudié. Ainsi les concepteurs s'appuient sur les outils pré-existants, à la fois comme base de diagnostic et d'élaboration du nouveau dispositif. Les démarches collectives leur donnent également une capacité de mobilisation et d'implication des acteurs plus importante. Cependant, si l'identification d'un entrepreneur institutionnel est essentielle à la compréhension d'une situation de changement (Walsh *et al.*, 2010), elle n'est pas suffisante. Il faut également prendre en considération les attentes de tous les acteurs impliqués dans le réseau, en les convainquant à prendre des responsabilités au sein du réseau, favorisant ainsi la diffusion de l'innovation. Toute la difficulté réside dans l'identification du degré d'engagement en faveur du dispositif de RSE. Repérer dès la phase amont du projet les attentes et les besoins de chaque acteur permet ensuite de lui proposer, compte tenu de son degré d'engagement responsable, des incitations aussi bien matérielles que cognitives adaptées à son profil, ce qui favorise son enrôlement dans le réseau et sa participation à la diffusion de l'innovation.

Dans le tableau suivant, nous présentons les principales publications réalisées concernant le rôle du réseau dans la diffusion d'une innovation responsable :

- **2 articles publiés dans des revues classées à comité de lecture** (FNEGE et HCERES) : *Revue Gestion 2000*, *Revue Management et Avenir* ;
- **1 communication dans un congrès scientifique à comité de lecture** : RIODD ;
- **1 communication dans un symposium** : LMBS.

Tableau 11 - Publications en lien avec le rôle du réseau dans la diffusion d'une innovation responsable

(10) BONNEVEUX E., CALME I., SOPARNOT R. (2011), « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *Revue Gestion 2000*, vol. 28, n°2, pp. 69-90. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).
(11) BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Revue Management et Avenir*, vol. 23, pp. 170-186. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).
(26) BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y. (2011), « The innovative and responsible collective approach of the Tours CJD », *First International Symposium on CSR*, London Metropolitan Business School, London, April 19-20.
(38) BONNEVEUX E. (2008), « L'intégration des pratiques de RSE par les PME/PMI d'Indre-et-Loire : le rôle du GEIDA », *3ème Congrès du RIODD*, Lyon, 6 juin.

La confiance dans la co-construction d'une démarche collective devient essentielle dans l'atteinte des objectifs fixés par les membres du réseau. Si cette affirmation est communément soulignée, elle reste bien souvent présentée comme une voie de recherche alternative pour compléter les études sur la PME, qui n'explicitent pas ou peu comment l'intégration de la RSE se concrétise effectivement sous l'action du réseau. Elle invite en effet à apporter une lecture plus riche du processus d'engagement responsable des PME. L'encastrement territorial d'organisations en quête d'innovations partagées invite à mobiliser la théorie de l'acteur-réseau pour analyser la diffusion d'une innovation au sein d'un réseau de clusters de PME. L'intégration de la RSE par les dirigeants de PME 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-construction d'une démarche collective innovante. Nous mobilisons les travaux du Centre de sociologie de l'innovation pour proposer une nouvelle pratique d'accompagnement du dirigeant de PME.

Section 2. L'intégration de la RSE par la « traduction » : les apports de la sociologie de l'innovation

Les travaux sur l'intégration de la RSE s'appuient ou produisent des lectures souvent incomplètes, qui nuisent à la compréhension globale du phénomène observé. Force est de constater que les études réalisées sur le sujet apportent des clés de lecture, tantôt sur la diffusion tantôt sur l'appropriation d'une innovation RSE par les entreprises mais rarement sur l'interdépendance et le fonctionnement 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). Dans nos travaux de recherche, nous mobilisons la théorie de l'acteur-réseau car celle-ci permet d'analyser la dimension sociale de l'innovation technique et d'identifier les différents acteurs du réseau et leur rôle respectif dans l'élaboration de l'innovation.

L'ANT est considérée comme un cadre intégrateur, permettant d'appréhender les logiques d'action des différents acteurs constituant un réseau. 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 »* qui se résout au terme d'une série d'opérations engagées par les acteurs (Latour et Wooglar, 1979). 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'incertitude : 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.

Selon Callon et Latour (2006 : 20), un acteur est *« n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre »*. Il est communément admis que la notion *« d'acteur »* soit définie selon sa dimension humaine puisque c'est une personne qui agit. Callon et Latour vont au-delà de cette représentation en intégrant dans la définition tout ce qui est en mesure d'agir, d'impacter positivement ou négativement une action. Ils reprennent la notion *« d'actant »* développée par Greimas (1986) dans ses travaux de sémantique. Les actants

constituent ainsi l'ensemble des acteurs humains et non humains (par exemple le réseau, le dispositif, l'outil) qui occupent une place égale dans le processus de co-construction de l'innovation (Bloor, 1976 ; Latour et Lemonnier, 1994). Ce cadre théorique permet d'appréhender les situations, les actants ainsi que les interactions au travers desquelles les innovations socio-techniques apparaissent, se stabilisent et deviennent des faits établis qui ne sont plus mis en doute. Cette approche théorique présente un modèle qui étudie les formes d'action organisée et les mécanismes d'élaboration des faits sociaux (Amblard *et al.*, 1996). Elle offre, selon nous, une contribution originale à la compréhension de l'intégration de la RSE par des dirigeants de PME, membres d'un réseau en cela qu'elle permet d'analyser l'intégration de démarches de RSE comme une pratique de traduction des acteurs du réseau professionnel. Selon Callon et Latour (2006 : 12-13), la *« traduction »* est *« 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 »* (Callon et Latour, 2006 : 12-13). Ainsi, ce ne sont plus les seules stratégies mises en œuvre par les usagers qui façonnent l'évolution d'une innovation. Au contraire, concepteurs et usagers contribuent de manière synchrone à la construction sociale de l'innovation. Dans ce cadre, nos travaux montrent que l'appropriation d'une innovation nécessite l'implication des acteurs du réseau. Cette dernière émane des mécanismes d'intéressement et d'enrôlement que certains individus sont parvenus à pérenniser. L'**intéressement** se traduit dans nos recherches par la volonté des acteurs de faire d'un réseau un collectif reconnu et légitimé par les pairs. Nous considérons l'**enrôlement** comme l'engagement volontaire des acteurs dans la co-construction de l'innovation au sein du réseau. Le modèle d'intéressement permet de souligner l'existence de relations qui unissent les acteurs de l'innovation sociale et met en exergue les intérêts individuels et collectifs dans la diffusion du dispositif de RSE. La théorie de la traduction consiste à mettre en avant la dimension sociale de l'innovation 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.

Dans cette perspective, 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 au dispositif innovant. 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.

Nous utilisons la méthode proposée par Akrich *et al.* (1988a, 1988b) pour traduire la constitution du réseau autour d'un outil de RSE. 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. 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). Selon Dumez (2011 : 32), *« l'ANT ne cherche pas des structures et des forces derrière les acteurs, elle s'intéresse à ce qui est entre les acteurs. C'est en quoi il s'agit d'une description de l'acteur-réseau. Ce qui compte n'est pas la nature de l'acteur, les structures inconscientes de toute nature qui les constitueraient, mais simplement un jeu de relations, le réseau"*. 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).

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 ces dispositifs 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).

Nous avançons qu'en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau, il est possible de traduire le processus qui permet au fait de se construire. Amblard *et al.* (1996 : 135) donnent une définition de la notion de traduction : *« Dans le langage courant, traduire renvoie à une opération qui consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens »*. Autrement dit, la traduction est la conséquence d'une négociation entre différentes parties. Le traducteur est l'acteur qui aide et nourrit le lien qui relie les parties prenantes constituant le réseau, *"la problématisation ne peut s'opérer que sous l'effet d'un traducteur"* (Amblard *et al.*, 1996 : 157), *"le rôle du traducteur doit être confié à un acteur identifié a priori lorsque celui-ci doit effectuer une première traduction en choisissant l'outil. Il est amené à aligner les traductions car les autres membres du réseau exercent également des activités de traduction et doit disposer d'une légitimité pour jouer ce rôle"* (Nobre et Zawadzki, 2015 : 4). Le processus de traduction peut être analysé selon trois étapes (Callon *et al.*, 2001) : l'analyse du contexte et la problématisation de la situation ; l'animation d'un collectif pour proposer un point de passage obligé ; l'allongement et l'irréversibilité de l'innovation.

Étape 1 - Analyse du contexte et problématisation de la situation.

L'analyse du contexte relatif à la création d'un dispositif de labellisation responsable revient à réaliser 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 au sein de l'association France IT 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 problématisation est le processus par lequel les acteurs « acceptent » la manière dont les groupes de réflexion définissent le problème. Le traducteur, appelé *primum movens* par Callon et Latour (1991), 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. Dans le cas de France IT, l'analyse est réalisée par les présidents des clusters et trois constats découlent du diagnostic mené : le secteur du numérique est un secteur d'activité en cours de structuration (1), qui est marqué par un déficit d'image dû à la bulle informatique (2). Les entreprises de ce secteur sont en retard sur la question de la RSE (3).

Étape 2 - Animation d'un collectif pour proposer un point de passage obligé.

Il appartient alors au groupe de réflexion du réseau 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 tente de stabiliser l'identité des acteurs du dispositif

de RSE. 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 »*. France IT traduit les intérêts de tous les actants en proposant une action collective sur le développement durable en partenariat avec le CIRIDD. Nous identifions le *« point de passage obligé »* par la création du label Entreprise Numérique Responsable.

Étape 3 - Allongement du réseau et irréversibilité de l'innovation.

Peu à peu le réseau se solidifie. Les jeux de pouvoir autour des porte-paroles, 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. 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 (leader d'opinions, responsable de l'affectation de moyens, etc.). Plus le réseau est développé et plus l'innovation revêt un caractère irréversible. Les porte-paroles qui permettent au réseau de se développer sont notamment les instances de gouvernance des clusters, le CIRIDD et les syndicats professionnels du comité d'attribution du label.

Sur le plan théorique, nous montrons l'intérêt « opératoire » de la théorie de l'acteur-réseau dans l'élaboration d'un outil innovant de RSE. A l'instar de Perray-Redslob et Malaurent (2015), nos recherches soulignent le caractère itératif de la traduction de l'innovation. 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). L'étape de problématisation ne doit pas être considérée comme un processus linéaire mais bien comme une co-construction de la part des acteurs précurseurs et des acteurs utilisateurs qui participent chacun à la diffusion de la démarche. Nos travaux mettent également en évidence l'importance de mobiliser dès la phase amont l'ensemble des acteurs du réseau (humains et non humains) pour favoriser la diffusion de l'innovation.

Par ailleurs, les résultats de nos recherches révèlent la présence de deux logiques favorisant l'apparition d'alliés dans le réseau et permettant ainsi de perpétuer la démarche. Les mécanismes d'intéressement prennent la forme d'une participation aux actions proposées par le réseau (**logique d'accommodation**) ainsi que d'une recherche d'implication dans celui-ci,

pouvant conduire à une prise de responsabilité dans la gouvernance du réseau (**logique de légitimation**). La constitution et le soutien d'un réseau d'alliés proviennent en grande partie des mécanismes d'intéressement. Il s'agit de développer des liens avec les acteurs concernés par l'innovation. Ces derniers, en fonction de leurs intérêts respectifs, vont infléchir l'innovation en cours de diffusion et provoquer des changements. L'innovation va donc prendre forme au fur et à mesure des interactions sociales. Si l'innovation présente, dès son apparition, un intérêt stratégique pour les acteurs du réseau, ils lui fourniront alors le soutien nécessaire à sa diffusion. En d'autres termes, c'est parce que les membres du réseau sont impliqués dès la phase 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. Ainsi émerge un modèle non linéaire de la diffusion de l'innovation : le *« modèle tourbillonnaire »*. Dans cette optique, la RSE ne doit pas être appréhendée comme une innovation prédéfinie et systématiquement vouée au succès. Elle va fondamentalement prendre forme au fur et à mesure des interactions entre le dirigeant de PME et les membres de son réseau. Mais elle ne se diffusera qu'à la condition de disposer d'alliés, les porte-paroles et les relais de la RSE dans le réseau, qui participent tous à la co-construction de la démarche. Grâce à la mise en place de mécanismes d'intéressement favorisant une implication et une prise de responsabilité de chacun des adhérents, le réseau étudié offre un espace collectif fédérateur qui semble propice à la diffusion de la RSE dans les PME car bien adapté à leurs particularités et à leur mode de fonctionnement.

De plus, les éléments présentés dans les résultats confirment le développement de notre cadre théorique concernant l'intérêt de diffuser un dispositif RSE au sein d'un réseau de clusters (Chalaye et Massard, 2009 ; Porter, 1998). En effet, l'analyse des étapes du processus de diffusion montre que le réseau de clusters est un véritable appui dans la diffusion du label de RSE. Ainsi, les concepteurs s'appuient sur les outils pré-existants, à la fois comme base de diagnostic et d'élaboration du nouveau dispositif. Les démarches collectives existantes leur donnent également une capacité de mobilisation et d'implication des acteurs plus importante. Cependant, si l'identification d'un *« primum movens »* et d'un traducteur est essentielle à la compréhension d'une situation de changement (Walsh et al., 2010), elle n'est pas suffisante. Il faut également prendre en considération les attentes de tous les acteurs impliqués dans le réseau, en les invitant à prendre des responsabilités au sein du réseau, favorisant ainsi la diffusion de l'innovation. Toute la difficulté réside dans l'identification du degré d'engagement en faveur du dispositif de RSE. Repérer dès la phase amont du projet les attentes et besoins de chaque acteur permet ensuite de lui proposer, compte tenu de son degré d'engagement responsable -

des incitations aussi bien matérielles que cognitives adaptées à son profil, ce qui favorise son enrôlement dans le réseau et sa participation à la diffusion de l'innovation.

Enfin, la diffusion d'un dispositif de certification de RSE destiné aux PME nous amène à observer un résultat contre-intuitif. La littérature scientifique met en évidence le fait que peu d'outils de RSE sont conçus pour les PME (Perrini et Tencati, 2006). L'analyse des données collectées permettent d'affirmer que les concepteurs du dispositif étudié font un constat similaire. Dès lors, le développement d'un dispositif de labellisation de RSE destiné aux PME devrait voir sa diffusion facilitée par l'adéquation au type d'organisations ciblées. Or, nous remarquons que le dispositif de certification de RSE, de par son objet, implique des natures d'engagement diverses de la part des dirigeants de PME. En effet, la labellisation de RSE interroge à la fois les entreprises dans leur fondement, dans leurs relations avec leur environnement, mais aussi dans le calcul qui est fait entre objectifs économiques et engagement environnemental et sociétal (Courrent, 2012 ; Spence et Rutherfoord, 2001). Même si la diffusion d'un dispositif de certification responsable au sein d'un réseau de PME n'est pas impossible, elle est rendue bien plus complexe comme le montrent nos résultats. En effet, les différents profils d'engagement de la part des dirigeants de PME accroît la complexité pour les *« primum movens »* de trouver des terrains d'entente (Akrich et al., 1988) afin de concilier des logiques qui apparaissent comme très éloignées, et en particulier auprès des dirigeants de PME qui ne perçoivent aucun intérêt éthique ou commercial.

Sur le plan méthodologique, nous montrons qu'il est possible, en mobilisant la théorie de la traduction, d'analyser de manière simultanée la conception et l'usage d'une démarche collective innovante. En effet, l'approche d'Akrich, Callon et Latour permet de mettre en avant la relation ambigüe qui s'établit entre la diffusion (conception) et l'appropriation (trajectoire d'usage) d'une démarche collective innovante de RSE. Selon de Vaujany (2005 : 118), *« c'est au fil des apprentissages, des conflits pour sa maîtrise, de la dialectique autonomie-contrôle, que l'outil prend finalement corps »*. Concevoir la conception et l'usage comme des éléments indissociables « *remet profondément en cause l'idée d'une stabilisation du fonctionnement organisationnel par les objets/outils de gestion, ou du moins, suppose d'admettre qu'ils ouvrent autant à la prescription qu'à l'exploration* » (ibid, 118). Entre seule adhésion 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 innovante. Nous pensons en effet que l'évolution du dispositif est naturelle et doit se faire en interaction avec les adhérents.

Sur le plan managérial, ces résultats soulignent l'intérêt pour des réseaux de la co-construction de l'innovation. La diffusion de l'innovation ne doit pas être considérée comme un processus linéaire mais bien comme une co-construction de la part des dirigeants qui sont engagés dans la diffusion du label. Les concepteurs du label peuvent ainsi s'appuyer sur la méthode d'étude du déploiement du label ENR, présentée dans le tableau suivant, afin d'identifier les actants, de problématiser la situation, d'anticiper la réception du dispositif par les dirigeants, de traduire les intérêts de chacun, d'intéresser et mobiliser des porte-paroles pour garantir la diffusion de l'innovation.

Tableau 12 - Méthode d'étude du déploiement du label ENR

Déploiement du label	**Description**
Analyse du contexte	**L'analyse du contexte** est réalisée par les *"primum movens"*. **Trois constats** découlent du diagnostic mené : le secteur du numérique est un secteur d'activité en cours de structuration (1), qui est marqué par un déficit d'image dû à la bulle informatique (2). Les entreprises de ce secteur sont en retard sur la question de la RSE (3).
Identification des actants et problématisation	**Identification des actants humains** : dirigeants de PME, membres des clusters, animateurs des clusters, tiers certificateurs, experts… **Identifications des actants non humains** : chartes éthiques existantes, documents issus des groupes de travail... **Problématisation de la situation :** comment intégrer des pratiques responsables dans un secteur d'activité récent et dans lequel les organisations n'ont pas, de prime abord, d'impact négatif majeur sur l'environnement ?
Traduction et Point de Passage Obligé (PPO)	**Identification du traducteur** : à la suite des *"primum movens"*, France IT accepte d'endosser le rôle de traducteur. Exemple de traduction : France IT traduit les intérêts de tous les actants en proposant une action collective sur le développement durable en partenariat avec le CIRIDD. **Identification du PPO** : Création du Label ENR.
Intéressement et enrôlement	**Intéressement pour les acteurs** : faire partie d'un collectif (France IT) reconnu et légitimé au niveau national, bénéficier de l'expertise de consultants en RSE. **Enrôlement** des clusters et des entreprises adhérentes dans la co-construction du référentiel du label (retour d'expériences).

Mobilisation des porte-paroles	Identification des **porte-paroles** qui permettent au label de se diffuser. Citons notamment les instances de gouvernance des clusters, le CIRIDD, les syndicats professionnels du comité d'attribution du label.

Auteur (2018)

Si l'objet du dispositif de certification rend sa diffusion complexe dans un contexte de PME, nous observons également les limites de la forme de ce dispositif, qui viennent contraindre la capacité d'innovation de ce dernier et l'appropriation qui peut en être faite par les dirigeants de PME. Comme nous le remarquons dans nos travaux, le label RSE se doit d'être relativement indépendant de ses créateurs, une fois diffusé, afin d'assurer la crédibilité de celui-ci et le niveau de rigueur de l'audit qui en découle. Ainsi, les évolutions et les souhaits que peuvent exprimer les dirigeants de PME concernant des éléments liés aux enjeux, aux parties prenantes, ainsi qu'à la nature de l'engagement de ces dirigeants ne peuvent être pleinement pris en compte au point d'influencer le dispositif. Ce résultat est contraire à ce que Slager *et al.* (2012) démontrent. En effet, la diffusion réussie d'un tel dispositif de RSE s'accompagne de la possibilité de faire évoluer ledit dispositif, en intégrant de nouveaux acteurs et les enjeux qu'ils portent dans une succession de boucles d'innovation continue.

Au terme de ce chapitre 4, il nous a été possible de mieux apprécier la diffusion de la RSE au sein d'un réseau de dirigeants de PME. Ces connaissances affinées de l'enrôlement des acteurs dans le développement d'une innovation RSE, permettent de préciser certains leviers, mis en évidence dans le chapitre 3, relatifs au rôle des dispositifs de gestion responsable ainsi qu'à celui de l'acteur initiateur du changement. Si les étapes de traduction du label ENR ne vont plus évoluer, la nature de l'engagement des dirigeants peut encore se modifier. C'est pourquoi nous envisageons de poursuivre nos recherches par l'administration d'entretiens avec les participants afin d'analyser le degré d'appropriation des principes de RSE diffusés par le label, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Nos travaux ont donné lieu à plusieurs publications, présentées dans le tableau suivant, qui mettent en avant l'importance de la traduction des intérêts de chacun des acteurs du réseau dans la diffusion d'une innovation RSE :

- **2 articles publiés dans des revues classées à comité de lecture** (FNEGE et HCERES) : *Revue Internationale PME* et *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise ;*
- **1 article en cours d'évaluation dans une revue classée** (FNEGE, HCERES, CNRS) à comité de lecture : *M@n@gement,* 2ème tour d'évaluation, modifications majeures ;

- **1 communication en congrès scientifique avec comité de lecture** : RIODD.

Tableau 13 - Principales publications en lien avec la traduction d'une innovation RSE

(2) BONNEVEUX E. et GAUTIER A., « Traduction d'un label RSE au sein d'un réseau de clusters du numérique », *Revue Internationale PME*, à paraître. Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES), 4 (CNRS). (9) BONNEVEUX E. et CALME I. (2015), « La construction du réseau autour d'une démarche innovante de RSE : les apports de la sociologie de la traduction », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°16, mars/avril, pp 18-36. Classement : 4 (FNEGE), C (HCERES). (12) GAUTIER A. et BONNEVEUX E., « Elaboration du label Entreprise Numérique Responsable au sein de France IT. Une lecture à partir de la théorie de la traduction », *M@n@gement*, 2ème tour d'évaluation, modifications majeures. Classement : 2 (FNEGE), A (HCERES), 2 (CNRS). (32) BONNEVEUX E. et CALME I. (2013), « La construction du réseau autour d'une démarche innovante de RSE : les apports de la sociologie de la traduction », *8ème Congrès du RIODD*, Lille, 18-21 juin.

Conclusion de la Partie 2

Ce second axe de recherche propose une mise en perspective de nos travaux autour de l'institutionnalisation de la RSE en PME. Ainsi, l'analyse de la constitution du label ENR au sein de l'association France IT met en avant plusieurs résultats.

Une analyse plus incarnée de l'institutionnalisation de la RSE en PME

L'étude de cette démarche collective d'élaboration d'un label de RSE s'inscrit plus largement dans un phénomène d'institutionnalisation de la RSE dans les champs organisationnels (Scott, 1991). La conception et le déploiement du dispositif de labellisation étudié se placent dans un contexte particulier, celui d'un **réseau de clusters de PME**. Ainsi, nous discutons des stratégies de légitimité à l'aune des leviers politique, normatif et cognitif (Lawrence et Suddaby, 2006) au travers du dispositif de labellisation de RSE selon deux niveaux : celui de l'association de clusters et des clusters eux-mêmes. La stratégie mise en œuvre par l'association de clusters France IT est riche d'enseignement. Récemment créé, ce réseau est en quête de légitimité, à la fois dans une considération interne (inside-out) et externe (outside-in) (Human et Provan, 2000). De ce fait, la conception et la diffusion du dispositif de labellisation de RSE permettent à France IT d'actionner principalement deux leviers de légitimité. En premier lieu, le levier politique permet à l'association de construire sa légitimité en tant que forme, de manière interne et dans une moindre mesure externe. En effet, la conception du label ainsi que sa diffusion posent les bases des relations entre France IT et les clusters membres du réseau, c'est également un moyen pour France IT de dessiner les contours des modalités d'échanges au sein du réseau. Par ailleurs, la création du comité d'attribution du label, composé de syndicats et de représentants du secteur et le choix d'un organisme tiers certificateur donne au réseau de clusters une marque de légitimité externe. En deuxième lieu, la thématique du dispositif de labellisation mobilise fortement le levier normatif dans la construction de légitimité du réseau. En prétendant répondre aux attentes des entreprises du secteur, le référentiel du label porte en lui un ensemble de normes et de valeurs que France IT souhaite institutionnaliser au sein des clusters. Par le travail de conception, le réseau a réussi à fédérer des acteurs internes autour de ce projet commun, marquant ainsi un élan de collaboration interne. Si ce levier permet à l'association de construire sa légitimité en tant qu'entité, celle-ci se fait uniquement dans une stratégie « inside-out », ce qui peut s'expliquer par la création récente de France IT. En dernier lieu, s'agissant du levier cognitif, s'il existe une logique de mimétisme des pratiques

recherchées par France IT, en s'appuyant sur la dimension commerciale d'un dispositif de labellisation, ce levier n'est pas un moyen de légitimité pour l'association de clusters.

Dans nos travaux, l'analyse de la construction de la légitimité est également réalisée au niveau des **clusters de PME**. Les réseaux de PME que nous étudions ne sont pas tous au même stade de maturité et d'intégration au sein de France IT. Ces différences entre les clusters témoignent ainsi de différentes stratégies de légitimité mises en œuvre. Ainsi, les jeunes clusters et les clusters très actifs au sein de France IT (et porteurs du label), construisent leur légitimité en tant que forme vis-à-vis des parties prenantes externes. En interne, le levier politique est aussi mobilisé par la création de pratiques au sein de certains clusters, qui mettent en place des procédures d'accompagnement et de diagnostic de RSE, définissant un peu plus le rôle des instances de gouvernance (Berthinier-Poncet, 2014). Comme à l'échelle de France IT, le label de RSE permet aux clusters de renforcer leur légitimité en affichant les valeurs portées par ce dispositif. Ce signal permet à la fois de les présenter comme des entités à part entière auprès de leurs membres, mais également vers l'extérieur. Néanmoins, certains acteurs ne partagent pas cette stratégie. Les acteurs sceptiques vis-à-vis du label de RSE mentionnés dans cette étude sont également d'anciens présidents d'instances de gouvernance, qui ont fait le choix de ne pas promouvoir le dispositif, ne trouvant justement pas légitimes ni la forme ni les valeurs portées par le label pour le secteur du numérique.

Sur le modèle de la norme ISO 9000, ce phénomène d'institutionnalisation de la RSE s'accompagne d'un recours de plus en plus important depuis les années 2000 (Ciliberti *et al.*, 2009) au développement de dispositifs de labellisation dans les industries afin de garantir aux parties prenantes la prise en compte d'enjeux sociaux et environnementaux. Si ces dispositifs ont un certain nombre d'effets positifs dans la construction d'une chaîne de valeur responsable, plusieurs études en montrent aussi les limites. Ainsi, les acteurs qui peuvent impulser une dynamique au sein de leur champ organisationnel, comme c'est le cas des concepteurs de labels responsables se retrouvent soumis à plusieurs pressions. Des pressions qui visent à l'intégration de la RSE dans leur secteur, d'autres qui les conduisent à la conception d'un dispositif de gestion, dans un mouvement qu'Acquier (2007 : 6) qualifie d'un *« ensemble en expansion permanente de vagues de rationalisation »*. Des acteurs sceptiques en freinent la diffusion (Oliver, 1990), car ils n'adhèrent ni à la prise en considération d'enjeux de RSE dans leur organisation ni au dispositif de labellisation en lui-même. Dans le cadre de nos travaux, le travail d'institutionnalisation mené par les concepteurs du label ENR est aussi le moyen de construire leur légitimité au sein de leur environnement. Ainsi, cette instrumentalisation du

processus d'institutionnalisation par les acteurs qui s'en font les promoteurs démontre qu'ils ne disposent pas tous d'une forte légitimité préalable.

Finalement, cette étude met en évidence l'existence de trois limites au processus d'institutionnalisation dans le contexte inter-organisationnel :

- la pré-existence d'une légitimité des acteurs du travail institutionnel. Le cas de l'association de clusters France IT montre qu'il est possible de participer à un travail institutionnel sans être fort d'une certaine légitimité, mais que cela peut entraver le processus (Maguire *et al.*, 2004 ; Phillips *et al.*, 2000) ;
- la nature du dispositif. Dans le cas d'un dispositif de labellisation responsable, l'aspect technique du dispositif peut contraindre le travail institutionnel par son manque de souplesse en termes d'appropriation (Lorino, 2002) ;
- les leviers mobilisés par les acteurs du travail institutionnel. La conception et la diffusion de ce dispositif montrent que les stratégies déployées par le réseau, mais aussi par les clusters ne sont pas équilibrées. Si elles sont fortement axées sur la construction d'une légitimité interne, le travail institutionnel ne joue peut-être pas suffisamment sur la logique « outside-in » (Human et Provan, 2000), ni sur le levier cognitif de la légitimité (Lawrence et Suddaby, 2006).

Le modèle « *tourbillonnaire* » : un cadre intégrateur de la conception et de l'usage d'une innovation RSE :

Nous rappelons que le label ENR fait partie intégrante du processus de co-construction d'une communauté socio-économique (Gundolf *et al.*, 2006), toute entière orientée vers la RSE. Ce dispositif est alors appréhendé comme un enchaînement d'expérimentations et d'adaptations où une série d'actants interagissent au sein du réseau. La sociologie de la traduction conduit à analyser les relations de pouvoir, la recherche d'un alignement impliquant la confrontation d'intérêts incompatibles, en observant et décrivant les interactions entre actants. C'est pourquoi nous avons trouvé utile d'étudier 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. L'élaboration du label ENR montre ainsi la prise en compte de deux niveaux d'analyse : au sein de France IT d'une part et au sein des sept clusters étudiés, membres de France IT d'autre part, à travers les interactions des acteurs, qu'ils soient membres ou non du réseau.

Dès lors, considérant à l'instar de Moisdon (1997) qu'un outil gestion est avant tout un support de l'action collective, nous avançons l'idée que les dispositifs de labellisation destinés aux entreprises 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 globale de leur entreprise. En effet, Moisdon (1997 : 9) 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 »*. 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 dispositifs de labellisation 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.

Nos travaux montrent que l'élaboration d'un label est avant tout un processus social, qui engage des prescriptions réciproques (Hatchuel et Weil, 1992). Ce constat 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 d'appartenance. Ensuite, l'outil peut être considéré comme une production humaine, construite par des individus travaillant dans un contexte social particulier, mais aussi construite socialement à travers les différentes significations que les acteurs lui donnent (Orlikowski, 1992). Ainsi, en étudiant l'élaboration d'un dispositif de labellisation, nous considérons celui-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 l'élaboration et la diffusion de cette innovation. Nous supposons plutôt que l'outil de gestion évolue tout au long de son utilisation. « *Après un premier travail de conception, l'outil est approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, le déforment, l'interprètent. Puis un autre collectif ou les mêmes acteurs se réapproprient ensuite l'outil reconstruit, s'engageant séquentiellement dans des rapports prescripteurs-opérateurs plus ou moins forts* » (de Vaujany, 2005 : 119). 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.

Enfin, la démarche de *« conception à l'usage »* du label ENR, telle que définie par de Vaujany et Grimand (2005) repose sur l'hypothèse selon laquelle l'appropriation de la démarche n'est possible que par adaptation de celle-ci. Or et c'est là une des limites d'une démarche collective innovante adossée à un outil de type label. En effet, un label est par définition difficilement adaptable à un certain niveau de sa conception. Comme outil commercial ayant vocation à réduire l'asymétrie informationnelle entre organisations et parties prenantes (Larceneux, 2003), le label doit apparaître comme étant crédible, ce qui passe par l'indépendance des concepteurs, des usagers et de l'organisme tiers certificateur, une fois la démarche de labellisation rendue possible (Bouhaouala et Bouchet, 2007). De ce fait, même s'il est toujours possible de faire évoluer les règles, le contenu du référentiel de labellisation et les spécificités de ce type d'outil ralentissent la dynamique du modèle *« tourbillonnaire »*. Néanmoins, il est en revanche possible pour les acteurs usagers du label qui, dans le cas de la démarche collective étudiée, sont les instances de gouvernance des clusters, les chargés de mission et les dirigeants d'entreprises labellisées de s'approprier le label, d'en faire un usage propre, mais moins d'adapter globalement le dispositif.

Comme présenté dans le tableau suivant, les travaux exposés dans cette seconde partie ont permis de souligner les apports aussi bien théoriques que managériaux de l'institutionnalisation de la RSE en PME. Les différentes voies d'exploration envisagées dans nos travaux de recherche témoignent de l'intérêt de poursuivre et d'approfondir les investigations dans ce champ de recherche.

Tableau 14 - Synthèse des travaux présentés dans le second axe de recherche

Objectifs de la recherche	Méthodes de recherche	Echantillons Dirigeants de PME	Principaux apports	Année de publication	Support de publication	Nombre de co-auteurs
Analyser la labellisation comme vecteur d'isomorphisme institutionnel	Etude de cas longitudinale : - entretiens semi-directifs - phases d'observation - recueil de données secondaires	France IT - 40	Proposition d'un cadre intégrateur permettant d'analyser la conception et l'usage d'une innovation. Proposition d'une analyse plus incarnée de l'institutionnalisation de la RSE.	2010 2018 2018	(1) - thèse (2) – RIPME (à paraître) (12) -M@n@gement (en cours)	- 1 1
Mieux comprendre l'impact du réseau comme vecteur d'apprentissage de la RSE	Etude de cas : - entretiens semi-directifs - données secondaires	GEIDA - 2	Observation de la manière dont le réseau facilite l'apprentissage de la RSE par les dirigeants adhérents.	2009 2008 2011	(11) - RMA (38) - RIODD (26) - LMBS	1 - 1
Analyser la diffusion de la RSE au sein d'espaces collectifs de dirigeants de PME	Etude de cas : - entretiens semi-directifs - données secondaires	CJD - 17	Confirmation de l'hétérogénéité des comportements responsables des dirigeants de PME. Identification de mécanismes de diffusion d'une innovation selon deux logiques : accommodation et légitimation.	2011	(10) – Gestion 2000	2
Proposer une méthode de construction d'un réseau autour d'une démarche innovante	Etude de cas longitudinale : - entretiens semi-directifs - phases d'observation - recueil de données secondaires	CJD - 20	Mise en exergue des mécanismes à l'œuvre dans la diffusion de l'innovation. Construction d'une stratégie de coopération entre acteurs d'un même réseau.	2015 2013 2011 2010	(9) - RIMHE (32) - RIODD (33) - ADERSE (34) - AIMS	1 1 1 2
Proposer une traduction de la diffusion d'une démarche innovante de RSE au sein d'un réseau	Etude de cas longitudinale : - entretiens semi-directifs - phases d'observation - recueil de données secondaires	France IT - 40	Structuration des résultats autour trois étapes de diffusion de la labellisation. Proposition d'une typologie d'engagement en faveur du label selon le degré d'intéressement et d'enrôlement identifié au sein du réseau.	2018 2018	(2) – RIPME (à paraître) (12) -M@n@gement (en cours)	1 1

Conclusion et perspectives de recherche

Notre programme de recherche, qui a débuté par un travail doctoral en contrat CIFRE, s'est poursuivi depuis huit ans par la volonté de mieux comprendre les conditions d'intégration de la RSE par les PME. C'est ainsi que nous revenons dans cette conclusion sur les principaux apports de nos travaux. Nous présentons également les perspectives de recherche qui pourront être développées lors de futures études ou dans l'encadrement de recherches doctorales.

Sur le plan théorique, nous avons mobilisé plusieurs cadres théoriques classiques, tels la théorie des parties prenantes, la théorie fondée sur les ressources ou la théorie néo-institutionnelle et plus novateurs comme la théorie des réseaux sociaux ou la théorie de l'acteur-réseau. Nous considérons la RSE aussi bien comme un nouveau paradigme que comme une innovation dans la mesure où elle incite les organisations à repenser leurs stratégies territoriales en lien avec leurs parties prenantes. En effet, alors que le territoire occupe une place de plus en plus prégnante dans la relation aux organisations, en particulier du fait des nouveaux enjeux induits par la mondialisation – notamment celui de l'éclatement de la chaîne de valeur (Porter et Kramer, 2006, 2011), cette conception novatrice conduit à apporter un regard éclairé sur le corpus de connaissances à la fois dense et épars lié à la RSE. Comme le précisent Aguinis et Glavas (2012 : 934), *« la littérature sur la RSE demeure hautement fragmenté [...]. Une raison qui explique cela est que les chercheurs étudient la RSE selon leur angle disciplinaire et conceptuel [...]. De plus, la littérature sur la RSE est également fragmentée selon le niveau d'analyse, le plus souvent au niveau macro (institutionnel et organisationnel) et rarement au niveau micro (individuel). En ce sens, il y a un grand besoin de recherches multidisciplinaires et multiniveaux qui permettront d'intégrer la vaste littérature à l'intérieur d'un cadre d'analyse intégré et synthétisé d'une manière cohérente et complète »*. Nous sommes pleinement conscients de la difficulté d'appréhender l'ensemble des aspects sociologiques et psychologiques directement ou indirectement liés à l'intégration des principes de RSE. C'est la raison pour laquelle nous proposons de dépasser le cadre de recherches multidisciplinaires, dont le risque est souvent le morcellement des approches, et avoir une véritable approche interdisciplinaire, favorisant le dialogue et les échanges entre disciplines sur les stratégies d'appropriation des principes de RSE par les acteurs et les organisations. Nos travaux participent alors à la construction d'un cadre théorique intégrateur, facilitant la compréhension du comportement des PME face à ces enjeux stratégiques. La mobilisation d'un tel cadre d'analyse dans le champ de la RSE nous a tout d'abord permis de mettre en exergue le poids

des représentations cognitives et des pressions socio-politiques ainsi que le rôle du territoire d'implantation et du réseau social dans l'**appropriation** des principes de RSE par les dirigeants de PME.

Ensuite, nos travaux ont également permis de considérer la **diffusion** de la RSE selon trois niveaux d'analyse :

- macro-environnemental, en mobilisant la sociologie néo-institutionnelle ;
- méso-environnemental, grâce à l'approche théorique de l'entrepreneuriat institutionnel ;
- micro-environnemental, en mobilisant les travaux du Centre de sociologie de l'innovation.

Ces apports, contribuant à la littérature sur la RSE et la PME constituent les deux axes de notre futur programme de recherche.

Sur le plan managérial, nos travaux s'inscrivent dans des préoccupations prioritaires, centrées sur la collaboration inter-organisationnelle. En effet, l'analyse des démarches collectives de RSE en PME permet de comprendre combien il est important que les acteurs territoriaux (publics et privés) collaborent pour co-construire des outils et dispositifs d'aide à la mise en place de pratiques responsables. Ce rapprochement participera à l'institutionnalisation de la RSE en PME. Au-delà de ces implications à portée générale, nos recherches permettent de répondre à des problématiques spécifiques liées aux démarches innovantes de RSE, notamment concernant la pertinence du déploiement de démarches collectives territoriales. De plus, les efforts investis jusqu'à présent au sein des différents réseaux territoriaux d'organisations étudiés, ainsi que notre bonne connaissance du terrain et des acteurs faciliteront le financement de futures thèses de doctorat (bourses régionales, financement par des clusters, CIFRE).

Sur le plan méthodologique, depuis le début de notre parcours de recherche, nous avons mobilisé des méthodologies essentiellement qualitatives en raison de l'objet de nos recherches, des acteurs concernés et du caractère exploratoire de nos travaux. Nous avons privilégié l'étude de cas car comme le précise Yin (1989 : 20) lorsqu'il compare les différentes approches qualitatives, l'étude de cas est appropriée *« 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 pertinente pour nos recherches. En raison de leur caractère qualitatif, nos travaux donnent lieu à des conclusions dont la généralisation statistique, fondée principalement sur la fréquence, est impossible (Yin, 1984). Comme le dit Yin (1984 : 21), *« les études de cas, comme les expérimentations, peuvent être généralisables à des propositions théoriques et non à des populations ou des univers. En ce sens, l'étude de cas, comme l'expérience, ne représente pas*

un échantillon, et le but de l'investigateur est d'enrichir et de généraliser des théories (généralisation analytique) et non d'énumérer des fréquences (généralisation statistique) ». Dans le cadre de nos recherches, la généralisation analytique est alors possible.

Mobilisée de manière complémentaire à la réalisation d'entretiens et à la mise en œuvre de démarches d'observation, nous avons également eu recours à une technique de recueil de données s'appuyant sur la cartographie cognitive afin d'aller au-delà du simple discours et de cerner les croyances et les convictions des individus. Nous considérons ce mode de collecte comme le plus pertinent afin de recueillir et analyser les perceptions des acteurs. Nous nous inscrivons dès lors dans une démarche compréhensive et subjectiviste (Cossette, 2007) car notre recherche est guidée par nos propres schèmes mentaux qui traduisent de manière réflexive l'énoncé discursif de l'interprétation qu'un individu a de la réalité (Verstraete, 1998). Plus spécifiquement, nous représentons par un schéma ou un graphique les représentations mentales d'un individu ou d'un groupe d'individus concernant un phénomène particulier à un moment donné (Cossette et Audet, 1994). La carte cognitive est donc bien un artefact construit en vue de représenter l'objet de recherche étudié et ne doit pas être assimilée à la réalité perçue par l'individu. En mobilisant cette méthode d'analyse et d'interprétation, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux d'auteurs (Vidaillet, 1996 ; Cossette, 2004) qui affirment que les schèmes mentaux influencent la prise de décision et montrons ainsi comment le dirigeant de PME organise ses idées face à son environnement pour adapter son entreprise aux contraintes de RSE. Concernant nos travaux en cours, nous cherchons à combiner, de la manière la plus efficiente, les méthodologies, qualitatives et/ou quantitatives les plus adaptées à notre objet de recherche pour pouvoir donner une dimension complémentaire et confirmatoire à certains de nos travaux.

Voies de recherche et structuration future de nos axes de travail en matière de recherche

L'identification d'enjeux aussi bien théoriques que managériaux tout au long de notre parcours de recherche démontre notre volonté constante de proposer des résultats qui constituent tout à la fois des pistes de recherches pour la communauté des chercheurs et des pistes d'action concrètes pour les praticiens. Nos recherches et nos perspectives s'attachent à montrer qu'un développement économique plus humaniste, davantage tourné vers le bien-être des individus est désormais nécessaire. Plusieurs projets de recherche en cours d'élaboration, tant au niveau régional que national (contrat de recherche IDFF, France IT), vont dans ce sens et témoignent de notre activité régulière et investie de chercheur. Ils nécessitent pour cela de renforcer notre participation aux communautés scientifiques dans lesquelles nous sommes déjà engagés

(notamment le Labex Entreprendre, l'AIREPME, l'ADERSE), de répondre à des appels à projets (ANR, APR, FEDER), à des contrats de prestation de services, à des conventions de recherche et de proposer des projets autour de thèmes de recherche nouveaux mais dans la continuité de nos travaux passés. Parmi ces projets, trois pistes de prolongement et de développement sont aujourd'hui privilégiées.

La première est matérialisée par notre participation à un **projet de recherche d'intérêt régional, sur le thème de l'invisibilité des discriminations faites aux femmes dans l'accès à la formation et à l'emploi**. Ce projet a pour ambition d'inciter les acteurs du territoire de la région Centre Val de Loire à mettre en place des solutions innovantes, favorisant l'égalité professionnelle femmes-hommes dans l'accès à la formation et à l'emploi, tout en valorisant le territoire, ce dernier devenant ainsi un levier dans l'accompagnement des entreprises à la mise en place de bonnes pratiques. Plusieurs pistes sont à l'étude, dont certaines sont déjà bien engagées :

- la première concerne l'identification du rôle du territoire et des réseaux professionnels dans la promotion de solutions collectives, visant à favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes au sein des organisations ;
- la seconde s'oriente vers l'étude des *role models* féminins au sein des organisations, sous l'angle de la réussite subjective de carrière et du genre comme construit social et propose un modèle théorique multi-dimensionnel.

Ces recherches collaboratives, menées au sein du laboratoire Vallorem avec des chercheurs d'institutions différentes (université, grandes écoles) se structurent aujourd'hui via la valorisation de nos travaux au travers de :

- trois supports de communication dans des colloques à audience nationale et internationale : l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines ; l'Agora IAE France ; le colloque de l'European Academy of Management ;
- deux supports de publication en cours d'évaluation dans une revue francophone, la revue *Recherches en Sciences de Gestion* et dans une revue anglophone, *Human Resource Management Review ;*
- l'organisation de journées de recherche, prévues en avril 2019 et qui porteront sur les approches inclusives du travail et de la formation. L'objectif est de promouvoir et d'échanger autour de ces concepts et d'identifier les retombées de ces nouvelles pratiques pour proposer une approche performante et responsable de management des femmes et des hommes dans les organisations ;

- un projet d'ouvrage à la suite de ces journées de recherche organisées en avril 2019, qui se concentrera sur des recherches mobilisant les approches inclusives, développées au sein des organisations.

La deuxième piste de recherche, plus transversale et multidisciplinaire, réside **dans l'approfondissement de la relation entre RSE et stratégie low-cost**. En effet, considérant à l'instar de la RSE, le low-cost comme une innovation, incitant l'entreprise à repenser entièrement son *business model*, nous souhaitons prolonger nos recherches, en nous intéressant plus particulièrement aux modalités de diffusion du *business model* du low-cost. Plusieurs voies de recherche sont identifiées :

- mieux cerner les conséquences sur les marchés de la mise en œuvre d'une stratégie low-cost pour mieux accompagner les entreprises dans sa mise en œuvre. Dans quelle mesure la réplication du *business model* du low-cost est-elle possible ?
- déterminer les effets, à court et à plus long terme, de cette innovation stratégique sur la performance globale de l'organisation et sur les marchés. En d'autres termes, nos travaux s'intéressent aux conséquences d'une stratégie low-cost sur la responsabilité sociale des organisations.

Les travaux que nous avons déjà débutés sur cette voie ont donné lieu à la valorisation de nos résultats au travers de :

- deux supports de publication dans des revues classées (FNEGE, HCERES et CNRS) : la *Revue Internationale PME* et la *Revue Française de Gestion* ;
- la coordination d'un dossier spécial dans la *Revue Française de Gestion*.

La troisième voie de recherche concerne la **valorisation de la recherche effectuée au sein de l'association de clusters France IT et plus largement auprès des réseaux territoriaux d'organisation**. En effet, de par son caractère innovant, ce réseau de PME est un terrain très prometteur pour analyser l'évolution du label Entreprise Numérique Responsable dans une perspective longitudinale. Ainsi, nous souhaitons mener des études approfondies et complémentaires pour observer, au-delà de la participation au processus de labellisation, les retombées concrètes de ce label pour les PME du réseau. Par ailleurs, et dans la lignée des travaux d'auteurs, tels que Parker *et al.* (2009), nous nous intéresserons également au rôle des politiques publiques et à leurs effets sur l'intégration des pratiques de RSE par les PME. Au-delà des préoccupations mondiales, l'Etat et les collectivités territoriales doivent davantage prendre en considération les préoccupations des PME et les accompagner dans le développement de leur capacité à innover. A cet effet, nous avons déjà entrepris une étude

empirique au sein de la région Centre-Val de Loire, auprès de plusieurs réseaux territoriaux d'organisation pour identifier les bonnes pratiques responsables et les démarches collectives encourageant la capacité d'innovation des entreprises. A ce jour, nous avons déjà réalisé 35 entretiens avec des animateurs des réseaux étudiés et des dirigeants de PME, adhérents de :

- cinq pôles de compétitivité : l'AREA Centre Val de Loire, le pôle Aérocentre, le pôle DREAM, le pôle Elastopole et le pôle Végépolys ;
- un cluster d'entreprises : Noveco ;
- un club d'entreprises partenaire de l'insertion : le CREPI Touraine.

Ce matériau collecté constitue une source riche d'analyse. Nous considérons ici qu'il serait utile de mobiliser des approches quantitatives pour proposer un modèle intégrateur des différentes variables influençant l'intégration de la RSE en PME.

Pour conclure ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, il nous semble important de revenir sur notre volonté d'encadrer de futures recherches doctorales. Nos divers enseignements, le suivi de mémoires de fin d'études et notre fonction de responsable de Master 2 en Management des PME et Entrepreneuriat attestent de notre implication à sensibiliser et former les étudiants à la démarche de recherche. Pour mener à bien cette mission, nous pourrons nous appuyer sur diverses expériences déjà acquises : la co-direction de mémoires de master 2 recherche, la relecture d'articles et de communications dans le cadre de notre inscription à plusieurs associations académiques, l'aide apportée aux doctorants lors de séminaires doctoraux. Par ailleurs, la co-animation depuis un an de l'axe 1 du laboratoire de recherche VALLOREM, intitulé Management Stratégique des Hommes et des Projets, nécessite d'acquérir de nouvelles compétences (nouveaux positionnements, nouvelles méthodes d'investigation, d'analyse, etc.) que nous sommes en train d'acquérir (coordination d'ouvrage collectif, suffragant au sein d'un jury de thèse, participation à des projets de recherche). En cohérence avec nos champs d'expertise, les pistes de recherche que nous proposons pourront servir de support à la proposition de sujets de thèse.

Références bibliographiques

Abric J.C. (2011), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France.

Acquier A. (2007), *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante,* Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris.

Aguinis H. et Glavas A. (2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda", *Journal of Management*, n°38, pp. 932-968.

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. (1988a), *A quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement*, Annales des Mines, série "Gérer et comprendre", vol.11, pp.4-17.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988b), *A quoi tient le succès des innovations, deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-paroles*, Annales des Mines, série « Gérer et comprendre », vol.12, pp.14- 29.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Ecole des mines de Paris, 303 p.

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.

Amit R. et Schoemaker P. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°1, pp. 33-46.

Andriopoulos C. et Lewis M. (2009), "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation", *Organization Science*, vol. 20, n°4, pp. 696-717.

Angelini C., Lombardo E. et Pignatel I. (2013), « La diffusion du concept de RSE dans les firmes industrielles : l'émergence de nouveaux paradigmes managériaux », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 96, n°3, pp. 131-151.

Arend R., (2014), "Social and environmental performance at SMEs: Considering motivations, capabilities, and instrumentalism", *Journal of Business Ethics*, n°125, pp. 541–561.

Bardini T. (1996), « Changement et réseaux socio-techniques : De l'inscription à l'affordance », *Réseaux*, vol.76, pp. 126-155.

Barham E. (2002), "Towards a theory of values-based labeling", *Agriculture and Human Values*, vol. 19, n°4, pp. 349–360.

Barreyre P.Y. (1968), *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Ed. Hachette, 197 p.

Battilana J., Leca B. et Boxenbaum E. (2009), "How actors change institutions: Toward a theory of institutional entrepreneurship", *Academy of Management Annals,* vol. 3, n°1, pp. 65-107.

Baumann-Pauly D., Wickert C., Spence L. et Scherer A.G., (2013), "Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters", *Journal of Business Ethics*, vol. 115, n°4, pp. 693-705.

Ben Slimane, K. et Leca, B. (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, vol.7, n°37, pp.53-69.

Berger-Douce S. (2012), « Les enjeux stratégiques de la RSE pour la PME » in *RSE et développement durable en PME - Comprendre pour agir*, coord. par Courrent J.M., Ed. De Boeck, pp.51-62.

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 P. et Luckmann T. (1967), *The social construction of the reality*, The Penguin Press.

Berthinier-Poncet A. (2014), « Gouvernance et dynamique d'innovation au sein d'un technopôle. Une analyse par les pratiques institutionnelles d'innovation, *Management International,* vol. 19, n°1, pp.94-112.

Bloor D. (1976), *Knowledge and Social Imagery*, University Of Chicago Press, 211 p.

Boiral, O. (2003), "ISO 9000: Outside the Iron Cage", *Organization Science*, vol.14, n°6, pp.720-737.

Boiral O., Cayer M., et Baron C. (2009), The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. *Journal of Business Ethics*, vol.85, n°4, pp.479–499.

Boiral O., Baron C. et Gunnlaugsin O., (2014), Environmental Leadership and consciousness: a case study among Canadian SMEs, *Journal of Business Ethics*, vol.123, n°3, pp. 363-383.

Bolton S., Kim R. et O'Gorman K. (2011), Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study, *Journal of Business Ethics,* vol. 101, n°1, pp. 61-74.

Bon V. et Pensel J.L. (2008), « La RSE : un équilibre tridimensionnel de façade », *Entreprise Ethique*, vol.2, n°29, pp. 95-105.

Bouba-Olga O. et Grossetti M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 3, octobre, pp. 311-328.

Bouhaouala M., Bouchet P. (2007), « Labellisation sectorielle et développement durable des territoires », *Revue Gestion 2000*, vol. 2, pp.127-158.

Bourdieu P. (1980), « Le capital social : notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales* vol. 31, pp. 2-3.

Brabec M. (2010), *Business Model Vert, l'économie durable comme stratégie gagnante*, Ed. Dunod, Col. Progrès du management, Paris, 256 p.

Brillet F., Evon J., Gavoille F., Hulin A. (2016), Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers : le cas des biomédicaments en région Centre Val de Loire, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, vol. 2, n° 21, pp. 24-45.

Callon, M. (1988), *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, Paris, 214 p.

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. (2006), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies Pratiques*, vol. 13, pp. 37-44.

Callon, M. et Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Ed. du Seuil, Paris, 368 p.

Callon, M. et Latour, B. (1991), *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La Découverte, 868 p.

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. et Latour B. (2006). « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il » ? in *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, France : Les presses de l'École des Mines, pp. 11-32.

Cameron K.S. et Quinn R.E. (1988). "Organizational Paradox and Transformation", in R.E. Quinn and K.S. Cameron (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 12-18.

Camison C. (2010), "Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance: Empirical evidence in Spain", *European Management Journal*, vol. 28, n°5, pp. 346-361.

Capiez A. (2007), « Réseaux d'entreprises et performance », *Revue internationale PME*, vol. 20, n° 1, pp. 41-67.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise,* La Découverte, Paris, 126 p.

Carluer F. (2005), « Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique », *Revue Management et Avenir*, n° 6, pp. 7-26.

Carpenter M. et Larceneux F. (2008), "Label equity and the effectiveness of values-based labels: an experiment with two French Protected Geographic Indication labels", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 32, n°5, pp. 499-507.

Carroll A. B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of management review,* vol.4, n°4, octobre, pp. 497-505.

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.

Chabaud D. et Maurand-Valet A. (2016), « Territoire, gouvernance et acteurs : 10 ans après les pôles de compétitivité », *Gestion 2000*, vol. 33, n°2, pp. 5-14.

Chabault D. et Hulin A. (2016), « Les relations inter-organisationnelles déséquilibrées. Vices et vertus », *Revue Française de Gestion*, Vol. 42, n° 256, pp. 73-86.

Chalaye S. et Massard N. (2009), « Les clusters: diversité des pratiques et mesures de performance », *Revue d'Économie Industrielle*, 128, 4ème trimestre, pp.153-176.

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.

Charreire Petit S. et Huault I. (2017), *Les grands auteurs en Management*, Editions EMS, Paris, 662 pages.

Child J., Lu Y. et Tsai T. (2007), "Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the people's republic of China", *Organization Studies*, vol.28, n°7, pp.1013-1034.

Christmann P. et Taylor G. (2006), 'Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation', *Journal of International Business Studies*, vol. 3, n°6, pp. 863-878.

Ciliberti F., de Groot G., de Haan J. et Pontrandolfo P. (2009), "Codes to coordinate supply chains: SMEs' experiences with SA8000", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, n°2, pp. 117-127.

Cohen B. et Winn M. I. (2007), "Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n°1, pp. 29-49.

Combes M. (2005), « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Management & Avenir*, vol. 6, n°4, pp. 131-145.

Cossette P. et Audet M., (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », in *Cartes cognitives et organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, pp. 13-34.

Cossette P. (2004), *L'organisation : une perspective cognitiviste*, col. Sciences de l'administration, Québec : Presses de l'Université Laval, 226 p.

Cossette P. (2007), *« La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche »*, Actes du 18ème Congrès de l'Association Francophone de GRH, Fribourg, Suisse, septembre.

Courrent J-M. (2012), *RSE et DD en PME : comprendre pour agir*, De Boeck, Collection Petites entreprises et entrepreneuriat.

Dacin T.M., Goodstein J. et Scott W.R. (2002), "Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp. 45-56.

Davis F. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, vol. 13, n°3, pp. 319-340.

Dejean F. et Gond J.P. (2004), « La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.7, n°1, pp. 5-31.

Den Hond F., De Bakker F.G.A. (2007), "Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities", *Academy of Management Review*, vol.32, n°3, pp. 901-924.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2000), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 784 p.

Depret M.H. et Hamdouch A. (2010), « Politiques d'innovation, espace régional et dynamique des territoires : un essai de caractérisation dans le contexte français», *Innovations*, vol.3, n°33, pp.85-104.

Desanctis G. et Poole M.S. (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptative structuration theory", *Organization Science*, vol. 5, n°2, pp. 121-147.

Dierickx I. et Cool K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, n°12, pp. 1504-1515.

Des Garets V., Evon J., Hulin A. et Rivière A. (2016), « La place de la recherche en sciences de gestion dans l'émergence d'une nouvelle dynamique territoriale : le cas des biomédicaments en région Centre-Val de Loire », *Etats généraux du Management*, Toulouse, 26-27 mai.

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.

DiMaggio P.J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", in Zucker L., (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-22.

DiMaggio P. et Powell W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), “The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

Doz Y. (1996), “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 55-83.

Drucker P.F. (2002), “The discipline of innovation”, *Harvard Business Review*, vol. 63, n°3, pp. 67-72.

Dumez H. (2011), « Ou pourquoi nous sommes tous des fourmis décrivantes », *Le Libellio d’Aegis*, vol. 7, n°4, pp. 27-38.

Fieseler C., Bucher E. et Hoffmann C.P. (2017), “Unfairness by Design? The Perceived Fairness of Digital Labor on Crowdworking Platforms”, *Journal of Business Ethics*, Online article.

Filion L.J., Bourion C. (2008), *Les représentations entrepreneuriales*, Éditions ESKA, 262 p.

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.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management, A stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman publishing Ltd, 292 p.

De George R. T. (2003), *The ethics of information technology and business*, Malden: Blackwell Publishing, 304 p.

Giddens A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, 402 p.

Goodpaster K. (1991), “Business ethics and stakeholder analysis”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n°1, pp.53-73.

Gond J.P. et Igalens J. (2016), *La responsabilité sociale de l’entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 3e édition, 128 p.

Gond J.P. (2009), La responsabilité sociale de l’entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d’analyse pluraliste de l’interface entreprise-société, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 2, pp. 37-66.

Gonin M., Besharov M., Smith W. et Gachet, N. (2013), “Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, n°3, pp. 407-442.

Granovetter M., « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, n°3, vol. 91, novembre, 1985, pp. 481-510.

Greenwood R., Suddaby R. et Hinings C.R. (2002), "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp. 58-80.

Greimas A. J. (1986) [1966], *Sémantique structurale*, Paris, P.U.F., 262 p.

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.

Grimand A., Vandangeon-Derumez I., Schäfer P. (2014), « Manager les paradoxes de la RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 40, n°240, pp. 133-148.

Gundolf K., Jaouen A. et Loup S. (2006), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, vol.8, n°167, pp. 141-155.

Guyot J. et Vandewattyne J. (2008), *Les logiques d'action entrepreneuriale: Le cas des primo-créateurs d'entreprise en Région wallonne*, Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur, 320 p.

Hahn T., Pinkse J., Preuss L. et Figge F. (2015), "Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework", *Journal of Business Ethics*, vol. 127, n°2, pp. 297-316.

Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Ed. Economica, 263 p.

Hatchuel A. (2001), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A., Laufer R. (eds.), Vuibert, Fnege, pp. 21-64.

Hoffman A.J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *The Academy of Management Journal*, vol. 42, n°4, pp. 351-371.

Human S.E. et Provan K.G. (2000), "Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise, *Administrative Science Quaterly*, vol. 45, n°2, pp. 327-365.

Ingham M. (2011), *Vers l'innovation responsable : pour une vraie responsabilité sociétale*, De Boeck, 249 p.

Jarzabkowski P., Lê J. K., Van de Ven A. H. (2013), "Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve", *Strategic Organization*, vol.11, n° 3, pp. 245 280.

Jay J. (2013), "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1, pp. 137-159.

Jenkins H. (2006), "A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective", *Journal of General Management*, vol.29, n°4, p.37-57.

Jenkins H. (2009), "A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises", *Business Ethics: a European Review*, vol.18, n°1, pp.21-36.

Jodelet D. (2003), *Les représentations sociales*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF, Paris.

Josserand E. et Perret V. (2003), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, 304 p.

Julien P.A. et St-Pierre J. (2015), *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat. Mesures et clés pour agir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 479 p.

Labelle F., Courrent J. M. et Spence M. (2014), « Des politiques publiques en matière de RSE et de développement durable en fonction des particularités nationales adaptées aux PME », *12ème Congrès International francophone en Entrepreneuriat et PME*, Agadir, Maroc.

Lamarque E. (2001), « Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, pp. 63-88.

Lapointe A. et Gendron C. (2005), « La responsabilité sociale dans la PME: une option marginale ou enjeu vitale? », Les cahiers de chaire, collection recherche, n°06, UQAM.

Lawrence T.B., Suddaby R. (2006), "Institutions and Institutional Work", in Clegg S., Hardy C., Nord W.R., Lawrence T.B., (Eds.), *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 215-254.

Lawrence T. B., Suddaby R. et Leca B. (2011), "Institutional work: Refocusing institutional studies of organization", *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n°1, pp. 52-58.

Larceneux F. (2003), « Segmentation des signes de qualité : labels expérientiels et labels techniques », *Décisions Marketing*, 29, 35-46.

Latour B. (1989), *La Science en action*, Ed. Gallimard, Collection Folio, Essais, Paris, 664 p.

Latour B. et Lemonnier, P. (1994), *De la préhistoire aux missiles balistiques : l'intelligence sociale des techniques*, Ed. La Découverte, Coll. Recherches, 352 p.

Latour B. et Wooglar S. (1979), *Laboratory Life: the Social Construction of Scientific Facts*, Sage Publications, London, 260 p.

Leana C. et Van Buren H. (1999), "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, vol.24, pp. 538-555.

Lenox M., Nash J. (2003), "Industry Self-regulation and Adverse Selection: A Comparison across Four Trade Association Programs", *Business, Strategy and Environment*, vol.12, n°6, pp. 343-356.

Levy D. et Scully M. (2007), "The institutional entrepreneur as Modern Prince: The strategic face of power in contested fields", *Organization Studies*, vol. 28, n°7, pp. 971-991.

Lewis M. W. (2000), "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, pp. 760-776.

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.

Kilbourne W.E. (2004), "Sustainable Communication and the Dominant Social Paradigm: Can They be Integrated", *Marketing Theory*, vol. 4, n°3, pp. 187-208.

Koehn D. (2003), "The nature of and conditions for trust online", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, pp. 3-19.

Maguire S., Hardy C. et Lawrence T.B. (2004), "Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, vol.47, n°5, pp.657-679.

Mahé de Boislandelle H. (1996), *« L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : Ses incidence sur le plan du management des hommes et de la GRH »*, 3ème congrès CIFEPME, Trois-Rivières, Québec.

Maignan I. et Ferrell O.C. (2001), "Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions", *European Journal of Marketing*, vol. 35 n° 3/4, pp.457-484.

Mallet C. (2006), « Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord », *Acte du colloque « En route vers Lisbonne »*, Luxembourg, 9 et 10 novembre.

Marchesnay M. (1996), « La stratégie dans les PME », chapitre 4 dans P.A. Julien (éd.), *Les PME. Bilan et perspectives*, Québec, Les Presses Inter Universitaires.

Masurel E. (2007), Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms, *Business Strategy and the Environment*, vol.16, n°3, p.190-203.

Mazzilli I. (2011), *« Les dispositifs de GRH Territoriale: D'une logique de transposition à la construction d'un modèle nouveau ? »*, 22e Congrès de l'AGRH, Marrakech, 26-28 octobre.

McEachern, M.G. (2008), "Guest editorial: The consumer and values-based labels", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 32, n°5, pp. 405-406.

McEachern, M.G. et Warnaby, G. (2008), "Exploring the relationship between consumer knowledge and purchase behaviour of value-based labels", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 32, n°5, pp. 414-426.

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.

Messeghem K. et Sammut S. (2007), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, pp. 65-81.

Messeghem K. et Sammut S. (2010), « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat,* vol. 9, n°1, pp. 82-107.

Messeghem K. et Torrès O. (2015), *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Cormelles-le-Royal, EMS, coll. « Grands auteurs », 491 p.

Métais E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et Pratique*, Economica, Connaissance de la gestion, Paris, 138 p.

Meyer J.W. et Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 2, n°83, pp. 340-363.

Miles M. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Ed. De Boeck Université, 2ème Ed., Bruxelles, 632 p.

Mirvis P. (2012), "Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches", *California Management Review*, vol. 54, n°4, pp. 93-117.

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, pp. 853-866.

Moisdon,J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, Paris, 286 p.

Moore G. et Spence L. (2006), "Editorial: responsibility and small business", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp. 219–226.

Moscovici S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public,* Paris, P.U.F, Nouvelle Édition 1976, 512 p.

Moscovici S. (2003), Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire in Jodelet D., *Les représentations sociales,* Paris, P.U.F, pp. 79-103.

Nahapied J. et Ghoshal S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, pp.242-266.

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.

Niehm L.S., Swinney J. et Miller N.J. (2008), "Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance", *Journal of Small Business Management*, vol.46, n°3, pp. 331-349.

Nielsen A.E. et Thomsen C. (2009), "Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers", *Business Ethics: A European Review,* vol.18, n°1, pp. 83-93.

Nobre T. et Zawadzki C. (2015), « Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME », *Revue Finance Contrôle Stratégie,* vol. 18, n°1, pp. 1-20.

Oliver C. (1990), "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions", *Academy of Management Review,* vol.15, n°2, pp.241-265.

Orlikowski W. J. (1992), "The duality of Technology: rethinking the concept of technology in organization", *Organization Science,* vol. 3, n°3, pp. 398-427.

Orlikowski W.J., Okamura K. et Yates J. (1999), "Explicit and implicit structuring of genres in electronic communication: reinforcement and change of social interaction", *Organization Science,* vol.10, n°1, pp.83-103.

O'Rourke D. (2006), "Multi-stakeholder Regulation: Privatizing or Socializing Global Labor Standards?", *World Development,* vol. 34, n°5, pp.899-918.

Panteli A., Stack J. et Ramsay H. (1999), "Gender and Professional Ethics in the IT Industry", *Journal of Business* Ethics, vol. 22, n°1, pp. 51-61.

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.

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.

Paradas A. (2009), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises ». *Revue Management et Avenir*, n° 30, pp. 242-257.

Paradas A. (2006), « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », *8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse.

Paradas A. et Polge M. (2010), « Diversité des sources de changements d'une entreprise artisanale dans une perspective cognitiviste », *Revue Management et Avenir*, n°8, pp. 215-239.

Parker C.M., Redmond J. et Simpson M. (2009), "A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements", *Environment and Planning C: Government and Policy,* vol. 27, n°2, pp. 279-301.

Pecqueur B. (2005), « Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives: le cas de l'agglomération grenobloise », *Géographie, économie, société,* vol.7, pp. 255-268.

Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 304 p.

Perrini F. (2006), “SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective”, *Journal of Business Ethics*, vol.67, n°3, pp. 305-316.

Perray-Redslob L. et Malaurent J. (2015), « Traduction d’un outil de contrôle de gestion dans le secteur public », *Revue Française de Gestion*, vol. 250, pp. 49-64.

Perrini F. et Tencati A. (2006), “Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems”, *Business strategy and the environment*, vol.15, n°5, pp. 296-308.

Phillips N., Lawrence T.B. et Hardy C. (2000), “Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields”, *Journal of Management Studies*, vol. 7, n°2, pp. 23-43.

Pluchart J. (2014), « L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 102, n°3, pp. 47-71.

Porter M.E. (1998), “Clusters and the new economic competition”, *Harvard Business Review*, vol.76, n°6, pp.77-90.

Porter M. E. et Kramer M. R. (2006), “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, vol. 84, n°12, pp.78-92.

Porter M.E. et Kramer M.R. (2011), “The Big Idea, creating shared value”, *Harvard Business Review*, vol. 89, n°1-2, pp.62-77.

Proulx S. (2001), « Usages des technologies d’information et de communication : reconsidérer le champ d’étude ? », *Congrès national des SIC UNESC*, Paris.

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.

Quairel-Lanoizelée F. et Auberger M.N. (2005), « Les PME seront-elles socialement responsables ? » Dupuis J.C. et Le Bas C., *Le management responsable – Vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica, Paris, pp.182-191.

Redmond J. et Walker E. (2009), “Environmental Education in Small Business: The Owner-Managers Perpective”, *Australian Journal of Environmental Education*, vol. 25, pp. 117-128.

Reynaud E. et Marais M. (2016), « Envers qui les dirigeants d’entreprises cotées sont-ils responsables ? Logiques d’engagement en contexte français », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 2, n° 113, pp. 137-165.

Reynaud E. et Martinet A.C. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 12-25.

Robert-Demontrond P. et Joyeau A. (2007), « Le label "commerce équitable" comme praxème: diversité des acteurs, diversification des significations », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 2, n°2, pp.54-69.

Rooke D. et Torbert N. (2005), "Seven transformation of leadership", *Harvard Business Review*, vol.83, n°4, pp.66–76.

Rowley T. (1997), "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, pp.887-910.

Sama L.M. et Shoaf V. (2002), "Ethics on the Web: Applying Moral Decision-Making to the New Media", *Journal of Business Ethics*, vol.36, pp.93-103.

Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D. (1991), "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°2, pp. 61-75.

Savall H., Péron M., Zardet V. et Bonnet M. (2015), *Le capitalisme socialement responsable existe*, Ed EMS, 218 p.

Scherer A. et Palazzo G. (2007), "Towards a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society seen from an Habermasian Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, pp. 1196-1120.

Scott W.R. (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n°4, pp. 493-511.

Scott W.R (1991), "Unpacking Institutional Arguments", In P.J. DiMaggio, W.W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.

Sen S. et Cowley J. (2013), The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective, *Journal of Business Ethics*, vol.118, n°2, p.413-427.

Sharma S. (2001), « L'organisation durable et ses stakeholders », *Revue Française de Gestion* novembre-décembre, n°136, pp. 154-167.

Shilton K. et Greene D. (2017), "Linking Platforms, Practices, and Developer Ethics: Levers for Privacy Discourse in Mobile Application Development", *Journal of Business Ethics*, Online article.

Slager R., Gond J-P. et Moon J. (2012), "Standardization as Institutional Work: The Regulatory Power of a Responsible Investment Standard", *Organization Studies*, vol. 33, n°5-6, pp.763-790.

Smith W. K., Lewis M. W. (2011), "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, pp. 381-403.

Spence L.J et Rutherfoord R. (2001), "Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 8, n°2, pp.126-139.

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.

Swanson E.B. et Ramiller N.C. (1997), "The organizing vision in information systems innovation", *Organization Science,* vol. 8, n°5, pp 458-474.

Taddei J.C. et Noblet J.P. (2015), « Le territoire, terreau de l'apprentissage stratégique, in *Le grand livre de l'économie PME,* Ed. Gualino, pp. 515-532.

Tansley A. G. (1935), "The use and abuse of vegetational concepts and terms", *Ecology,* vol. 16**,** n°3, pp. 284-307.

Teece D. J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal,* vol. 28, n°13, pp. 1319-1350.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533.

Terlaak A., King A.A. (2006), "The effect of certification with the ISO 9000 quality management standard: A signaling approach", *Journal of Economic Behavior & Organization,* vol. 60, n°4, pp. 579-602.

Thiétart R.-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2ème Ed., 537 p.

Tolbert P.S et Zucher L.G. (1996), "The Institutionalization of Institutional Theory", *Handbook of Organization Studies,* Sage Publications, pp. 175-190.

Tolbert P.S. et Zucker L.G. (1983), "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n°1, pp.22-39.

Torre A. et Rallet A. (2005), "Proximity and localization", *Regional studies,* vol. 39**,** pp. 47-59.

Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion,* vol°144, n° 3, pp. 119-138.

Tushman M. (1977), "Special Boundary Roles in the Innovation Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n°4, pp. 587–605.

de Vaujany F-X. (dir.) (2005), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Paris, Les éditions EMS, 288 p.

Suchman M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review,* vol. 20, n°3, pp.571-610.

Uzan O. (2013), « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas de Danone », *Revue Management et Avenir*, pp. 194-210.

Verstraete T. (1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de « l'outil » », *Congrès Enseignement supérieur et PME*, ESC Rennes, mars.

Vidaillet B. (1996), « L'agenda décisionnel du dirigeant », *Revue française de gestion,* vol. 111, pp. 171-177.

Walsh I. et Renaud A. (2010), "La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information", *Revue Management et Avenir*, vol. 9, n°39, pp. 283-302.

Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171–180.

Worthington I., Ram M. et Jones T. (2006), "Giving something back: a study of corporate social responsibility in UK South Asian small enterprises", *Business Ethics: A European Review*, vol.15, n°1, pp. 95-109.

Worthington I., Ram M., Boyal H.et Shah M. (2008), "Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives", *Journal of Business Ethics*, vol. 79, n°3, pp. 319.

Yin R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Calif: Sage Publications, 312 p.

Yin R.K. (1989), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park: Sage Publishing.

Zardet V. et Noguera F. (2013) « Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires », *Gestion et management public*, vol. 2, n°2, décembre, pp. 5-31.

Annexe 1 - Curriculum Vitae

Elise BONNEVEUX
Institut d'Administration des Entreprises
Université de Tours
50 Avenue Jean Portalis – BP 0607
37206 Tours Cedex 03
Tel : 02.47.36.11.41 / 06.67.97.81.92
elise.bonneveux@univ-tours.fr

Née le 10 mars 1981
En couple, 2 enfants
30, rue d'Entraigues
37000 Tours

Maître de conférences en Sciences de Gestion
Management stratégique, RSE et PME
Val de Loire Recherche en Management (VALLOREM - EA 6296)

Parcours de formation

2010	**Doctorat en Sciences de Gestion** VALLOREM, IAE de Tours, Université de Tours **Titre de la thèse :** L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel Thèse **CIFRE** (CCI de Touraine), soutenue le **06 décembre 2010** à l'Université de Tours et dirigée par Charles Henri d'Arcimoles, Professeur à l'Université Panthéon Sorbonne et Jean-Yves Saulquin, Enseignant chercheur HDR au groupe ESCEM
2006	**Master 2 Recherche en Sciences du Management**, Université de Tours Titre du mémoire : L'analyse des rapports de développement durable. Le cas du secteur de la grande distribution alimentaire.
2005	**Diplôme Ecole Supérieure de Commerce de Lille,** spécialité GRH Titre du mémoire : Le management des hommes dans le cadre d'une fusion/acquisition. Le cas de la Société Générale et de BNP Paribas.
2003	**Maîtrise en Langues Etrangères Appliquées**, Université de Tours

Activités d'enseignement

250 heures en moyenne/an français (80%) et anglais (20%) **Disciplines enseignées**		Publics			Niveaux			
		FA	FI	FC	L1-L2	L3	M1	M2
En lien avec la stratégie/ entrepreneuriat	Management stratégique	X	X					X
	Entrepreneuriat	X	X				X	
	Découverte de la PME		X				X	
	Développement Durable et RSE	X	X			X		
En lien avec la recherche	Méthodologies qualitatives	X	X					X
	Techniques d'Enquête		X			X		
	Initiation à la recherche	X	X				X	
Autres disciplines de gestion	Théories des Organisations		X		X			
	Comptabilité financière		X		X			
	Commerce International		X		X			
	Simulation de Gestion	X	X	X		X		X
Structures	Université de Tours : IAE, Filières Economie et AES, IUT Polytech' à Tours Groupe ESCEM à Tours Université Saint-Joseph à Beyrouth, Liban							

Responsabilités administratives et pédagogiques

Responsabilités au sein de l'Université de Tours

2016-2020 - Vice-Présidente de la Commission scientifique disciplinaire paritaire – section 06 du CNU.

2012 – 2016 - Membre de la Commission scientifique disciplinaire paritaire – section 06 du CNU.

2007-2009 - Représentante des doctorants de l'ED SHS – Université de Tours.

Responsabilités au sein de l'IAE de Tours

2015 – 2018 - Membre du Conseil de l'IAE, Université de Tours.

2014 – 2019 - Responsable des Relations Internationales à l'IAE, Université de Tours.

Depuis 2012 - Responsable du master Management des PME et Entrepreneuriat à l'IAE de Tours (formation initiale et en apprentissage).

Autres responsabilités

2018 : Membre du comité de sélection MCF en Sciences de Gestion, spécialité GRH pour l'IAE de Tours.

2013 : Membre du comité de recrutement PRCE/PRAG en Economie-Gestion pour le département Carrières Sociales à l'IUT de Tours.

2013 : Membre du jury VAE Baccalauréat Professionnel, spécialité Accueil-Relation Clients et usagers, Lycée des Métiers François Clouet, Tours.

Activités de recherche

Participation à des projets de recherche

Contrat de recherche « Gouvernance des Entreprises, Organisations et Développement Durable » (GEODD) financé par l'**Agence Nationale de la Recherche**. 2011-2015.

Inscription du chercheur dans la **tâche 2 « Perception des dirigeants de PME de la RSE »**.

Partenaires : LGI Ecole Centrale de Paris, ICI Université de Bretagne Occidentale, ERFI Université de Montpellier I

Montant : 223.360 euros– 48 mois

Equipe projet : 31 enseignants-chercheurs

Compétences mobilisées : élaboration d'une revue de la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises et plus particulièrement sur les représentations cognitives et paradoxales des dirigeants de PME; réalisation d'entretiens semi-directifs ; retranscription d'entretiens ; analyse de données qualitatives (Alceste – Nvivo) et création de cartes cognitives (Decision Explorer).

Rayonnement international : partenariats avec l'Ecole de Gestion de l'Université d'Ottawa ; le CPER de l'Université de Lancaster ; l'Otto Suhr Institut - Center for Labor Relations à Berlin et l'Institut de Recherche brésilien INPA.

Contrat de recherche « Invisibilité des discriminations faites aux femmes dans l'accès à la formation et l'emploi » financé par la **région Centre Val de Loire**. 2016-2020.
Partenaires : ARACT Centre et Vox Femina
Montant : 180.000 euros – Durée 36 mois
Equipe projet : 4 enseignants-chercheurs de Vallorem (EA 6296)
Compétences mobilisées : réponse à l'appel à projet, montage du dossier, élaboration du budget prévisionnel.

Corédacteur invité d'un dossier spécial dans la Revue Française de Gestion. Classement : 2 (FNEGE), A (HCERES) et 4 (CNRS).

- (2017), RIVIERE A., BONNEVEUX E., COUTELLE-BRILLET P. et DEVILLE A., « Vers une meilleure compréhension des stratégies low-cost ».
- (2018), Vidéo Xerfi Canal, « Stratégies Low-cost », Dossier spécial de la Revue Française de Gestion, n°266, http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Elise-Bonneveux-Arnaud-Riviere-Strategies-low-cost_3745337.html

Membre de comités d'évaluation de revues académiques internationales et nationales classées et de congrès de recherche

- **Revue Française de Gestion.** Classement : 2 (FNEGE), A (HCERES) et 4 (CNRS).
- **Revue Internationale PME.** Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES) et 4 (CNRS), 2 à 3/an.
- **Revue @GRH.** Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES) et 4 (CNRS), 2 à 3/an.
- **Revue de l'Organisation Responsable.** Classement : 4 (FNEGE), C (HCERES) et 4 (CNRS), 2 à 3/an.
- Co-responsable de la session thématique « La performance globale : évaluation de la RSE ou utopie mobilisatrice ? », *XXVI^{ème} Conférence AIMS*, Lyon, 7-9 juin 2017.

Appartenance à un Laboratoire d'Excellence ainsi qu'à des associations académiques internationales et nationales

- Labex Entreprendre, Université de Montpellier.
- Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME).
- Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD).
- Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité sociale de l'Entreprise (ADERSE).

Responsabilités au sein d'un laboratoire de recherche

Depuis 2017 - Co-responsable de l'axe « Management stratégique des Hommes et des Projets » du laboratoire de recherche VALLOREM (EA 6296).

2008-2010 - Rédaction de la lettre de du laboratoire de recherche VALLOREM (EA 6296).

2005-2006 - Assistante de recherche à l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management Tours/Poitiers (Groupe ESCEM).

Jury de soutenance de thèse

2017 - Membre suffragant du jury de soutenance de thèse de Elisabeth Couzineau-Zegwaard, « Processus de légitimation d'une entreprise familiale au service d'une innovation radicale », Université de Tours, 18 décembre.

Encadrement de mémoires de master 2 Recherche en Sciences de Gestion, 2 à 3/an, depuis 2015.

Annexe 2 – Liste des publications

Récapitulatif des travaux publiés et en cours de publication

- 11 articles publiés dans des revues classées FNEGE, HCERES et CNRS

  - 3 articles publiés dans des revues internationales : RIPME (2018), RIPME (2016), RIPME (2016)
  - 8 articles publiés dans des revues nationales : RIMHE (2018), RFG (2017), RIMHE (2017), RGRH (2017), RIMHE (2016), RIMHE (2015), Gestion 2000 (2011), RMA (2009)

- 2 articles en cours d'évaluation avec modifications majeures dans des revues classées FNEGE, HCERES et CNRS : M@n@gement, RSG

- 1 article publié dans une revue non classée à comité de lecture : IBR

- 2 articles publiés dans une revue à comité de lecture, classée revue émergente (FNEGE 2016) : RCG (2010), RCG (2009)

- 18 communications dans des congrès académiques avec comité de lecture et actes

  - 9 communications dans des colloques d'audience internationale : EURAM (2018), CIFEPME (2016), (2015), (2012), (2010), AGRH (2018), (2013), AFM (2015), ASAC (2008)
  - 9 communications dans des colloques d'audience nationale : RIODD (2014), (2013), (2008), ARIMHE (2013), ADERSE (2011), (2010), AIMS (2010), (2008), Congrès des IAE (2008)

- 12 communications dans des symposiums et journées de recherche avec comité de lecture : Agora IAE France (2018), Journées de recherche AFM (2018), (2015), Symposium ADERSE (2013), Symposium AGRH (2013), journées de recherches et ateliers ESCEM (2011), (2009), (2008)

- 8 chapitres dans des ouvrages collectifs de recherche

  - 5 chapitres collectifs dans un ouvrage académique : AGRH/Vuibert
  - 3 chapitres d'ouvrages pédagogiques : Dunod, Presses Internationales Polytechniques, Hermès

- 2 articles publiés dans *The Conversation*

Détail des travaux publiés et en cours de publication

Thèse de doctorat en sciences de gestion

(1) BONNEVEUX E. (2010), « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel », **Thèse de doctorat en sciences de gestion**, Université de Tours.

(2) Ajouter HDR

Articles

11 articles publiés dans des revues classées FNEGE, HCERES et CNRS à comité de lecture

3 articles publiés dans des revues internationales

(3) (2019) BONNEVEUX E., GAUTIER A., « Traduction d'un label RSE au sein d'un réseau de clusters du numérique », *Revue Internationale PME*, vol. 32, n°2, pp. 27-55. Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES) et 4 (CNRS).

(4) (2016) BONNEVEUX E., CALME I., SOPARNOT R., « Le processus d'appropriation d'un dispositif de performance globale par des dirigeants de PME », *Revue Internationale PME*, vol. 29, n° 3-4, pp. 241-268. Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES) et 4 (CNRS).

(5) (2016) BONNEVEUX E., RIVIERE A., « Les PME face à l'achat d'offres low-cost : une approche exploratoire par la valeur perçue », *Revue Internationale PME*, vol. 29, n°2, pp. 145-175. Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES) et 4 (CNRS).

8 articles publiés dans des revues nationales

(6) (2018) DA FONSECA M., BONNEVEUX E., « Responsabilité sociétale de l'entreprise : une étude de la nature et de la valeur perçues des ressources mobilisées dans trois entreprises du secteur de l'imprimerie », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n° 32, été, pp. 45-70. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).

(7) (2017) RIVIERE A., BONNEVEUX E., COUTELLE-BRILLET P., DEVILLE A., « Les stratégies low-cost. Synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 43, n°266, pp 71 – 87. Classement : 2 (FNEGE), A (HCERES), 4 (CNRS).

(8) (2017) DA FONSECA M., BONNEVEUX E., « L'émergence et l'opérationnalisation d'une logique d'action responsable chez les dirigeants de petites et moyennes entreprises », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n° 28, automne, pp. 31-55. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).

(9) (2017) UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A., RAULET-CROSET. N., « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 103, Janvier – Février, pp. 20-39. Classement : 2 (FNEGE) et A (HCERES) et 2 (CNRS).

(10) (2016) BONNEVEUX E., SOPARNOT R., « L'engagement stratégique responsable des PME : une analyse par la théorie des parties prenantes », *Revue*

Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, n°20, Hiver, pp. 3-24. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).

(11) (2015) BONNEVEUX E., CALME I., « La construction du réseau autour d'une démarche innovante de RSE : les apports de la sociologie de la traduction », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°16, mars/avril, pp 18-36. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).

(12) (2011) BONNEVEUX E., CALME I., SOPARNOT R., « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *Revue Gestion 2000*, vol. 28, n°2, pp. 69-90. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).

(13) (2009) BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y., « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Revue Management et Avenir*, vol. 23, pp. 170-186. Classement : 4 (FNEGE) et C (HCERES).

2 articles en cours d'évaluation dans des revues classées FNEGE, HCERES et CNRS à comité de lecture

(14) GAUTIER A., BONNEVEUX E., « Elaboration du label Entreprise Numérique Responsable au sein de France IT. Une lecture à partir de la théorie de la traduction », *M@n@gement*, 2ème tour d'évaluation, modifications majeures. Classement : 2 (FNEGE), A (HCERES), 2 (CNRS).

(15) BONNEVEUX E., GAVOILLE F., HULIN A. et LEBEGUE T., « Dépasser les barrières de l'égalité professionnelle femmes-hommes : regards croisés entre la vision du dirigeant de PME et celle de la région Centre Val de Loire », *Recherches en Sciences de Gestion*, 1er tour d'évaluation, modifications majeures. Classement : 3 (FNEGE), B (HCERES), 4 (CNRS).

1 article publié dans une revue non classée à comité de lecture

(16) (2012) BONNEVEUX E., CALME I., SOPARNOT R., « Strategic CSR assets within SMEs: a comparative case study », *International Business Research*, vol. 5, n°9, pp. 38-49.

2 articles publiés dans une revue à comité de lecture, classée revue émergente (FNEGE 2016)

(17) (2010) BONNEVEUX E., LE SAOUT E., SOPARNOT R. (2010), « Nintendo remis à flot avec la Wii », *Revue des Cas en Gestion*, octobre, n°3, pp. 23-34.

(18) (2009) BONNEVEUX E., RYCHALSKI A., SOPARNOT R. (2009), « Les capacités et dilemmes de l'innovation : Toyota, une longueur d'avance avec la Prius ? », *Revue des Cas en Gestion*, septembre, n°1, pp. 51-64.

2 articles publiés dans des cahiers de recherche

(19) (2009) BONNEVEUX E., « Démarches de RSE en PME et éléments de réflexion autour d'une revue de la littérature », *Cahiers de Recherche du CERMAT*, vol. 22.

(20) (2008) BONNEVEUX E., « L'intégration de pratiques de responsabilité sociale par les PME/PMI d'Indre-et-Loire : l'exemple du Groupement des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA) », *Cahiers de Recherche du CERMAT*, vol. 21.

Communications

19 communications dans des congrès académiques avec comité de lecture et actes

9 communications dans des colloques d'audience internationale

(2019) GAVOILLE F., BONNEVEUX E., HULIN A., LEBEGUE T., "La GRH et l'inclusion dans les organisations : perspectives de recherche sur le cas de LGBT", *30ème congrès de l'AGRH*, Bordeaux, 13-15 novembre.

(2019) LEBÈGUE, T., GAVOILLE, F., HULIN, A., BONNEVEUX, E., GEORGES, L. « Limitations of the female role modeling approach: including gender and career success », AOM Best Paper Proceedings, *79th Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston, 9-13 août.

(2019) GAVOILLE, F., BONNEVEUX, E., HULIN, A., LEBEGUE, T. (2019), « Voice or silence, parenthood and perception of occupations: Four new paths to explore for better LGBT inclusion in the workplace », *19th EURAM*, Lisbonne, 26-28 juin.

(19) (2018) BONNEVEUX E., GAVOILLE F., GEORGES L., HULIN A., LEBEGUE T., « Diversity in women careers: a proposition of two influencing dimensions in role modelling approach », *18th EURAM Conference*, Reykjavik, 20-23 juin.

(20) (2017) BONNEVEUX E., GAVOILLE F., HULIN A., LEBEGUE T., « Le territoire comme réponse aux défis de l'égalité professionnelle femmes-hommes », *28ème Congrès de l'AGRH*, Aix-en-Provence, 11 au 13 octobre.

(21) (2016) BONNEVEUX E., CALME I., « L'engagement d'une PME dans un dispositif collectif de RSE : une lecture par les paradoxes dans une perspective cognitiviste », *13ème Congrès du CIFEPME*, Trois-Rivières, Québec Canada, 26-28 octobre.

(22) (2015) BONNEVEUX E., RIVIERE A., « Mieux comprendre le comportement d'achat des PME face aux offres low-cost : un éclairage par la valeur perçue », *31ème Congrès International de l'AFM*, Marrakech, Maroc, 20-22 mai.

(23) (2014) BONNEVEUX E., RIVIERE A., « Le low-cost à destination des PME : une stratégie de rupture pertinente ? Une approche par la valeur perçue », *12ème Congrès du CIFEPME*, Agadir, Maroc, 29-31 octobre.

(24) (2013) UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A., RAULET-CROSET N., « Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises ? », *24ème Congrès de l'AGRH*, Paris, 20-22 novembre.

(25) (2012) PARADAS A., BONNEVEUX E., CALME I., COURRENT J.-M., DA FONSECA M., DEBRAY C., FOURCADE C, JIOLLENT J., POLGE M., SOUCHIER R**.,** « Rôle des représentations des dirigeants dans l'engagement en faveur du développement durable », Table ronde animée par PARADAS A., *11ème Congrès CIFEPME*, Brest, 24-26 octobre.

(26) (2011) BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y., « The innovative and responsible collective approach of the Tours CJD », *First International Symposium on CSR*, London Metropolitan Business School, London, April 19-20.

(27) (2010) BONNEVEUX E., CALME I., « 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 CIFEPME*, Bordeaux, 27-29 octobre.

(28) (2008) BONNEVEUX E., RYCHASKI A., SOPARNOT R., « La mise en œuvre d'une GRH responsable ou comment une PME devient une référence sociale », *29ème Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*, Halifax, 24-27 mai.

9 communications dans des colloques d'audience nationale

(29) (2018) RIVIERE A., BONNEVEUX E., COUTELLE-BRILLET P. et DEVILLE A., « Les stratégies low-cost : synthèse et perspectives », Vitrine de la Revue Française de Gestion, *6ème édition des Journées de recherche AFM - Prix Gratuité Don & Valeur*, 22 et 23 mars, Tours.

(30) (2014) DA FONSECA M., CALME I., BONNEVEUX E., DEBRAY C., PARADAS A., « La responsabilité sociétale des entreprises en contexte PME : entre représentations et actions, les conditions du passage à l'action », *9ème Congrès du RIODD*, Bordeaux, 1-3 octobre.

(31) (2013) BONNEVEUX E., CALME I., DA FONSECA M., DEBRAY C., « La personne du dirigeant et son engagement responsable », Groupe de Recherche Thématique animé par PARADAS A., CHABAUD D., YANAT Z., *Colloque Innovation et Management ARIMHE/pôle CERIMES du CEDAG*, Paris, 29 novembre.

(32) (2013) BONNEVEUX E., CALME I., « La construction du réseau autour d'une démarche innovante de RSE : les apports de la sociologie de la traduction », *8ème Congrès du RIODD*, Lille, 18-21 juin.

(33) (2011) BONNEVEUX E., CALME I., « L'élaboration d'un réseau professionnel autour d'une démarche innovante de RSE : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *Conférence sur le Développement Durable organisée par le LAFERI et l'ADERSE,* Université de Bordeaux IV, Bordeaux, 15-16 septembre.

(34) (2010) BONNEVEUX E., CALME I., SOPARNOT R., « 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.

(35) (2010) BONNEVEUX E., BOSIA E., RYCHALSKI A., « L'éthique du consommateur : Proposition d'une échelle adaptée au contexte français », *7ème Congrès de l'ADERSE*, La Rochelle, 24-26 mars.

(36) (2008) BONNEVEUX E., SOPARNOT R., « 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.

(37) (2008) BONNEVEUX E., SOPARNOT R., « L'intensité et l'orientation de l'engagement responsable des PME selon la théorie des parties prenantes : proposition d'un modèle conceptuel », *3ème Journée de l'Atelier Développement Durable de l'AIMS,* ESDES, Lyon, 05 juin.

(38) (2008) BONNEVEUX E., « L'intégration des pratiques de RSE par les PME/PMI d'Indre-et-Loire : le rôle du GEIDA »,*3ème Congrès du RIODD*, Lyon, 6 juin.

12 communications dans des symposiums et journées de recherche

avec comité de lecture

(39) (2017) HULIN A., BONNEVEUX E., GAVOILLE F. et LEBEGUE T., « Répondre aux défis de l'égalité professionnelle femmes-hommes par le numérique », Atelier, *1ère édition de l'Agora IAE France*, Lyon, 14 au 16 juin.

(40) (2015) ARHAINX S., BONNEVEUX E., TREGUER J.-P., « Le Low-Cost », animation de la table ronde, *Journées de Recherche AFM, « Prix, Gratuité, Don et Valeur »*, Vallorem, Université de Tours, 10 et 11 décembre.

(41) (2013) UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A., RAULET-CROSET N., « Le territoire, facteur de contingence des pratiques de RSE/DD des PME ? Etude comparative interrégionale », Symposium, *10ème Congrès de l'ADERSE*, Brest, 28-29 mars.

(42) (2013) UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A., RAULET-CROSET N., « RSE, DD, GRH et Territoires : contributions théoriques et empiriques », *Symposium, Journée de recherche AGRH du GRT GRH et Territoire*, Montpellier, 25 juin.

(43) (2011) BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y., « L'apprentissage de la rupture stratégique : le parcours de performance globale du dirigeant de PME », *Atelier de Recherche 'Les stratégies de rupture'*, ESCEM, Tours, 09 mars.

(44) (2009) BONNEVEUX E., « Les fondamentaux à connaître pour devenir une entreprise responsable », *Journée de Recherche 'Ethique, RSE et Développement Durable'*, ESCEM, Tours, 11 juin.

(45) (2009) BONNEVEUX E., BOSIA E., RYCHALSKI A., « L'échelle CES : une première adaptation au contexte français », *Séminaire de Recherche 'Marketing Ethique'*, ESCEM, Tours, 04 juin.

(46) (2009) BONNEVEUX E., BOSIA E., RYCHALSKI A., « Consumer ethics: adapt the CES measurement scale to the French market - a first draft », *Journée de Recherche ESCEM – London Metropolitan Business School*, ESCEM, Tours, 24 avril.

(47) (2008) BONNEVEUX E., LE SAOUT E., SOPARNOT R., « L'innovation stratégique sort Nintendo d'une impasse concurrentielle », *Atelier de cas pédagogique 'L'innovation dans les organisations',* ESCEM, Tours, 20 novembre.

(48) (2008) BONNEVEUX E., RYCHALSKI A., SOPARNOT R., « Innovation de produit et stratégie de premier entrant : Toyota a-t-elle pris une longueur d'avance avec la Prius ? », *Atelier de cas pédagogique, Cas en management stratégique*, CNAM, Paris, mars.

Contributions dans des ouvrages collectifs

8 chapitres dans des ouvrages collectifs de recherche

5 chapitres collectifs dans un ouvrage académique

(49) (2015) CONDOMINES B., RAULET-CROSET. N., UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A., « Quand la gouvernance écosystémique met en dialogue acteurs et territoires », in : BORIES-AZEAU I., DEFELIX C., LOUBES A., UZAN O., *RH, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques*, partie 4, AGRH/ Vuibert, novembre, pp. 216-237.

(50) (2015) BORIES-AZEAU I., LOUBES A., BONNEVEUX E., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B., HULIN A., RAULET-CROSET. N., UZAN O., « Le

territoire, facteur d'accélération de pratiques RH responsables ? », in : BORIES-AZEAU I., DEFELIX C., LOUBES A., UZAN O., *RH, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques*, partie 4, AGRH/Vuibert, novembre, pp. 238-257.

(51) (2015) BONNEVEUX E., HOUESSOU B., HULIN A., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., LOUBES A., RAULET-CROSET. N., UZAN O., « La RSE remet au centre la « prospective des métiers » comme source de vitalité des territoires », in : I BORIES-AZEAU I., DEFELIX C., LOUBES A., UZAN O., *RH, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques*, partie 4, AGRH/ Vuibert, novembre, pp. 258-274.

(52) (2015) DELATTRE M., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., HOUESSOU B., HULIN A., LOUBES A., RAULET-CROSET. N., UZAN O., « RSE, normes et cadre légal : quel déploiement responsable pour le territoire et les pratiques de GRH », in : BORIES-AZEAU I., DEFELIX C., LOUBES A., UZAN O., *RH, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques*, partie 4, AGRH/ Vuibert, novembre, pp. 275-303.

(53) (2014) BONNEVEUX E., CALME I., « La diffusion d'une démarche RSE par un réseau professionnel de dirigeants de PME, le Centre des Jeunes Dirigeants : une approche par le capital social », in : LECOINTRE G., *Le Grand Livre de l'Economie PME*, Gualino, pp. 691-721.

3 chapitres d'ouvrages pédagogiques

(54) (2015) BONNEVEUX E., **«** Hervé Thermique : une entreprise d'intra-entrepreneurs », CALME I., POLGE M., *11 Cas de stratégie*, Management Sup, Dunod, pp. 138-153.

(55) (2008) BONNEVEUX E., RYCHALSKI A., SOPARNOT R., « La mise en œuvre d'une GRH responsable ou comment une PME devient une référence sociale », in : RAUFFLET E., BATELLIER P., *Responsabilité sociale de l'entreprise, Enjeux de gestion et cas pédagogiques*, Presses Internationales Polytechniques, pp. 107-114.

(56) (2008) BONNEVEUX E., RYCHALSKI A., « Le concept de responsabilité sociale des entreprises appliqué à la gestion des ressources humaines : le cas de Carrefour », in : GRANVAL S., SOPARNOT R., *Le management stratégique 2 : concepts et cas*, Hermès, pp. 211-227.

Articles et communications à visée de vulgarisation

1 contribution académique dans la Rubrique « Mobilisation des connaissances »

de la Revue Internationale PME

(2019) BONNEVEUX E., GAVOILLE F., HULIN A. et LEBEGUE T., « Le territoire comme vecteur d'égalité professionnelle femmes/hommes », *Revue Internationale PME*, vol. 32, n°1, pp. 11-18.

2 articles publiés dans *The Conversation*

(57) (2017) BONNEVEUX E., COUTELLE-BRILLET, DEVILLE A et RIVIERE A., « Le Low-cost : quelle réalité et quels enjeux ? », 22 novembre.

(58) (2017) BONNEVEUX E., GAVOILLE F., GEORGES L., HULIN A. et LEBEGUE T., « Egalité professionnelle : des barrières invisibles sur le chemin », 6 octobre.

Annexe 3 - Principales publications