



**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***

**Elise BONNEVEUX**  
ATER - CERMAT (EA2109)  
IAE de Tours

**Isabelle CALME**  
Maître de Conférences - CERMAT (EA2109)  
IAE de Tours

**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*

Elise BONNEVEUX  
ATER  
CERMAT (EA2109)  
IAE de Tours  
[ebonneveux@hotmail.com](mailto:ebonneveux@hotmail.com)

Isabelle CALME  
Maître de Conférences  
CERMAT (EA2109)  
IAE de Tours  
[isabelle.calme@univ-tours.fr](mailto:isabelle.calme@univ-tours.fr)

*Résumé*

*Si ces dernières années des démarches collectives ont été menées auprès de PME pour les inciter à être davantage responsables, force est de constater qu'elles n'ont pas fait l'objet de réflexions plus poussées pour connaître leur portée. Notre étude vise à apporter des éléments de réponses sur les actions à mener dans le cadre de telles démarches. Sur le plan théorique notre analyse s'inscrit dans la continuité des études portant sur les leviers de diffusion réalisées jusqu'ici, mais en donnant un poids plus important à l'action collective menée au sein d'un réseau. Notre étude se propose de mieux cerner la manière dont les dirigeants de PME s'approprient une démarche de RSE impulsée par un réseau professionnel. Nous mobilisons pour notre étude un cadrage théorique qui s'appuie sur les concepts de démarche collective et d'appropriation. Sur le plan méthodologique l'étude s'inscrit dans une enquête exploratoire s'appuyant sur le suivi régulier de quatre dirigeants, enrichi par des huit entretiens individuels semi-directifs. L'enjeu est de comprendre quels ont été les mécanismes d'appropriation qui ont permis aux dirigeants de passer de l'éveil à une réelle mise en œuvre de pratiques responsables.*

**Mots clés : RSE, PME, mécanismes d'appropriation, démarche collective**

**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***

*Résumé*

*Si ces dernières années des démarches collectives ont été menées auprès de PME pour les inciter à être davantage responsables, force est de constater qu'elles n'ont pas fait l'objet de réflexions plus poussées pour connaître leur portée. Notre étude vise à apporter des éléments de réponses sur les actions à mener dans le cadre de telles démarches. Sur le plan théorique notre analyse s'inscrit dans la continuité des études portant sur les leviers de diffusion réalisées jusqu'ici, mais en donnant un poids plus important à l'action collective menée au sein d'un réseau. Notre étude se propose de mieux cerner la manière dont les dirigeants de PME s'approprient une démarche de RSE impulsée par un réseau professionnel. Nous mobilisons pour notre étude un cadrage théorique qui s'appuie sur les concepts de démarche collective et d'appropriation. Sur le plan méthodologique l'étude s'inscrit dans une enquête exploratoire s'appuyant sur le suivi régulier de quatre dirigeants, enrichi par huit entretiens individuels semi-directifs. L'enjeu est de comprendre quels ont été les mécanismes d'appropriation qui ont permis aux dirigeants de passer de l'éveil à une réelle volonté de mise en œuvre de pratiques responsables.*

**Mots clés : RSE, PME, mécanismes d'appropriation, démarche collective**

## Introduction

Depuis quelques années, les démarches collectives suscitent un intérêt croissant de la part des collectivités territoriales et sont désormais régulièrement proposées aux PME pour les inciter à être davantage responsables. Cependant, à part les travaux de Berger-Douce (2006, 2008), peu de travaux se sont intéressés à l'analyse de l'action collective comme voie prometteuse de l'appropriation de démarche de RSE<sup>1</sup> (Responsabilité Sociale des Entreprises) en PME. L'objectif de cette recherche consiste donc à mieux cerner la portée effective d'une action collective RSE menée au sein d'un réseau professionnel. Nous considérons ici la RSE comme un mode managérial nouveau pour l'entreprise, s'inscrivant ainsi dans la lignée des développements d'auteurs comme Pasquero (2005), Delpuech (2009), Asselineau et Piré-Lechalard (2008). En ce sens, la RSE s'apparente à un paradigme nouveau (Pasquero, 2005) incitant l'entreprise à repenser ses modes relationnels et ses pratiques managériales compte tenu des arbitrages souvent difficiles qu'impliquent le social, l'économique, le sociétal et l'environnemental

Sur le plan pratique, pour les acteurs clés de démarches collectives (acteurs consulaires, réseaux professionnels), cette étude peut apporter des éléments de réponses sur les actions à mener pour favoriser l'intégration de pratiques RSE dans les PME participantes à de telles démarches. Sur le plan théorique, notre analyse se situe dans la continuité des études portant sur les leviers de diffusion de la RSE en PME réalisées jusqu'ici (Schneider-Maunoury, 2000, Berger-Douce, 2005 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Berger-Douce, 2006 ; 2008), mais en accordant un poids plus important à l'action collective et à la manière dont les acteurs s'approprient cette démarche collective. Pour cela notre étude s'inscrit dans une enquête qualitative exploratoire menée auprès de dirigeants ayant participé à une démarche collective proposée par un réseau de pairs, le Club des Jeunes Dirigeants (CJD). Notre analyse porte sur le suivi de quatre entreprises pendant plusieurs mois, complété par huit entretiens semi-directifs, afin de comprendre quels ont été les éléments déterminants qui ont permis aux dirigeants de passer de l'éveil à une réelle mise en œuvre de pratiques de RSE.

Après avoir souligné les enjeux de l'action collective pour favoriser l'engagement social et environnemental des dirigeants de PME, nous précisons les éléments théoriques qui nous semblent déterminants pour mieux cerner les processus d'engagement des dirigeants de PME dans des démarches de RSE collectives. Nous mobiliserons pour cela la théorie de l'appropriation telle que De Vaujany *et al.* (2005) la définissent et précisons le cadre d'analyse. Nous exposerons alors le terrain de l'enquête et la méthodologie adoptée. Les résultats seront ensuite exposés et discutés afin de préciser les déterminants d'une action collective dans l'appropriation de pratiques responsables par les dirigeants de PME.

---

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

Dès 2002, il apparaît au CJD que le concept de « performance globale » est la meilleure traduction, pour l'entreprise, des notions de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale. Cette traduction présente deux caractéristiques essentielles : elle est établie par des dirigeants d'entreprise et intègre des valeurs de solidarité, de responsabilité, de loyauté et de respect de l'individu. Ainsi, le concept de « performance globale » du CJD peut finalement être ramené à une démarche de RSE ; c'est pourquoi nous serons amenés, tout au long de notre travail, à utiliser les deux expressions de manière équivalente.

## **I. LES CONDITIONS D'APPROPRIATION D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE DE RSE EN PME**

Dans un premier temps, nous nous pencherons sur la manière dont les problématiques de RSE s'expriment en PME (1.1). Nous montrerons alors que dans le cadre des PME, la démarche collective peut offrir un cadre propice à l'intégration de pratiques RSE. Nous mobiliserons dans un second temps les approches sur l'appropriation (1.2) pour mieux cerner le rôle que peuvent jouer ces démarches collectives et pour préciser alors le cadre de notre analyse.

### **1.1 La RSE en PME : l'enjeu de la démarche collective**

Les études menées sur les PME laissent entrevoir des résultats très hétérogènes quant à la réalité des pratiques responsables dans ces structures (Schneider-Maunoury, 2000 ; Observatoire des PME européennes, 2002 ; CROCIS-CCIP, 2003 ; Berger-Douce, 2005 ; Quairel et Auberge, 2005 ; ACFCI, 2006 ; Berger-Douce, 2006, 2008). Ces pratiques peuvent osciller entre l'absence de réponse (la négation des externalités négatives) et l'attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998). En outre lorsque cet engagement existe, l'orientation durable peut varier : les entreprises peuvent mettre en place des actions environnementales, sociales ou sociétales pour répondre aux attentes des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, associés, riverains, collectivités territoriales).

Le contexte de prise de décision dans les PME est souvent donné comme une des raisons principales expliquant l'hétérogénéité du niveau d'engagement responsable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Lapointe et Gendron, 2004). Le dirigeant de PME jouit généralement d'une autonomie décisionnelle forte, souvent caractérisée par un sentiment de solitude important (Baillette, 2003). Le dirigeant de PME n'a donc pas toujours le temps de rechercher des informations qui ne sont pas directement en relation avec le fonctionnement quotidien de son entreprise. Son mode décisionnel est souvent intuitif. Dans ce cadre l'intégration de la RSE en PME va donc fortement dépendre des représentations qu'il s'en fait. La conviction du dirigeant (Paradas, 2006), la recherche de légitimité (Marchesnay, 2009) associées à la difficulté de trouver des compétences fondamentales pour le développement de son activité (Mathieu et Reynaud, 2005), peuvent alors constituer des leviers d'engagement responsables déterminants en PME. A contrario, la présence d'une multitude d'acteurs promouvant le développement durable auprès des acteurs économiques peut rendre la prise d'informations plus difficile. Comme le précise Julien (2008), les études portant sur la PME aujourd'hui s'inscrivent dans une vision de plus en plus complexe, multipliant les acteurs à prendre en compte, pour mieux comprendre leur fonctionnement et leur développement. La forte personnalisation conduit le dirigeant à développer des relations particulières avec son environnement - des relations dites de réseau. Qu'il soit social, professionnel ou territorial le réseau représente une source de confiance, de sécurité et de flexibilité (Capiez, 2007). Il peut constituer « *un cadre privilégié de réflexion permanent et évolutif pour le dirigeant* » (Fourcade, 2008). Comme le précise Julien (1996 : 1140), « *plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles* ».

Au cours de ces dix dernières années, les démarches collectives dédiées aux enjeux sociétaux se sont multipliées auprès des PME (Berger-Douce, 2006, 2008). Prenant pour la plupart d'entre elles la forme de campagnes d'information, de sensibilisation et/ou de formation professionnelle, elles sont généralement proposées par des acteurs de réseaux comme les chambres consulaires, les agences régionales, par exemple les Directions Régionales de

l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), ou encore par les dirigeants eux-mêmes réunis au sein de réseaux professionnels.

Par conséquent, l'intégration de la RSE dans les PME ne peut être appréhendée sans tenir compte de leur encastrement dans l'environnement (Granovetter, 1985 ; Johannisson *et al.*, 1994) et des réseaux d'acteurs qui sous-tendent les démarches collectives promouvant la RSE. Dans ces conditions, l'analyse de l'intégration de la RSE en PME doit dépasser le cadre stricte de la PME pour s'appuyer sur des approches prenant mieux en compte la complexité des démarches collectives. Si ces dernières sont communément présentées comme un vecteur d'intégration de démarches de RSE en PME (Quairel et Auberger, 2005 ; Berger-Douce, 2006 ; Bonneveux et Saulquin, 2009), elles sont bien souvent mentionnées comme une voie de recherche alternative pour dépasser les analyses centrées sur les obstacles tant internes qu'externes. Cependant, au final, peu d'études (hormis l'étude de Berger-Douce, 2006) analysent spécifiquement le rôle effectif de ces démarches collectives de RSE.

Il nous semble donc intéressant de nous tourner vers des cadres théoriques complémentaires. La théorie de l'appropriation proposée par De Vaujany *et al.* (2005), associée aux développements des travaux portant sur la PME (rôle des valeurs, de la vision du dirigeant) peut offrir un cadre de réflexion plus riche.

## **1.2 Une lecture interprétative de la démarche collective RSE en PME à partir de l'appropriation**

### **1.2.1 Les fondements de l'appropriation**

La notion d'appropriation a été mobilisée par différents chercheurs de plusieurs disciplines pour étudier le devenir des objets « poussés par l'extérieur » dans les mains des acteurs qui les mettent en œuvre. Concept complexe, l'appropriation fait référence en général 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, d'en faire sienne. Beaucoup d'études se sont intéressées notamment à l'appropriation de technologies innovantes. On peut citer notamment Plaisent *et al.* (1996), Mayère et Monnoyer (1997) et Digout (1997). Si certains travaux vont utiliser l'appropriation dans un cadre descriptif (Digout, 1997), d'autres comme Proulx (2002) et De Vaujany *et al.* (2005) vont chercher à mieux explorer cette notion en s'efforçant de la conceptualiser. Ces auteurs proposent de s'intéresser à la dynamique de l'appropriation. Celle-ci s'inscrit dans un processus d'accès, d'utilisation puis de transformation de l'objet. Selon Proulx (2001), l'appropriation peut se définir comme un processus de développement de connaissances impliquant trois mécanismes interdépendants : le *learning by doing* (l'apprentissage en produisant), 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 aux dimensions cognitives et comportementales mais aussi à la mise en action des connaissances créées. 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. Dans la lignée des travaux de Proulx (2001), De Vaujany *et al.* (2005) soulignent le caractère contingent de ce processus d'appropriation qui s'articule autour d'outils, de démarches, de dispositifs et/ou de règles qui peuvent être « détournés », réinterprétés voire instrumentés (flexibilité interprétative et instrumentale des outils). L'appropriation se révèle ainsi protéiforme dans la mesure où les objets, les outils, les démarches appropriés peuvent, selon les acteurs, prendre des statuts

particuliers. De Vaujany *et al.* (2005) proposent ainsi d'inscrire l'appropriation dans trois dimensions (perspectives) interdépendantes (rationnelle, socio-politique, psycho cognitive) détaillées ci-dessous (cf. tableau n°1).

**Tableau n°1 : les trois dimensions de l'appropriation (d'après De Vaujany *et al.*, 2005)**

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

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

- Elle permet de prendre en compte à la fois les acteurs concernés par l'appropriation, les relations (souvent complexes) par lesquelles s'opère l'appropriation et les actions proposées (à travers les outils, les objets, les règles) constituant l'objet de l'appropriation. Elle offre ainsi un cadre de réflexion riche pour appréhender de manière globale le processus d'appropriation,
- En outre, cette approche n'a pas seulement été abordée dans le cadre d'études sur l'intégration d'outils de gestion (l'appropriation des TIC<sup>2</sup> par exemple). Elle a été également mobilisée pour étudier des dispositifs stratégiques dans une perspective appropriative (cf. Dechamp *et al.*, 2006). Son utilisation dans des contextes variés nous invite à la mobiliser dans le cadre de la RSE, dans la mesure où celle-ci s'inscrit aussi et avant tout dans une réflexion stratégique.

### **1.2.2 L'action collective comme trajectoire d'appropriation : une lecture possible à partir des mécanismes d'appropriation activés par le dirigeant**

D'après les développements précédents, le cadre conceptuel de l'appropriation nous semble apporter un éclairage original sur le processus d'engagement responsable des dirigeants de PME. L'étude de Berger-Douce (2006) propose d'ailleurs d'analyser l'action de sensibilisation au management environnemental menée par une chambre consulaire dans cette perspective, en la considérant comme un outil d'appropriation. A partir du dispositif mis en place par la CCI (réunions de groupe, sessions de formation collective, audits croisés, utilisation de grilles d'analyse, etc.), l'auteur souligne le caractère collectif de l'action étudiée, prenant ainsi la forme d'une construction collective (*vision organisante* au sens de Swanson et

<sup>2</sup> Technologies de l'Information et de la Communication

Ramiller, 1997, 2004). Elle propose ensuite d'en décrire les caractéristiques stratégiques et opérationnelles à partir des différentes perspectives appropriatives décrites plus haut. Ses résultats montrent principalement que l'appropriation de la démarche étudiée s'inscrit plutôt dans une perspective psycho-cognitive pour les PME et socio-politique pour l'acteur clé, à savoir la CCI. Quant à la dimension rationnelle, elle semble secondaire dans son étude. Si l'étude de Berger-Douce (2006) apporte une lecture éclairante de la démarche collective comme outil d'appropriation, elle reste néanmoins descriptive et ne permet pas de comprendre le cheminement d'engagement responsable des dirigeants de PME. Notre analyse s'appuie sur le même cadrage théorique mais tente de mieux cerner les dynamiques d'appropriation des dirigeants engagés dans une démarche collective de RSE. Nous souhaitons ainsi apporter une vision temporelle et processuelle de l'appropriation de la RSE.

Pour préciser le processus retenu pour notre analyse, nous nous appuyons sur les modèles issus des travaux notamment de Godowski (2004)<sup>3</sup> mais aussi ceux de De Vaujany *et al.* (2005). Ces derniers préconisent de découper le processus en plusieurs phases. Pour De Vaujany *et al.* (2005), ce dernier débute par une phase qualifiée de « pré appropriation » où l'outil, la démarche fait l'objet d'une première interprétation par l'utilisateur. Si une acceptation minimale s'opère alors le processus entre dans une phase « d'appropriation originelle » au cours de laquelle les mécanismes d'appropriation décrits plus haut (socio politique, psycho cognitif et rationnel) sont activés. Cette phase se concrétise alors par le développement de routines, de réflexes d'utilisation. Dans une troisième phase, la démarche ou l'outil pourra faire l'objet de « ré appropriation » en débouchant sur de nouvelles routines. Selon un tel schéma, le processus d'appropriation débute bien avant l'utilisation de l'outil, de la démarche proposée et se poursuit bien après les premières routines d'utilisation. Ce processus implique en outre la mobilisation par les acteurs d'outils, règles et dispositifs selon des perspectives variées (rationnelle, socio politique ou psycho cognitive). Cette mobilisation diffère nécessairement d'un acteur à un autre, compte tenu de son expérience, de son profil ou encore de ses convictions.

Nous nous proposons donc d'étudier la portée d'une action collective de RSE en observant la manière dont les participants se sont approprié les outils et les dispositifs proposés par les acteurs clés de la démarche. Il s'agit concrètement d'analyser les cheminements d'engagement responsable des dirigeants afin de cerner d'une part si l'action collective a été un réel vecteur d'appropriation, et d'autre part, selon quel degré d'appropriation la RSE s'inscrit dans la réflexion stratégique de l'entreprise. Comment cette dernière est-elle contextualisée par les dirigeants? Se concrétise-telle par des actions dites d'adaptation, de mise en conformité ou aboutit-elle à des actions conduisant le dirigeant à ré interpréter ses modes relationnels et ses pratiques managériales ? Il s'agit *in fine* de cerner les mécanismes d'appropriation et les logiques sous-jacentes à l'œuvre.

Ainsi au regard des développements précédents, le degré d'appropriation de la RSE va dépendre :

- Des valeurs, des convictions que portent les dirigeants à l'égard de la RSE comme le sous-tendent les différentes études sur l'engagement responsable des dirigeants de PME qui ont en outre souligné le rôle déterminant de la vision, des convictions et des représentations des dirigeants (Paradas, 2007, 2008),
- Du degré d'engagement des dirigeants dans le réseau, acteur clé de la démarche collective compte tenu des réflexions menées sur le rôle joué par les réseaux d'acteurs (Julien et Marchesnay, 1996 ; Donckels et Lambrecht, 1997 ; Fourcade, 2008),

---

<sup>3</sup> Dans ses travaux sur l'assimilation d'une nouvelle méthode dans le milieu bancaire, l'auteur propose un processus d'assimilation d'une innovation managériale autour de plusieurs étapes (initiation-adoption-adaptation-acceptation-routinisation-intégration). Il s'appuie pour cela sur les travaux de Brewer (1996).

- Des dimensions d'appropriation (rationnelle, psycho cognitive, socio politique) activées par les acteurs eux-mêmes. Comme le soulignent De Vaujany *et al.* (2005), ces dimensions sont interdépendantes mais leur intensité de mobilisation peut varier et ainsi expliquer des dynamiques d'appropriation variées. Notre analyse tiendra plus particulièrement compte des dimensions socio politique et psycho cognitive. La dimension rationnelle reste plutôt en retrait dans notre travail. Elle implique de mieux cerner les actions mener au niveau de la démarche collective visant à optimiser son fonctionnement. Ces dernières n'ont pas fait l'objet d'observations directes. Soulignons aussi que les perspectives socio politique et psycho cognitive semblent jouer un rôle plus important dans les études portant sur l'appropriation de la réflexion stratégique par les acteurs (cf. Dechamp *et al.*, 2006).

A partir de ces réflexions théoriques, il nous semble possible de mieux cerner les logiques d'appropriation de la RSE dans le cadre d'une action collective, voire de repérer des trajectoires d'appropriation type. Notre étude a porté sur la démarche collective de RSE que propose le CJD (Centre de jeunes Dirigeants) à ses membres. Avant d'exposer les résultats de notre recherche, nous allons préciser le cadre méthodologique de notre recherche.

## **II. Cadre méthodologique de notre recherche**

Dans un premier temps, nous présenterons notre terrain d'étude, l'action menée par le CJD, puis nous préciserons la méthodologie adoptée.

### **2.1 La démarche de sensibilisation à la performance globale du CJD**

Nous présenterons d'abord le CJD pour ensuite exposer la démarche de performance globale qu'il propose

#### **2.1.1 Le CJD : une action collective propice à l'appropriation**

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) est un mouvement patronal né en 1938 pour défendre des valeurs et des actions prônant un libéralisme responsable au sein de la société. Il regroupe 106 agences locales réparties sur 17 régions et ses membres sont principalement des chefs d'entreprise ou des cadres dirigeants disposant d'une autonomie en matière de management et de gestion. Cette association de dirigeants se veut être un lieu d'échanges, de réflexions et d'expérimentations afin d'offrir à tout jeune dirigeant la possibilité de progresser et de faire progresser son entreprise sur le plan global. La démarche du réseau repose avant tout sur le volontariat et le dynamisme de ses membres. Elle se structure autour de réunions plénières, de formations et de parcours initiatiques tel le *parcours copernic*. Ce dernier propose un cursus d'une durée de 18 mois composé de 5 modules de formation afin de donner aux dirigeants les outils nécessaires pour mener une réflexion stratégique sur son entreprise. Parallèlement à cela, le fonctionnement du réseau repose aussi sur des actions *ad hoc* comme des groupes de travail, de commissions spécifiques et des commissions « miroir ». Ces actions peuvent être proposées et animées par quelques membres du réseau au gré de leurs besoins afin de mener des réflexions en commun sur un problème similaire qu'ils rencontrent. La démarche du réseau est généralement centrée sur la réflexion stratégique. Elle repose certes sur le bénévolat des membres du réseau mais se veut avant tout émergente. Elle permet ainsi au dirigeant qui y

adhère de rompre son isolement, de prendre du recul sur son quotidien et de se former au métier d'entrepreneur<sup>4</sup>.

### **2.1.2. Le dispositif du concours de la performance globale : une *vision organisante* autour de la RSE**

Comme nous l'avons souligné en introduction, au terme de RSE, le CJD préfère lui substituer celui de performance globale afin de mieux exprimer la question de l'équilibre entre le social, l'économique et l'environnemental auquel doit aboutir toute entreprise responsable. Pour accompagner les entreprises de son réseau, le CJD offre un ensemble d'outils permettant aux dirigeants de mener des réflexions tenant compte de ces trois piliers. Ces outils, qu'ils soient proposés pour l'ensemble des membres ou qu'ils soient menés entre membres entretenant des relations de confiance, doivent, avant tout, s'inscrire dans les valeurs, les engagements responsables qui caractérisent l'identité même du réseau. Depuis ces cinq dernières années, cette vision de la performance plus respectueuse des parties prenantes s'est en outre renforcée au sein du réseau autour d'actions dites expérimentales. Le guide et le concours de la performance globale sont des outils qui ont été développés dans cette optique. Ils témoignent ainsi de cet engagement responsable vers lequel tend le réseau.

Concrètement le guide de la performance globale est un outil d'auto diagnostic. Il permet à tout dirigeant qui le mobilise de piloter son entreprise vers une logique de performance globale. Pour cela, il invite le dirigeant à se poser les questions pertinentes sur ses valeurs et celles de l'entreprise, sur les processus de concertation et de décision mis en place avec ses parties prenantes et sur les stratégies relatives à chaque partie prenante. Il permet ainsi d'élaborer un diagnostic et d'identifier des enjeux importants pour l'entreprise et des points d'amélioration. Ce guide peut être mobilisé par tout dirigeant qui le souhaite et certaines actions spécifiques du CJD, comme le parcours *copernic* notamment, peuvent être des actions de sensibilisation à ce guide. Concernant le concours de la performance globale, celui-ci est organisé en partenariat avec l'enseignement supérieur. La participation des entreprises au concours se fait, comme pour l'ensemble des actions du CJD, sur la base du volontariat. Le concours se déroule sur une période de 3 à 4 mois, il s'agit pour une entreprise de permettre à une équipe d'étudiants issus d'école de commerce ou de master universitaire en management de poser un diagnostic concernant la performance globale et de proposer des actions concrètes d'amélioration. Pour cela, l'entreprise et les étudiants peuvent s'appuyer sur le guide de la performance globale.

Ainsi présentées, les actions du CJD menées en faveur de la RSE s'inscrivent bien, à notre sens, dans une démarche collective que l'on pourrait qualifier de vision organisante.

Les questions que nous nous posons sont les suivantes : La démarche proposée par le CJD a-t-elle enclenché un réel processus d'appropriation de la RSE dans la réflexion stratégique des dirigeants ? Quels sont les logiques déterminantes qui nous permettent de mieux cerner ce processus d'appropriation ?

## **2.2 La méthodologie adoptée**

Notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire. Le caractère exploratoire de notre étude, dû au faible nombre de travaux portant sur notre question de recherche, explique pour partie le choix méthodologique de l'étude de cas (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). Le recours à l'étude exploratoire se justifie dès lors que l'on doit

---

<sup>4</sup> Documents institutionnels, données issues du site Internet [www.cjd.net](http://www.cjd.net)

définir un phénomène avec plus de précision, identifier les stratégies opportunes ou obtenir davantage d'éclaircissement avant de développer une approche (Charreire et Durieux, 2003).

Notre enquête s'est donc centrée sur le retour d'expérience de quatre dirigeants (cf. le tableau n°2) ayant participé au concours de la performance globale organisé par le CJD au cours des cinq dernières années. Il s'agissait notamment de connaître les motivations qui avaient poussé les dirigeants à s'engager dans le concours, la manière dont cette expérience avait été vécue et si cette démarche avait laissé des empreintes dans les entreprises. Nous avons ainsi élaboré une grille d'entretien structurée autour des thèmes suivants :

- La perception de la RSE : Il s'agit de connaître ce que représente le concept de RSE pour le dirigeant et les actions responsables déjà mises en place,
- Les facteurs déclencheurs de la participation au concours de la performance globale : Ce thème est constitué d'interrogations permettant de comprendre ce qui a amené le dirigeant à s'engager dans la démarche collective,
- Le vécu de la démarche : Nous souhaitons recueillir des éléments sur la manière dont le dirigeant s'est approprié la démarche, les temps forts et les obstacles vécus,
- Les apports de la démarche : Pour ce thème, nous avons abordé des questions sur les répercussions de la démarche vécues au niveau personnel, organisationnel, financier, environnemental, social et sociétal.

Cette étude est le préliminaire d'un projet de recherche<sup>5</sup> dans lequel s'inscrit un travail doctoral portant sur le rôle du groupement de PME dans la diffusion de la RSE auprès des PME. La collecte des données s'est déroulée dans un premier temps, par le suivi régulier de quatre entreprises du réseau puis par des entretiens individuels semi-directifs (deux entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie chacun, soit huit entretiens au total) qui se sont déroulés de mai à septembre 2009. Ces quatre dirigeants sont tous membres du CJD. Ils ont en outre tous participé au cours de ces cinq dernières années au concours de la performance globale. Nous nous sommes parallèlement appuyés sur des données secondaires<sup>6</sup>. Dans un deuxième temps nous avons mené des entretiens auprès de l'ensemble des adhérents du CJD et des membres du bureau.

Compte tenu de la méthodologie adoptée, l'échantillon constitué n'avait pas pour but de rechercher une exhaustivité des résultats. Il s'agissait aussi de ne pas privilégier un secteur d'activité par rapport à un autre afin de constituer un échantillon assez représentatif de la diversité des PE.

Nous avons ensuite procédé à la retranscription des entretiens, effectué un codage de l'ensemble des données recueillies et mené une analyse de contenu thématique (Bardin, 1998) à l'aide du logiciel NVivo 8. Cet outil nous a permis d'élaborer un dictionnaire de thèmes selon 28 codes (répartis entre 9 codes de catégorie de niveau 1 et 19 codes de catégorie de niveau 2). Nous avons regroupé les phénomènes en fonction des similarités et différences observées lors de l'analyse des discours. Enfin, nous avons procédé à un double codage pour s'assurer la fiabilité de l'analyse.

---

<sup>5</sup> Ce projet de recherche est impulsé par l'Observatoire des PME créé en 2007 par les équipes de recherche du LOG (IAE d'Orléans) et du CERMAT (IAE de Tours)

<sup>6</sup> Rapports des étudiants de l'ESCEM et de l'IAE rédigés en 2006 dans le cadre du concours de la performance globale

**Tableau n°2 : Caractéristiques signalétiques des entreprises interrogées**

Entreprises	Secteur d'activité	Contexte dans lequel s'est effectuée la démarche	Nombre de salariés	Année d'intégration au CJD	Année de participation au concours
PME 1	Conseil en performance énergétique	Son entreprise au moment du concours était principalement dans un secteur assez concurrentiel et avait amorcé une diversification vers une activité verte	20	2006	2007
PME 2	Industrie - Métallurgie	L'entreprise a été reprise 3 ans avant le concours et se trouvait encore à cette époque dans un contexte de reprise difficile	20	2004	2006
PME 3	Services et conseil en communication	Il a créé son entreprise en 2003 et venait d'être accompagné pendant 5 ans par un réseau professionnel régional d'aide à la création. Il est entré au CJD par connaissance et dans le but de continuer à se former au métier de dirigeant	10	2008	2008
PME 4	Services – Travail temporaire	Création de l'agence en 2006	5	1995	2007

### III. Résultats et interprétations

#### 3.1 Des cheminements d'intégration de pratiques RSE contrastés....

La démarche qualitative utilisée pour observer les cheminements d'engagement responsable des dirigeants membres du CJD nous a permis de proposer une lecture processuelle tenant compte du temps. Deux grandes périodes ont été distinguées pour notre étude : la phase de participation au concours et la phase de mise en œuvre de la démarche dans les entreprises. Il s'agit ensuite pour chaque période de repérer dans le discours des dirigeants des traces de contextualisation de la démarche. La période liée au concours peut être apparentée à la présentation de la démarche à l'entreprise. Le processus d'appropriation va comporter une phase de « pré appropriation » et une phase d'« appropriation originelle » au sens de De Vaujany *et al.* (2005). La période de mise en œuvre traduit quant à elle la manière dont la démarche se contextualise effectivement dans l'entreprise. Elle est marquée par une phase de « routinisation » et une phase de « ré appropriation » pouvant ensuite déboucher sur de nouvelles routines d'utilisation. Comme nous l'avons souligné plus haut selon les représentations des dirigeants et le statut qu'ils accordent à la démarche proposée, plusieurs processus d'appropriation peuvent se profiler.

#### Un cheminement d'engagement responsable « en éveil » : les PME 2 et 4

Ce type de processus concerne principalement les PME 2 et 4. On observe chez elles de fortes similitudes dans les phases successives du processus d'appropriation décrites plus haut, regroupées en deux grandes périodes : la participation au concours et la mise en œuvre de la démarche de performance globale.

Concernant la première période traduisant la participation des entreprises au concours, la phase de « pré appropriation » qui s'apparente à la découverte de la démarche s'est déroulée lors d'une réunion plénière au cours de laquelle les entreprises ont été sollicitées après que la démarche du concours leur ait été présentée. Pour les PME 2 et 4, l'engagement dans la démarche s'est fait par devoir sociétal dans le but de rendre avant tout service au réseau.

<p><b>PME 2</b> : « je me suis engagé dans le concours par devoir sociétal envers le CJD mais aussi envers les étudiants. En tant qu'ancien compagnon, j'ai le souci de transmettre des valeurs et des savoirs aux autres. »</p>
--

Une fois cette phase d'acceptation minimale passée, le concours de la performance globale a été ensuite interprété comme un support d'apprentissage donnant la possibilité aux dirigeants

**PME 2** « c'était la première année du concours pour la section CJD, moi je venais d'arriver dans l'entreprise, je me suis dit : tiens ça peut être intéressant pour moi d'avoir un œil extérieur à l'entreprise pour faire en fait mon miroir. Parce que dans une entreprise que l'on crée, on embauche les gens à son image, c'est comme ça. Une entreprise que vous reprenez, c'est les gens qui vous embauchent, ce n'est pas vous, donc faut s'intégrer dans le groupe, c'est hyper difficile. »

d'avoir « un effet miroir ». Toutefois, cette recherche d'effet miroir a été plus ou moins détournée de son objet initial dans la mesure où les deux entreprises en question l'ont utilisé avant tout dans une logique de mise en conformité des choix stratégiques passés. En effet, lors de la période d'introduction du concours de la performance globale, les PME 2 et 4 se trouvaient à un stade de développement jugé critique pour les dirigeants. La PME 2 était dans un contexte de reprise difficile et la PME 4 en phase de démarrage.

De ce fait, pour ces deux entreprises, la participation au concours n'a pas été considérée comme un outil permettant de mieux intégrer les trois piliers de la performance globale dans la réflexion stratégique. La RSE est en quelque sorte passée au second plan, même si elle leur a ouvert les yeux sur ce que représente cette démarche. Il s'en suit que les phases suivantes du processus d'appropriation qui renvoient à la période de mise en œuvre de la démarche, à

**PME 4** : « Je me suis retrouvé un petit peu embringué là dedans, démarrant mon entreprise en même temps... je me suis dit que le concours c'était peut être une opportunité pour nous... vérifier qu'on est sur les rails, vérifier que cette vision externe nous renvoie ce que nous on attend, nous renvoie ce qu'on pense avoir mis en œuvre dans le cadre de la stratégie d'ouverture, donc on m'a dit « qui lève la main ? », ben j'ai levé la main, sans crainte. »

savoir la phase de mise en place de « routines d'utilisation » et la phase de « ré appropriation », n'ont donné lieu qu'à des actions très ponctuelles visant à consolider ou à conforter les pratiques responsables déjà mises en place avant le concours. Ces dernières sont d'ailleurs essentiellement tournées vers le social. La phase de mise en œuvre s'est donc traduite par une contextualisation de la démarche très limitée sans que celle-ci s'inscrive dans une réflexion stratégique sur le long terme. Il faut souligner en outre que les deux dirigeants n'ont pas cherché non plus à mobiliser d'autres actions complémentaires du réseau (Commission ad hoc notamment) ni au cours du déroulement du concours, ni après. Ainsi pour le dirigeant de la PME 2, l'action collective n'a donc pas enclenché une prise de conscience plus forte. Pour le dirigeant de la PME 4, même si la démarche lui a ouvert les yeux, il ne lui reconnaît pas pour autant une utilité pour son entreprise. Ainsi, nous pouvons avancer que la démarche collective proposée par le CJD a tout au plus pour la PME 2 et 4 mis en éveil le processus d'appropriation d'une démarche RSE sans pour autant enclencher une réelle réflexion stratégique.

### **Un cheminement d'engagement responsable « en mouvement » voire en « alerte » : les PME 1 et 3**

Les cheminements d'intégration de pratiques RSE dans les PME 1 et 3 diffèrent sensiblement des PME 2 et 4 que nous venons de présenter.

Dans la première période correspondant à la participation au concours, l'interprétation de l'outil ou de la démarche par les dirigeants de la PME 1 et 3 reste assez proche de celle avancée par les dirigeants des PME 2 et 4 :

**PME 1** : « Au départ, j'ai fait le concours parce qu'il fallait du monde, des volontaires...et puis pour voir ce que c'était...C'est toujours intéressant d'avoir un regard extérieur, parce que vous vous êtes dans le quotidien. »

**PME3** : « Les questions liées à la performance globale me paraissaient floues...j'avais envie d'en savoir plus. Et puis fallait des volontaires »

Tout comme dans les cas précédents, l'engagement dans la démarche s'est fait par devoir sociétal et par une interprétation de la démarche proposée par le CJD comme un support d'apprentissage (moyen de mieux cerner le concept de RSE) et un moyen d'avoir un œil extérieur (effet miroir). Cependant à la différence des PME 2 et 4, les dirigeants des PME 1 et 3 n'ont pas détourné la démarche de son objet initial dans les premières phases du processus d'appropriation. En outre la conviction personnelle du dirigeant de la PME 1, déjà forte avant la participation au concours, ainsi que l'esprit d'ouverture du dirigeant de la PME 3 n'ont sans doute pas été neutre dans les premières phases.

**PME 1** : « C'était à partir de l'année de la canicule que je me suis vraiment rendu compte qu'il y avait un problème. La canicule est peut-être complètement un hasard, mais c'est là où j'ai commencé à m'intéresser à l'écologie. Avant je m'y intéressais mais pas tant que ça. Et puis là du jour au lendemain, plus de bagnoles, le vélo tous les jours : enfin un changement radical de vie. Donc après, c'est créer sa boîte et essayer de la concilier avec ses idées, et les faire partager aux autres »

La démarche du CJD a ainsi réellement enclenché une dynamique au point de mettre peu à peu les dirigeants des deux PME dans une logique de vouloir améliorer leur entreprise au niveau global.

**PME 1** : « vous me demandiez si le concours à la performance globale a apporté quelque chose à mon entreprise : alors oui, ça a apporté quelque chose. Souvent, les étudiants mettent l'accent sur des choses qu'on avait pressenties. Ce sont des choses que oui on avait senties et pour lesquelles on a jamais eu le courage de dire »

**PME 3** : « ça nous a donné de l'élan, au lieu que ce soit un rapport qui soit rangé, ça a eu beaucoup d'échos parce que en gros ouais c'était déjà ce qu'on faisait en partie...sauf qu'on l'avait pas formalisé. Donc pour nous ça a été un très bon miroir. Là en plus, ça nous a permis de mettre un nom sur notre stratégie de management. »

Les phases suivantes du processus d'appropriation, à savoir la phase de mise en place de « routines d'utilisation » et la phase de « ré appropriation », ont ainsi donné lieu à une contextualisation de la démarche RSE beaucoup plus poussée que dans les cas précédemment étudiés. Soulignons aussi que le dirigeant de la PME 1 a notamment recherché à s'impliquer davantage au sein du réseau et plus particulièrement sur les actions plus orientées vers la RSE (il a pris en charge l'organisation du concours de la performance globale à partir de 2008, l'année suivant sa participation).

**PME 1** : « Quelques mois après le concours on a demandé à des étudiants en socio de monter un questionnaire et de faire des entretiens avec les salariés sur le climat social de l'entreprise [...] Il y avait aussi un certain nombre de choses qui n'étaient pas suffisamment écrites. C'est-à-dire qu'on avait l'état d'esprit, on avait la qualité, mais on n'écrivait pas assez les choses. Alors, on est plus passé sur la qualité, et on s'est mis à faire plus de procédures écrites. C'était un peu laborieux à mettre en place, mais c'est vrai que c'est quand même plus simple. Notamment sur les transmissions du savoir. [...] On a aussi essayé de poursuivre et de développer une diversification client parce que ça c'est notre grosse difficulté. Aujourd'hui, je n'ai pas un seul client qui représente plus de 15% du chiffre d'affaires. 80% des salariés viennent au travail en transport en commun ou à pied. Moi je suis à vélo et tout est éteint la nuit ici. [...] Aujourd'hui Je veux être sur un métier sain. Je veux pas que ma petite-fille dans vingt ou trente ans me demande ce que j'ai pas fait pour éviter le réchauffement climatique. C'est ce que je veux faire au quotidien, et c'est ce que j'essaie de faire. Je veux que dans trois ans mes entreprises aient du sens, soient positionner sur la lutte contre le réchauffement climatique »

**PME3** : « Le premier travail est plutôt sur le social au sein de l'entreprise, et le sociétal avec les partenaires et c'est d'essayer d'avancer avec eux. [...] On a mis en place l'intéressement en 2009. Donc c'est-à-dire qu'aujourd'hui on est dans les 2% de boîtes de notre taille qui refilent du bénéfice. Bon voilà, c'est important ! Donc on a quelques actions, maintenant on aimerait un peu plus le formaliser [...] on est en train de réécrire le business plan des trois à cinq prochaines années. Pour nous c'est la stratégie que l'on place sur le développement durable [...] D'une vision un peu floue de management qui n'avait pas de nom, c'est passer à quelque chose de concret, sur lequel on peut s'appuyer, qu'on peut s'expliquer... »

En résumé la démarche proposée par le CJD a été vécue par les dirigeants comme un élément déclencheur. Elle a enrichi leurs représentations personnelles dans la mesure où elle a provoqué une réelle réflexion visant l'intégration des trois volets de la RSE dans la stratégie de l'entreprise. Grâce à la démarche, le degré de sensibilisation à la RSE des dirigeants s'est renforcé. Dans un tel schéma, la démarche collective du CJD a en quelque sorte mis en mouvement le processus d'appropriation des deux dirigeants. On peut même avancer, pour le dirigeant de la PME 1, que ce processus semble aujourd'hui être en alerte dans la mesure où le dirigeant est sur une remise à plat de sa stratégie (abandon de l'activité initiale pour développer une autre activité plus respectueuse de l'environnement et plus en lien avec ses convictions).

### **3.2...soutenus par des mécanismes d'appropriation**

Les cheminements d'engagement responsables observés précédemment s'expliquent certes par un certain nombre de facteurs déjà soulignés dans la littérature tels que les convictions du dirigeant, la nature de l'activité. Cependant, ces derniers bien que significatifs, ne sont pas suffisants pour comprendre l'engagement des dirigeants participant à une action collective en faveur de la RSE. Comme le souligne De Vaujany *et al.* (2005), il faut aussi tenir compte d'autres éléments comme les dimensions d'appropriation (ici psycho cognitive et socio politique) activées par les acteurs eux-mêmes. Ces dimensions sont interdépendantes mais leur intensité de mobilisation peut varier et ainsi expliquer des dynamiques d'appropriation variées. Elles jouent ainsi un rôle particulier pour pouvoir passer, dans le processus d'appropriation, de la phase « d'appropriation originelle » aux phases de routinisation et de « ré appropriation ». Ces mécanismes favorisent ainsi le processus de contextualisation de la démarche RSE dans l'entreprise. La question que nous nous sommes alors posé était de savoir si des combinaisons particulières de ces dimensions pouvaient expliquer la variété des processus observés. Et si oui quelles étaient alors ces combinaisons à l'œuvre.

Au regard des résultats obtenus, il semble en effet que l'intensité de mobilisation des dimensions d'appropriation diffèrent selon les cheminements d'engagement responsable observés. Notre étude montre notamment que la dimension socio politique activée seule n'aboutit pas à enclencher un processus de contextualisation poussé de la démarche RSE dans la réflexion stratégique. Cette situation est observée pour les PME 2 et 4 pour lesquelles l'engagement dans la démarche collective par devoir sociétal principalement n'a pas permis d'aller plus loin dans le processus d'appropriation que la phase d'acceptation. Cependant il n'est pas certain non plus que la dimension psycho cognitive, prise indépendamment aboutisse à un meilleur résultat. Il semble que les perspectives socio-politique et psychocognitive sont tout aussi importantes l'une que l'autre dans le processus d'appropriation et ce dès la phase d'introduction de la démarche. On en veut pour preuve le cheminement d'engagement mené par les dirigeants des PME 1 et 3. Si les mécanismes psychocognitifs ont joué un rôle important dans la prise de conscience du dirigeant de la PME 1 et dans sa réflexion, la dimension socio politique a permis quant à elle de soutenir sa démarche d'engagement responsable en l'aidant à se l'approprier progressivement dans une perspective stratégique sur le long terme.

## Conclusion

Les actions du CJD menées en faveur de la RSE s'inscrivent bien, à notre sens, dans une démarche collective que l'on pourrait qualifier de vision organisante (au sens de Swanson et Ramiller, 1997, 2004). Les missions du CJD se distinguent de celles d'autres réseaux tels les réseaux territoriaux ou les réseaux dits sociaux (associations sportives, clubs...) (Baillette, 2003). Si ces derniers offrent des lieux d'échange d'informations utiles aux dirigeants, leurs actions relèvent davantage d'un service de réseau (Duchénault, 1996) et ne portent pas nécessairement sur la réflexion. Sa mission vise bien souvent, à travers des actions de sensibilisation, à dynamiser un tissu régional pour le rendre plus attractif. De même, les associations sportives, culturelles peuvent être une source d'information pour le dirigeant mais leurs actions ne sont pas explicitement orientées vers la réflexion. Comme le soulignent Chappoz (1995) et Fillion (1997), la réflexion et les échanges entre homologues impliquent un apprentissage de la confiance entre membres. Le réseau de pairs dont fait partie le CJD constitue de ce fait un cadre particulièrement propice à ces échanges. La particularité du CJD est de proposer une démarche collective orientée vers la RSE qui se nourrit et se développe grâce à l'implication de chacun de ses membres. Cette démarche est sans cesse réactivée et enrichie par les membres du réseau qui s'investissent réellement dans le fonctionnement du groupement, « *la RSE d'autrefois étant laissée à l'initiative de l'entreprise individuelle, elle prend ici, [au sein du CJD], la forme d'une construction collective* » (Pasquero, 2008 : 29).

L'analyse de la mobilisation des mécanismes d'appropriation a abouti à des situations très contrastées en termes de réflexion stratégique, allant de la mise en place de démarches ponctuelles sans lien direct avec la stratégie à long terme de l'entreprise (PME 4) au repositionnement stratégique pour la PME 3. Les convictions des dirigeants et les enjeux sectoriels étant de nature très différente d'une PME à l'autre, les participants à la démarche collective progressent à des rythmes variés, ce qui peut créer des décalages importants, comme c'est le cas notamment pour le dirigeant de la PME 4 qui ne reconnaît pas d'intérêt particulier au concours dans l'approfondissement de sa réflexion stratégique.

Contrairement aux travaux Berger-Douce (2006) qui présentent la perspective psychocognitive comme dominante dans le processus d'appropriation, cette étude montre que la perspective socio-politique joue un rôle tout aussi important au sein du CJD. Les dirigeants de des PME 2 et 4, qui s'inscrivent dans cette dernière perspective, relèvent davantage d'une logique d'acceptation alors les dirigeants des PME 1 et 3, en activant des mécanismes psychocognitifs, s'impliquent réellement dans la démarche. Ce constat nous amène à supposer que les perspectives socio politique et psycho cognitive sont tout aussi importantes dans le processus d'appropriation d'une démarche collective. Cependant, pour favoriser une réelle prise de conscience, elles doivent également être couplées à une logique d'accommodation qui est rendue possible d'une part, grâce à des prescriptions réciproques favorisant un comportement mimétique entre acteurs membres du réseau et d'autre part, grâce à des logiques d'intéressement (Akrich *et al.*, 1988). En effet, les adhérents sont encouragés, voire enrôlés dans la prise de responsabilités au sein du CJD (coordination du concours de la performance globale pour la PME 1, participation au partenariat Université-CJD, promouvant le monde de l'entreprise auprès d'étudiants de filières universitaires littéraires (PME 2), organisation d'une plénière sur la politique de développement durable de la ville de Tours pour la PME 3, en partenariat avec la communauté d'agglomération Tours(Plus), coordination de la formation professionnelle au sein du CJD pour la PME 4). Cette attribution des rôles contribue à impliquer les adhérents de manière active dans le fonctionnement du réseau et à

en faire ainsi des acteurs qui s'approprient progressivement la démarche de performance globale.

La démarche collective peut donc offrir un cadre propice à la réflexion stratégique, évolutif et impliquant si elle s'adapte au stade de réflexion des protagonistes. Elle pourrait pour cela être proposée à des groupes d'adhérents par « niveau de réflexion stratégique ». La difficulté serait alors d'établir les différents niveaux selon des critères comme la formation, l'expérience, les motivations personnelles, les besoins de l'entreprise, le temps à consacrer pour le réseau... Le CJD pourrait alors proposer aux dirigeants des sortes de parcours « à la carte » intégrant des mécanismes d'intéressement, qui mobiliseraient davantage les dirigeants et viendraient favoriser le processus d'appropriation. Cette préconisation permettrait une meilleure diffusion de la démarche au sein du réseau.

Ce travail offre, selon nous, une contribution originale à la compréhension des logiques d'appropriation de démarches collectives de RSE par des dirigeants de PME, membres d'un réseau mais reste limité en raison de sa nature idiographique. Cette étude mériterait d'être complétée par des recherches supplémentaires au sein d'autres sections du CJD ou encore auprès d'autres groupements (territoriaux par exemple) afin de valider notre grille d'analyse. Il serait également intéressant d'interroger les concepteurs du guide et du concours de la performance globale afin de connaître leur point de vue sur ces outils et démarches dans une perspective rationnelle, celle-ci étant volontairement absente de notre recherche. L'intérêt serait double : d'une part savoir si l'utilisation de ces outils et démarches tels qu'ils sont mobilisés répond bien aux attentes initiales du CJD et d'autre part d'analyser les mécanismes de contrôle activés par le siège pour s'assurer de leur bonne appropriation par les dirigeants.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allali B., (2002),** « *Vision des dirigeants et internationalisation des PME: ébauche d'un cadre conceptuel* », 6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, Québec, 30-31 octobre
- ACFCI (2006),** « *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/RSE) par les PME/PMI* », Octobre.
- Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988),** « *A quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement, deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole* », Annales des Mines, série « Gérer et comprendre »
- Asselineau A. et Piré-Lechalard P. (2008),** « *Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture ?* », Cahier de recherche n°8, ESC Clermont
- Baillette P., (2003),** « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle », *Revue Internationale PME*, vol.16, n°1, pp. 43-73.
- Bardin L., (1998),** *L'analyse de contenu*, 9<sup>ème</sup> édition, PUF, 291 p.
- Berger-Douce S., (2008),** « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME : Premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, n° 15, pp. 9-29.
- Berger-Douce S., (2007),** « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.6, n°1, pp. 53-72
- Berger-Douce S., (2006),** « La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », *Revue Sciences de Gestion*, n°54, pp.19-36
- Berger-Douce S., (2005),** « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°3-4, pp. 93-123.
- Bonneveux E., Saulquin J-Y. (2009),** « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur d'apprentissage managérial », *Revue management et avenir*, vol.3, n°23, pp. 170-186.

- Brewer P,C ; (1996)** *A case study of an activity-based cost management system- implementation at Harris semiConductor*, Working paper, August, miami University.
- Capiez A. (2007)**, « Réseau d'entreprises et performance », *Revue Internationale PME*, vol.20, n°1, pp. 41-67.
- Capron M., Quairel F. (2004)**, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, 256 p.
- Carroll A., (1979)**, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.
- Chappoz Y. (1995)**, « Le rôle des réseaux d'entrepreneurs dans les processus d'apprentissages managériaux », *Communication au II<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME*, Paris, Octobre
- Charreire S., Durieux F. (2003)**, « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » (pp. 57-81), in Thiétart R.A. et al, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 537 p.
- CROCIS-CCIP, Baromètres, (2003)**, « Le développement durable dans les PME/PMI Franciliennes ».
- Dechamp G., Romeyer C. (2006)**, « Trajectoires d'appropriation des principes de nouvelles gouvernance hospitalières par les médecins », *XV<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Annecy, Genève, 13-16 juin.
- Delpuech C. (2009)**, « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME », *Communication au RIODD*, 25-26 juin 2009.
- Desreumaux A. (1979)**, « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen-terme en MPI – Essai d'évaluation », *Cahier de recherche*, IAE de Lille, n° 79/4, 47 p.
- De Vaujany F-X. (2005)**, (sous la coord.) *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Les éditions EMS, 237 p.
- Digout J. (1997)**, « Nouvelles technologies de l'information et communication (NTIC) dans les entreprises : appropriation de l'innovation », *Revue Gestion 2000*, juillet-août, pp. 107-111.
- DiMaggio P., Powell W. (1991)**, "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality", in Powell W., DiMaggio, P. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp.63-82.
- Donckels R., Lambrecht J. (1997)**, « The network position of small businesses: an exploratory model », *Journal of Small Business Management*, vol. 35, avril, pp. 65-97.
- Duchéneaut B. (1996)**, *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima, Paris, 509 p.
- Filion L. J. (1997)**, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue Internationale PME*, vol.10, n°2, pp.129-172
- Filion L. J. (1991)**, *Visions et relations : les clefs du succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'Entrepreneur, Montréal, 268 p.
- Fourcade C. (2008)**, « *Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME* », 9<sup>ème</sup> CIFEPME, L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation, Louvain, 29-31 octobre.
- Godowski C. (2004)**, « La dynamique d'assimilation des approches par activités dans le domaine bancaire », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 10, n° 2, décembre, p. 179-196.
- Granovetter M. (1985)**, « Economic and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- Grawitz M. (1993)**, *Méthodes des sciences sociales*, 9<sup>ème</sup> édition, DALLOZ
- Johannisson B., Alexanderson O., Nowicki K., Senneseth K. (1994)**, "Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, 1994, p. 329-356.
- Julien P.A. (2008)**, « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », *Revue Internationale PME*, Volume 21, numéro 2
- Julien P.A. (1996)**, « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information », *Revue internationale PME*, vol. 9, n° 3-4, pp. 149-17.
- Julien P. A. et Marchesnay M. (1996)**, *L'entrepreneuriat*, Economica : Gestion, 112 p.

- Lapointe A. et Gendron C. (2004)**, « Enseigner la RSE : des recettes utilitaristes à une réflexion critique sur l'entreprise comme institution sociale privée », *Actes du 7<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, Toulouse, 21-22 octobre.
- 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 de colloque « En route vers Lisbonne », 9 et 10 novembre.
- Marchesnay M. (2009)**, « Le petit entrepreneur en développement durable – Essai de typologie », *Communication au RIODD*, Lille, 25-26 juin.
- Martinet A.C., Reynaud E. (2004)**, *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris, 2004.
- Mathieu A., Reynaud E. (2005)**, « Les bénéfiques de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité », *Revue d'Economie Méditerranéenne*, Octobre.
- Mayère A., Monnoyer M.C. (1997)**, « Evolution des organisations productives et des échanges, et formes d'appropriation des mobiles dans les pratiques managériales », papier de recherche de l'ENSIB, 12 p.
- Observatoire des PME européennes (2002)**, « Chapitre 9 : Responsabilité sociale et environnementale ».
- Pacitto J.C., Tordjman F. (1999)**, « L'innovation technologique dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques », *Revue internationale PME*, vol. 12, n°3, pp. 59-90.
- Paradas A. (2008)**, « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *ROR*, n°1 p.39-52.
- Paradas A. (2007)**, « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive » *Revue Internationale PME*, vol.20, n°3-4.
- Paradas A. (2006)**, « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », CIFEPME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.
- Pasquero J. (2008)**, « Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste », *Management international*, vol. 12 n°2, pp. 27-47.
- Pasquero J. (2005)**, « La RSE comme objet des sciences de gestion », in Turcotte M.F., Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111.
- Paturel R., Barriol N. (1999)**, « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, janvier, pp.61-71.
- Plaisent M., Bernard P., Zuccaro C. et Favreau S. (1996)**, *L'appropriation des nouvelles technologies de communication*, Presses de l'université du Québec, 122 p.
- Powell W.W. (1990)**, « Neither market nor hierarchy: networks forms of organisation », in Cummings L., Staw B., (dir.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 295-336.
- Proulx S. (2002)**, « Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société de savoir », *Annales des Télécommunications*, vol. 57, n°3-4, Paris, mai.
- Proulx S. (2001)**, « Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? », Actes du Congrès national des SIC UNESCO, Paris.
- Quairel F., Auberger M.N. (2005)**, « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 211-212, pp. 111- 126.
- Rugman A., Verbeke A. (1998)**, "Corporate strategy and environmental regulations: an organizing framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 363-375.
- Sharma S., Vredenburg H. (1998)**, "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n°19, pp. 729-753.
- Schneider-Maunoury G. (2000)**, « Des petites entreprises très vertes », *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 77-83.
- Swanson E. B., Ramiller N.C. (2004)**, "Innovating mindfully with information technology", *MIS Quarterly*, Vol 28, n°4, pp. 553-583.

- Swanson E. B., Ramiller N.C. (1997)**, « The Organizing Vision in Information Systems Innovation », *Organization Science*, vol. 8, n°5, septembre-octobre, pp. 458-474.
- Torres O. (2003)**, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, p. 119-138.
- Wacheux F. (1996)**, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Collection Gestion
- Williamson O. (1991)**, “Strategizing, economizing and economic organization”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 75-94.
- Williamson O. (1975)**, *Market and Hierarchy: Analyses and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
- Yin R. (1989)**, *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing.