



La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE : le cas d'inter-clusters du numérique.

Arnaud Gautier

► To cite this version:

Arnaud Gautier. La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE : le cas d'inter-clusters du numérique.. Economies et finances. Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2015. Français. NNT : 2015STETT123 . tel-01430575

HAL Id: tel-01430575

<https://theses.hal.science/tel-01430575>

Submitted on 10 Jan 2017

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.



Université Jean Monnet
de Saint-Etienne



Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion (ED 486 SEG)

(Coactis EA 4161)

La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE

Le cas d'inter-clusters du numérique

Thèse présentée par : Arnaud Gautier

Soutenue le 10 novembre 2015

Pour obtenir le grade de : Docteur de l'université Jean Monnet de
Saint-Etienne en *Sciences de Gestion*

Thèse dirigée par :

Madame Berger-Douce Sandrine Professeure, Ecole des Mines de Saint-Etienne

Rapporteurs :

Monsieur Chabaud Didier	Professeur, Université d'Avignon
Monsieur Messeghem Karim	Professeur, Université de Montpellier 1

Jury :

Madame Berger-Douce Sandrine	Professeure, Ecole des Mines de Saint-Etienne
Monsieur Chabaud Didier	Professeur, Université d'Avignon
Monsieur Grimand Amaury	Professeur, Université de Poitiers
Monsieur Messeghem Karim	Professeur, Université de Montpellier 1
Madame Séville Martine	Professeure, Université de Lyon 2

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur. »

À la mémoire de mes deux grands-pères

Remerciements

Tout au long de ce travail de thèse, j'ai eu à lire les travaux d'autres doctorants. Sur ces derniers instants de thèse, je comprends à mon tour l'importance du collectif, dans ce chemin qui, d'extérieur, semble si personnel.

Mes plus vifs remerciements vont à Madame Sandrine Berger-Douce qui, depuis mon arrivée au sein de l'institut Henri Fayol, a su mêler confiance et exigence, m'a prodigué un accompagnement sans faille tout en me laissant l'autonomie de mon cheminement. Au-delà de mes remerciements, je suis sincèrement reconnaissant pour la direction de thèse dont j'ai bénéficié, cela m'a permis d'être dans les meilleures conditions qu'il soit pour ce travail de recherche. J'ai apprécié nos collaborations, et je serai ravi de continuer dans ce sens.

Je souhaite remercier Monsieur Didier Chabaud, professeur à l'Université d'Avignon, et Monsieur Karim Messeghem, professeur à l'Université de Montpellier pour avoir accepté d'être les rapporteurs de ma thèse. Je remercie également Madame Martine Séville et Monsieur Amaury Grimand qui m'ont fait l'honneur de faire partie de ce jury de thèse.

J'adresse également tous mes remerciements à Monsieur Armand Lulka pour m'avoir ouvert les portes des clusters du secteur numérique ; sans son soutien et la confiance qu'il m'a accordés, il m'aurait été bien moins aisé de rentrer en contact avec les acteurs que j'ai rencontrés. De la même manière, je remercie Catherine Bocquet de Numélink et Lucile Dumas du CIRIDD pour le temps qu'elles m'ont donné au cours de mes investigations. Je remercie enfin tous les dirigeants de PME qui ont accepté d'échanger avec moi au cours de ces trois années de thèse.

Ce travail de thèse, c'est aussi au sein du laboratoire Coactis que je l'ai rédigé, aussi je remercie tous les membres du laboratoire, en particulier Martine Séville et Laure Amboise, les chercheurs de l'axe 3 « Innovation Durable et Entrepreneuriat Sociale », et l'ensemble des doctorants de Lyon.

Je remercie mes collègues et le personnel de l'école des Mines de Saint-Etienne, du 158 et de l'institut Henri Fayol. Je tiens à adresser toute ma reconnaissance aux membres de l'équipe PIESO et aux membres de l'équipe EPICE, à Monsieur Christian Brodhag pour m'avoir accueilli au sein de son équipe il y a trois ans, à mes collègues, Anca Badea, Florent Breuil,

Jean-Michel Degeorges, Nadine Dubruc, Michelle Mongo, Sophie Peillon. Une mention particulière à Madame Bernadette Zold pour sa présence, son soutien et tous les échanges que nous avons eus durant ces trois années. Je tiens à remercier tous les post-doctorants, doctorants et stagiaires du troisième étage, Dina, Valentine, Damien, Lucie, Malik, Sophie, Sarra, Asma, Benjamin, Dani, Badagbou. Enfin, un remerciement particulier pour ceux qui ont partagé mon bureau Amer, Nahla, Abdel Kader, Claudia, et une pensée particulière pour Anastasia et bien sûr Lyes.

Arrivant au terme de mes études, je remercie les enseignants passionnés, qui ont su me donner le goût de l'enseignement puis de la recherche, parmi lesquels Mesdames Capelain, Nusman, Quillet, Lanaspèze, Seguin, Messieurs Naturé, Cousin, Tran, Baret, Renaud et Frank Tannery plus récemment pour son séminaire d'épistémologie.

Je souhaite remercier mes amis qui ont su me soutenir dans mes choix, et qui ont supporté et compris mon absence, François, Elias et Pauline, Emmanuel et Clémence, Thibaud et Maud.

On manque parfois de le faire à l'oral, je profite ainsi de cet espace scriptural pour remercier chaleureusement et sincèrement ma famille, pour leur soutien, les échanges que j'ai pu avoir avec eux depuis toujours, et qui ne sont pas étrangers au choix qui est le mien. Un grand merci, à mes deux grands-mères, à mes oncles et tantes et tous mes cousins, à mon père et Lili, à mon frère Gaëtan et ma sœur Julie, et à ma mère pour les précieuses relectures qu'elle a faites de ce manuscrit. Pour clore cette page de remerciement, merci à toi Juliette pour ton soutien permanent malgré le temps que j'ai investi dans cette thèse. A mon tour de te soutenir.

*« Il n'y a pas longtemps, c'étaient les
mauvaises actions qui demandaient à être
justifiées, aujourd'hui ce sont les bonnes. »*

Albert Camus (1913-1960)

Sommaire

<i>Introduction Générale</i>	1
Partie I : Construction d'un cadre d'analyse : de l'institutionnalisation de la RSE par les PME à l'appropriation des dispositifs concrets	13
 <i>Chapitre 1 : La responsabilité sociétale de l'entreprise comme changement institutionnel</i>	17
 Section 1.1 -Théorie générale de la RSE	18
1.1.1 Précisions sémantiques et terminologies	18
1.1.2 Perspectives historiques de la RSE	22
1.1.3 Les différentes approches de la RSE	25
1.1.4 La théorie des parties prenantes	28
 Section 1.2 -La théorie néo-institutionnelle	38
1.2.1 Ce qu'est la théorie néo-institutionnelle	38
1.2.2 Réactions et stratégies des acteurs	44
1.2.3 Le changement institutionnel porté par les acteurs	49
Synthèse du chapitre 1	59
 <i>Chapitre 2 : Les réseaux territorialisés de PME : un contexte pour l'institutionnalisation par la proximité</i>	63
 Section 2.1 -Les PME	63
2.1.1 Définition et caractéristiques des PME	64
2.1.2 Système de gestion des PME et place centrale du propriétaire-dirigeant	69
2.1.3 Proxémie et vision du dirigeant	72
 Section 2.2 -PME et RSE	77
2.2.1 Les facteurs de motivations	78
2.2.2 Caractéristiques de la mise en œuvre	83
2.2.3 Avantages d'une réflexion RSE dans un contexte de PME	85
2.2.4 Les freins aux démarches RSE dans les PME	87

Section 2.3 -Les réseaux territorialisés de PME	88
2.3.1 Clusters, pôles de compétitivité et réseaux territorialisés.....	88
2.3.2 Avantages et limites des réseaux territorialisés	94
2.3.3 La gouvernance des réseaux territorialisés	97
Synthèse du chapitre 2	102
 <i>Chapitre 3 : L'institutionnalisation par un dispositif concret : un label RSE une approche par l'appropriation.....</i>	 <i>109</i>
Section 3.1 -Normes, labels et labels RSE.....	109
3.1.1 La normalisation.....	110
3.1.2 La labellisation	116
3.1.3 Les labels et normes RSE	121
Section 3.2 -L'appropriation des outils de gestion.....	129
3.2.1 Approche classique des outils	129
3.2.2 L'approche appropriative des outils de gestion et les perspectives socio-politique, cognitive, symbolique	133
3.2.3 L'outil de gestion comme objet d'un projet d'institutionnalisation	140
Synthèse de chapitre 3.....	144
 <i>Chapitre 4 : Stratégie d'accès au réel et méthodologie.....</i>	 <i>149</i>
Section 4.1 -Postures épistémologiques de la recherche.....	149
4.1.1La réflexion épistémologique	150
4.1.2 Les paradigmes existants.....	151
4.1.3 La posture adoptée.....	159
Section 4.2 -Stratégie d'accès au réel.....	160
4.2.1 Les étapes du design.....	161
4.2.2 Les modes de raisonnement.....	163
4.2.3 Le choix d'une méthode qualitative	166
4.2.4 Intérêt de l'étude de cas	168
Section 4.3 -Validité et fiabilité de la recherche.....	174
4.3.1 Principes généraux.....	174
4.3.2 La validité de la recherche dans une posture interprétativiste	174
4.3.3 Les principes de validité de la recherche suivant une approche qualitative	176
4.3.4 Le positionnement du chercheur	178
Synthèse du chapitre 4	180

Partie II : Étude de cas d'un label RSE dans un contexte multi-clusters : résultats et discussion 183

Chapitre 5 : Présentation de notre étude de cas. Du recueil des données à l'interprétation du matériau..... 187

Section 5.1 -Présentation du cas 188

5.1.1 L'économie du secteur numérique : 188

5.1.2 France IT et le label ENR 192

5.1.3 Les organisations de l'étude de cas 197

Section 5.2 -La collecte des données..... 206

5.2.1 La collecte de données par l'entretien individuel semi-directif..... 206

5.2.2 La collecte des données par l'observation 217

5.2.3 La collecte de données documentaires 222

Section 5.3 -Le codage et l'analyse de contenu 224

5.3.1 La préanalyse..... 225

5.3.2 Le codage thématique..... 226

5.3.3 De la catégorisation vers le concept : inférences et interprétations..... 234

Synthèse du chapitre 5 237

Chapitre 6 : Présentation des résultats..... 241

Section 6.1 - Les phases du projet d'institutionnalisation et de diffusion du dispositif 241

6.1.1 Phase 1 État des lieux et diagnostics 241

6.1.2 Phase 2 Co-crédation mouvante du dispositif 248

6.1.3 Phase 3 Première vague de labellisation : diffusion par ancrage proche..... 253

6.1.4 Phase 4 Les vagues de labellisation 2, 3 et 4..... 255

6.1.5 Phase 5. Des niveaux de notoriété, au niveau d'exigence, quelles pistes d'amélioration du dispositif après quatre vagues de labellisation ?..... 262

Section 6.2 -La proxémie facilitateur ou frein au projet d'institutionnalisation 267

6.2.1 La proxémie au niveau des entreprises..... 267

6.2.2 Proxémie au sein des clusters..... 269

6.2.3 Proxémie dans les relations inter-clusters 272

6.2.4 Proxémie entre les labellisées..... 273

Section 6.3 -Les différentes perspectives de l'appropriation	276
6.3.1 La perspective instrumentale	276
6.3.2 La perspective socio-politique.....	281
6.3.3 La perspective cognitive	285
6.3.4 La perspective symbolique	290
Synthèse du chapitre 6	296
<i>Chapitre 7 : L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de labellisation</i>	<i>301</i>
Section 7.1 -L'institutionnalisation dans les clusters de PME : une approche par la proxémie	302
7.1.1 La proxémie des clusters	303
7.1.2 Les relations interclusters en question.....	305
7.1.3 PME, institutionnalisation et instances de gouvernance des clusters	307
<i>Synthèse de la section 7.1</i>	<i>311</i>
Section 7.2 -Les légitimités sous-jacentes à l'appropriation et les étapes du projet d'institutionnalisation de la RSE	312
7.2.1 Les relations entre les perspectives d'appropriation.....	312
7.2.2 Les dimensions de légitimation des perspectives d'appropriation d'un dispositif de labellisation RSE	316
7.2.3 La gestion des perspectives d'appropriation par les entrepreneurs institutionnels.....	320
<i>Synthèse de la section 7.2</i>	<i>322</i>
Section 7.3 -L'institutionnalisation de la RSE par le dispositif de labellisation	323
7.3.1 Les tensions du champ de la RSE cristallisées par la labellisation.....	323
7.3.2 Logiques et trajectoires de labellisation RSE	325
7.3.3 Profils de labellisés et logiques sous-jacentes	331
<i>Synthèse de la section 7.3</i>	<i>334</i>
Section 7.4 -L'entrepreneuriat institutionnel collectif et les étapes du projet d'institutionnalisation	335
7.4.1 Le décalage entre les étapes pour chaque entrepreneur institutionnel.....	336
7.4.2 Le chevauchement des étapes du projet	338
7.4.3 L'instabilité et la complexité du collectif entrepreneurial institutionnel.....	339
<i>Synthèse de la section 7.4</i>	<i>347</i>
Synthèse du chapitre 7	348
<i>Conclusion Générale</i>	<i>353</i>

Introduction Générale

1. L'objet de recherche de cette étude : l'institutionnalisation de la RSE dans les clusters de PME

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et plus largement les travaux scientifiques relatifs à l'articulation entre les activités économiques et la société sont depuis les années 1960-1970 de plus en plus prégnants dans les débats scientifiques et publics. Au fil des ans, plusieurs enjeux sont venus enrichir, relancer ces débats, les catastrophes environnementales et sanitaires d'Exxon Valdez et Bhopal par exemple, ou encore les révélations des conditions de travail des ouvriers en Asie du Sud-Est au cours des années 1990. La prise en compte de cette succession de nouveaux enjeux s'accompagne de ce qu'Acquier (2007) qualifie d'un ensemble expansif de vagues de rationalisation. Ainsi, nous passons d'une approche très normative de la RSE dans les années 1960, à la question de la prise en considération du déploiement des démarches RSE dans les organisations au cours des années 1970, la RSE étant perçue alors comme un processus de gestion (Gond, Igalens, 2008). Puis durant les années 1980, le champ de la RSE a été investi par la question de la relation entre performance globale et performance financière. Aujourd'hui, la RSE tend à s'institutionnaliser dans les différents champs organisationnels, et interroge les entreprises dans leurs pratiques, dans leurs organisations, remettant en cause leur légitimité vis-à-vis de leurs parties prenantes (Porter, Kramer, 2006, 2011).

Parallèlement à ce courant de recherche qui s'interroge sur la responsabilité sociétale des entreprises, les travaux relatifs aux PME sont de plus en plus présents. Si historiquement la recherche en sciences de gestion est portée vers les grandes entreprises, nous remarquons qu'à partir des années 1950 aux USA les premiers travaux débutent, et qu'au tournant des années 1980-1990, un véritable élan se forme dans la recherche francophone, au travers des travaux de Julien (1990, 1993, 1998), Marchesnay (1991, 1998) et de Julien et Marchesnay (1988-1992). Les PME recouvrent une réalité plurielle, malgré leur spécificité : un système de gestion centrale, une stratégie informelle et à court terme, un système d'information interne et externe simple et informel, la place centrale du propriétaire dirigeant. Julien (1998) appréhende ces organisations selon un ensemble de continuum. Toutefois, et quelle que soit la forme que prennent ces organisations, elles représentent un poids considérable dans l'économie (Spence, Perrini, 2009), et concernent plus de 90% des entreprises dans les pays à travers le monde (Ondoua-Biwolé, et al., 2008 ; Torrès, 2003). Cette importance des PME

justifie à elle seule le fait de focaliser notre objet de recherche sur ce type d'organisations. D'autant que, comme il a été souligné, les travaux en sciences de gestion ont d'abord été orientés vers les grandes entreprises, ceux traitant de la RSE n'échappent pas à ce constat. Ainsi, les travaux relatifs à la RSE se sont progressivement tournés vers l'observation dans des contextes PME. Les travaux pionniers sont ceux de scientifiques américains au début des années 1980 : Chrisman et Fry (1982), et Brown et King (1982). Depuis lors, de plus en plus de chercheurs investiguent la question de la RSE dans un contexte de PME au gré des différentes vagues de rationalisation. Parmi les PME, nous faisons le choix dans ce travail doctoral de concentrer notre réflexion sur le cas des clusters de PME. En effet, parmi les travaux relatifs aux PME, ceux se focalisant sur les clusters de PME nous semblent particulièrement intéressants pour traiter de l'institutionnalisation de la RSE. Les relations entre entreprises membres des clusters et leurs parties prenantes dues au fait de leur proximité interrogent la responsabilité sociétale de ces entreprises de manière originale.

Devant cette croissance des travaux sur la RSE, et cette prise en compte du développement durable par différentes institutions, plusieurs chercheurs ont commencé à investiguer le processus d'institutionnalisation de la RSE. Depuis le rapport Brundtland (1987) et la définition du développement durable, « *un développement apte à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* », on assiste à une prise en considération par des acteurs institutionnels (les gouvernements, l'Union Européenne, l'Organisation des Nations Unies, les associations de consommateurs...) de la question de la responsabilité sociétale des entreprises. L'investissement de ces nouveaux acteurs se concrétise notamment par la création d'outils, de types référentiels et lignes directrices (Global Reporting Initiative, le Pacte Mondial), d'outils diagnostics, ou encore de labels ou normes (ISO 26000, SA 8000, AA 1000). Certains de ces outils comme le GPS du CJD¹, le SD 21000 de l'AFNOR², ou encore le Label LUCIE ont été créés spécifiquement pour les PME. Cela dit, l'institutionnalisation de la RSE révèle toutes les tensions qui traversent le champ de la RSE. Comme l'explique Dupuis (2011), l'institutionnalisation de la RSE peut s'observer à la fois dans son approche économique de recherche d'efficience, et dans son approche sociologique de recherche de légitimité. Ainsi les organisations au travers de ces dispositifs se retrouvent confrontées à la dualité des outils RSE entre gain de réputation et gain de légitimité.

¹ Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises

² Agence Française de Normalisation

2. L'appropriation d'un outil de gestion : les labels RSE

Cet objet de recherche, l'institutionnalisation de la RSE dans les PME, présente une limite importante. La plupart des travaux présentent l'institutionnalisation de la RSE comme allant de soi, se traduisant par la création de normes ou de labels, qui vont amorcer une dynamique au sein des champs organisationnels, mais peu de travaux se posent la question de l'appropriation de ces outils. Acquier et Aggeri (2008b) dans leur étude sur les lignes directrices du GRI sont parmi les premiers à s'interroger sur l'appropriation des dispositifs de RSE. D'après eux, la formation d'un cadre intégrateur entre l'institutionnalisation de la RSE par des entrepreneurs institutionnels et l'appropriation de ces dispositifs est une source de fertilisations croisées pour ces deux concepts. Ainsi, en replaçant dans le prolongement de cette réflexion le commentaire de Dupuis (2011) pour qui la question de l'institutionnalisation de la RSE cristallise les tensions subies par ce champ, il apparaît comme pertinent dans le cadre de l'entrepreneuriat institutionnel de comprendre quel est le travail d'institutionnalisation mené par ces derniers, et de quelles manières les organisations s'approprient ces dispositifs.

En mobilisant la théorie de l'appropriation, nous l'aborderons selon la théorie de la conception-usage. Ces travaux développés principalement par de Vaujany (2005, 2006), Grimand (2006a, 2006b, 2012), et de Vaujany et Grimand (2005) se basent sur le dépassement du clivage entre la conception des outils de gestion et leurs usages. Comme l'explique Lorino (2007), les outils de gestion sont classiquement représentés comme le prolongement de la volonté managériale, à qui est conférée « *une rationalité propre, une force autonome, dans une visée dominante de normalisation et de prescription des comportements* » (Grimand, 2006a). Dans ce cadre, seules comptent les propriétés de l'outil et son design comme facteurs capables d'orienter les acteurs dans leurs actions, de rationaliser leurs comportements (Grimand, 2006b). Ainsi, cette approche présente les comportements de refus, de détournements de la part des utilisateurs comme étant problématiques. Les contributions de de Vaujany et Grimand, au contraire, considèrent ces appropriations des outils de gestion comme faisant partie d'un tout, la conception et l'usage. Selon de Vaujany (2006), Grimand (2006b, 2012), les acteurs s'approprient les outils de gestion selon trois perspectives. Dans une perspective socio-politique, l'outil de gestion sert à la structuration des rapports sociaux entre les acteurs. La perspective cognitive participe à l'apprentissage des acteurs et à leur réflexivité. Enfin, la perspective symbolique renvoie à l'adéquation entre l'outil et l'identité de l'organisation.

3. L'appropriation d'un dispositif de labellisation RSE dans le cadre d'un projet d'entrepreneuriat institutionnel : construction de notre problématique

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons pour ambition de comprendre comment la RSE s'institutionnalise dans les PME, et en particulier dans les réseaux territorialisés. Dans ce processus, notre analyse se concentre notamment sur les dispositifs concrets portés par des entrepreneurs institutionnels.

Ainsi, le but de notre recherche est d'être à la fois porteur d'implications théoriques et porteur d'implications managériales. Nos contributions théoriques sont tournées vers la compréhension de l'institutionnalisation de la RSE dans les PME, mais aussi de manière contingente sur l'importance de la proxémie dans les réseaux territorialisés, et dans les relations interclusters ; sur la formation et l'évolution du collectif entrepreneurial institutionnel ; et enfin sur les logiques sous-jacentes aux trajectoires de labels RSE. Ce travail de recherche a également vocation à apporter des contributions managériales sur ces mêmes sujets, au profit des instances de gouvernance des clusters de PME d'une part, et des porteurs de dispositifs concrets de RSE, d'autre part.

Ce travail de thèse s'inscrit dans la continuité des travaux relatifs à l'intégration de la RSE dans les PME : Berger-Douce (2005, 2006, 2007a, 2007b, 2008, 2011), Courrent (2006, 2012), Jenkins (2004, 2006), Lepoutre et Heene (2006), Murillo et Lozano (2006). Nous approfondissons la question de l'institutionnalisation de la RSE dans ce type d'organisation en focalisant notre cadre théorique et notre analyse sur l'entrepreneur institutionnel comme acteur de ce processus d'institutionnalisation, ainsi que sur les perspectives d'appropriation des outils de gestion dans le cadre de cette institutionnalisation de la RSE. L'intérêt de cette recherche est d'orienter notre analyse sur le travail d'institutionnalisation de la RSE par les entrepreneurs institutionnels au travers l'appropriation des dispositifs concrets, et de comprendre ainsi la diffusion de la RSE dans les PME.

Cet objet de recherche et ce cadre d'analyse nous ont conduits de manière itérative entre phases de construction du cadre théorique et phases d'exploration empirique, à la formulation de notre problématique et des questions de recherches.

Comment la RSE peut-elle s'institutionnaliser dans des réseaux territorialisés de PME au travers de dispositifs concrets ?

De cette problématique, nous avons décliné trois questions de recherche :

1- Comment les entrepreneurs institutionnels se coordonnent-ils dans la mise en œuvre d'un projet d'institutionnalisation de la RSE ?

2- Comment la proxémie peut-elle influencer un projet d'institutionnalisation, au niveau des PME et des réseaux territorialisés ?

3- Comment les entrepreneurs institutionnels articulent-ils les perspectives d'appropriation de l'outil de gestion qui véhicule leur projet d'institutionnalisation ?

4. Déroulement de la thèse

Ce travail doctoral est composé de deux grandes parties. Dans la première, nous développons le cadre théorique mobilisé, en présentant d'abord les travaux sur la RSE, puis la théorie néo-institutionnelle (Chapitre 1). L'objet de notre recherche se situant dans le contexte des PME, nous présentons les caractéristiques de ce type d'organisation, et en particulier dans un contexte de réseaux territorialisés (Chapitre 2). Enfin, nous refermons notre cadre théorique en appréhendant l'institutionnalisation par les objets de gestion de types normes, labels et les travaux ayant trait à l'appropriation des outils de gestion (Chapitre 3). Nous présentons en fin de cette partie notre posture épistémologique et la méthodologie de recherche utilisée (Chapitre 4). Dans la seconde partie, nous nous concentrons sur le cas d'étude et son analyse. Nous présentons dans le chapitre 5 notre étude de cas, et les méthodes de collecte et de traitement des données. Puis nous présentons nos résultats dans le chapitre 6. Enfin le dernier chapitre de ce travail de recherche (Chapitre 7) est l'objet de l'analyse des résultats, que nous discutons à l'aune de notre cadre théorique. Nous présentons en détail le développement de chacun de ces chapitres.

Plusieurs auteurs développent une approche purement théorique de la RSE. Nous revenons ainsi sur les théories générales portant sur la RSE : des précisions sémantiques et après une remise en perspective historique du concept, nous en rappelons les différents courants (Business Ethics, Business and Society, Social Issue Management) et les différentes approches, de l'approche normative de la RSE dans les années 1960, à la Corporate Citizenship des années 2000 en passant par l'intégration de la performance sociétale. Puis nous mobilisons la théorie des parties prenantes comme socle théorique des différentes approches de la RSE. Nous constatons que cet accroissement des travaux sur la RSE depuis les années 1980 ont fait passer la RSE d'un statut théorique à un objet externe aux organisations et dont l'aspect praxéologique pose question. Ainsi, nous voyons apparaître la

création de référentiels, de normes RSE, de consultants, les pouvoirs publics aussi s'investissent dans cette institutionnalisation de la RSE. Si la responsabilité sociétale des entreprises est l'affaire de toutes les entreprises de manière consciente ou non pour les dirigeants, les concepts de RSE et de Développement Durable quant à eux viennent petit à petit s'imposer dans les différents champs organisationnels. C'est de ce mouvement de fond que nous mobilisons la théorie néo-institutionnelle pour comprendre ce phénomène. Le chapitre 1 nous a ainsi permis de construire le premier pan de notre cadre théorique et de présenter le premier niveau de notre objet de recherche : l'institutionnalisation de la RSE.

Le chapitre 2 se concentre sur le contexte de cette institutionnalisation. Ainsi nous développons à travers ce chapitre sur les organisations spécifiques que sont les PME, en précisant quelles en sont les caractéristiques, et notamment sur le système de gestion des PME et la place centrale du propriétaire-dirigeant. À partir de cette mise en contexte, nous approfondissons l'étude des PME en mobilisant les travaux de Mahé de Boislandelle (1996) et Torrès (2003, 2008, 2011) sur la loi de proxémie, la bulle phénoménologique des PME et les effets de grossissements. Ces travaux nous permettent d'appréhender la difficulté du traitement des signaux externes par les dirigeants de PME. De ce fait, il nous semble pertinent de renforcer notre cadre théorique par cette approche dans le but de comprendre le processus d'institutionnalisation de la RSE dans ce type d'organisation, nous développons ainsi les vecteurs et les freins à la RSE dans les PME. Finalement, nous concluons ce chapitre en spécifiant ce contexte par une approche centrée autour des réseaux territorialisés de PME. En effet, les organisations au sein de réseaux territorialisés ont un rapport particulier à leur environnement, que ce soit des acteurs externes, ou de leurs instances de gouvernance. Selon Ehlinger et al., (2007) et Bocquet et al., (2009) les réseaux territorialisés et en particulier les instances de gouvernance jouent un rôle efficace sur la gestion des relations entre acteurs, permettant de « *maximiser la création de valeur tout en évitant la spoliation d'une catégorie de partie prenante* » (Charreaux, 1996 :18). Ainsi nous partons de l'idée que l'institutionnalisation de la RSE dans les réseaux territorialisés de PME en fait un terrain particulier, qui mérite d'être investigué et dont les résultats peuvent avoir une implication sur les travaux relatifs au processus d'institutionnalisation et des réseaux territorialisés.

À partir de ces deux piliers de notre cadre théorique, l'institutionnalisation de la RSE d'une part, le contexte des réseaux territorialisés de PME d'autre part, nous mobilisons les travaux ayant trait à l'appropriation des outils de gestion comme liens entre ces deux éléments. En effet, pour s'institutionnaliser, la RSE peut nécessiter la création de dispositifs, des formations

collectives, des diagnostics, mais aussi des labels ou encore des normes. Nous revenons dans une première section sur les différents référentiels RSE existants, normes et labels et sur l'objectif sous-jacent à la certification. Nous profitons de cet état des dispositifs RSE pour établir une typologie des labels RSE en fonction de leur objet (global ou thématique) et de leur niveau d'intégration dans l'organisation (organisation, ou produits/services). Finalement, en déterminant la possible nécessité pour les entrepreneurs institutionnels de passer par la création d'un dispositif et sa diffusion dans le cadre du projet d'institutionnalisation de la RSE, nous mettons en exergue la question de l'appropriation de ce dispositif par les organisations. De ce fait, nous développons le chapitre 3 autour des travaux relatifs à l'appropriation des outils de gestion. Nous remettons d'abord en perspective l'approche instrumentale de l'outil de gestion, de la distinction de la conception et de l'usage décrite par de Vaujany (2005, 2006), de Vaujany et Grimand (2005), à la rationalité relative à la philosophie managériale que porte l'outil de gestion. De cette approche classique des outils de gestion, nous mobilisons les travaux de de Vaujany et Grimand afin de prendre en considération les perspectives socio-politique, cognitive, symbolique de l'appropriation des outils de gestion, nous permettant ainsi de dépasser le clivage entre conception et usage, et de ne pas percevoir les refus, ou les usages détournés comme des problèmes liés à la nature humaine des utilisateurs, mais au contraire comme faisant partie du cheminement d'appropriation. Ces perspectives d'appropriation viennent ainsi compléter la grille de lecture explicative du phénomène d'institutionnalisation de la RSE dans les PME dans le chapitre 3.

Le chapitre 4 nous permet de faire un travail de réflexivité sur notre démarche de recherche, de comprendre comment les connaissances fruit de ce travail doctoral sont construites et valides. Ainsi, nous revenons d'abord sur les différentes postures épistémologiques de la recherche, afin de justifier de notre positionnement interprétativiste et des conséquences que cela engendre sur les étapes de notre recherche. Nous présentons ensuite notre stratégie d'accès au réel, d'abord par l'explication de notre raisonnement abductif, qui nous a conduits à mener un travail itératif entre notre cadre théorique et notre terrain d'étude tout au long du processus de recherche. Nous justifions ensuite notre choix pour une méthode qualitative que nous déclinons au travers d'une étude de cas. Nous nous appuyons pour ce travail de recherche sur une étude de cas unique multiniveaux, à savoir un dispositif de labellisation RSE dans des clusters de PME. Nous discutons enfin dans ce chapitre de la validité et de la fiabilité de la construction des connaissances de ce travail de recherche en rappelant les

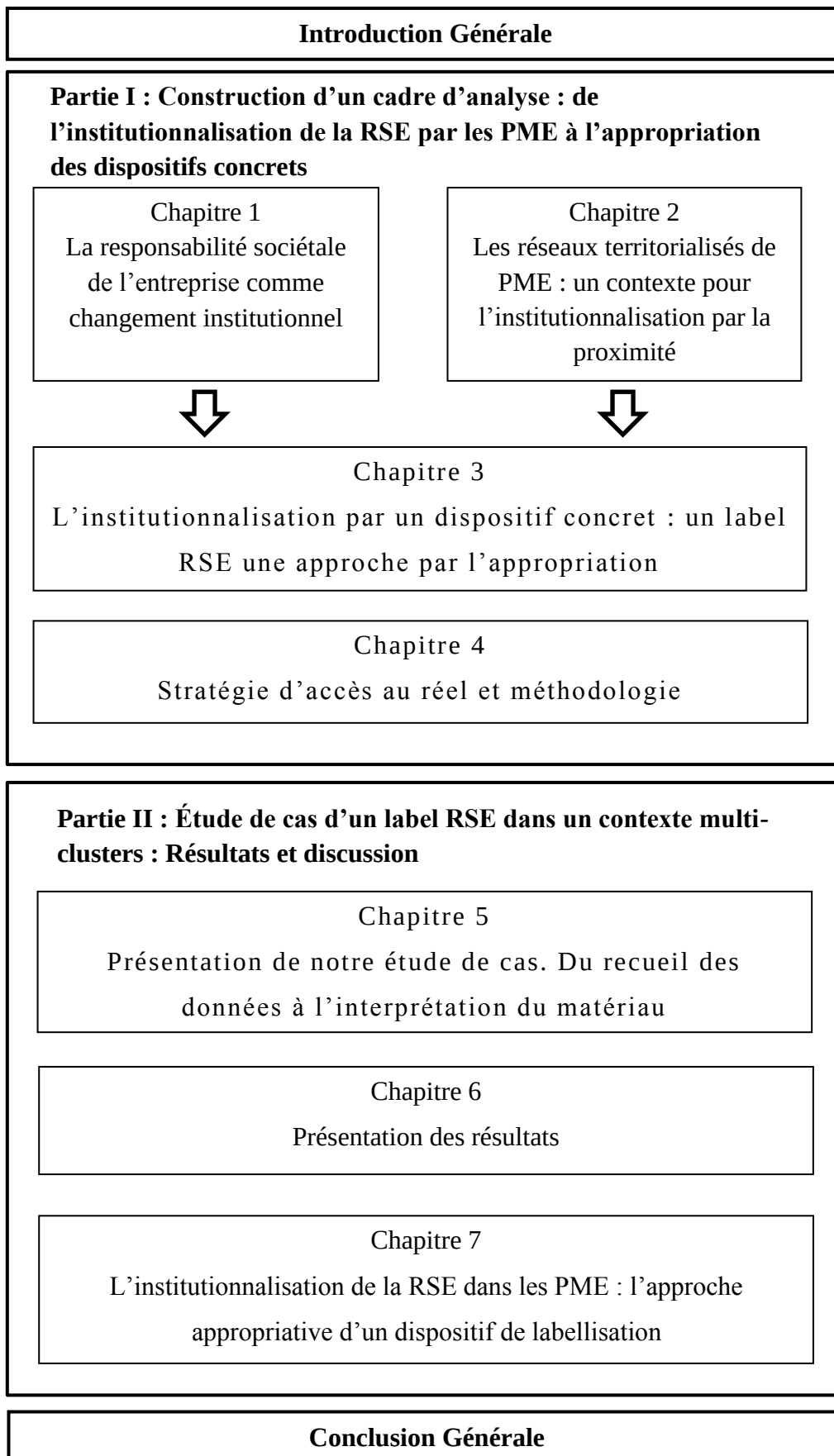
principes généraux, et les critères de validités internes et externes que nous avons cherchés à respecter dans le cadre de notre positionnement épistémologique et méthodologique.

Dans le chapitre 5, nous présentons notre cas d'étude multiniveaux. Pour comprendre l'institutionnalisation de la RSE dans les réseaux territorialisés de PME au travers de dispositif concret, nous nous sommes intéressés durant deux ans à la création et à la diffusion d'un label RSE au sein de clusters français du secteur numérique. Ainsi nous présentons d'abord l'intérêt et les enjeux de ce secteur, qui nous ont amenés à porter notre étude vers ce dernier. Nous présentons ensuite le dispositif en lui-même, sa création, les étapes du processus de labellisation, les acteurs impliqués, au niveau des clusters et des entreprises. Le chapitre 5 est également l'objet de la présentation des méthodes de collecte et de traitements des données. Ainsi, nous présentons pourquoi nous avons élaboré une méthode de collecte de données principalement autour d'entretiens de type semi-directif avec des dirigeants d'entreprises labellisées, des dirigeants sceptiques vis-à-vis de ce dernier, ou avec les porteurs du dispositif. Nous expliquons comment ces entretiens sont réalisés et renforcés par des phases de collecte de données par l'observation et par des données documentaires. Enfin, nous développons notre méthode de traitement de données par un codage thématique réalisé sur le logiciel Nvivo10.

À partir de ce traitement des données, nous déterminons un arbre thématique qui est au centre de l'analyse des données et de la production des résultats. Dans le chapitre 6, nous présentons ces résultats. Nous faisons d'abord état des étapes du projet d'entrepreneuriat institutionnel au travers du dispositif de labellisation RSE, du diagnostic des acteurs, à la création du label jusqu'aux quatre vagues de labellisation que nous avons observées. Nous abordons ensuite l'importance de la proxémie au sein des clusters et des entreprises comme facilitateur du processus d'institutionnalisation de la RSE. Enfin, nous décryptons le rôle des perspectives d'appropriation du dispositif de labellisation par les acteurs, dans la diffusion du projet d'institutionnalisation.

Finalement, nous discutons ces résultats en revenant sur notre cadre théorique dans le chapitre 7. Cette discussion des résultats nous permet de mettre en évidence l'importance de la proxémie au sein des instances de gouvernance des clusters, et notamment dans les relations inter-clusters. A partir de cette grille de lecture, nous comprenons le travail mené par les instances de gouvernance sur les entreprises membres pour aider ces dernières à ne pas subir l'effet de paroi tout en profitant de leur proxémie mutuelle. Nous décrivons ensuite les

perspectives d'appropriation du dispositif de labellisation dans le cadre d'un projet d'institutionnalisation, ce qui nous permet de comprendre les influences mutuelles qui existent entre chaque perspective, les logiques de légitimation sous-jacentes, et les situations favorables au processus d'institutionnalisation ou au contraire les situations de blocage. De cette réflexion, nous décrivons la gestion des perspectives d'appropriation par les entrepreneurs institutionnels. Nous revenons ensuite sur les travaux de Dupuis (2011) qui met en lumière les tensions que traverse le champ de la RSE entre recherche d'efficacité d'une part, et recherche de légitimité d'autre part. Nous montrons ainsi que les dispositifs de labellisation cristallisent ces tensions, ce qui aboutit à plusieurs logiques de labellisation qui peuvent sembler contradictoires. Cette réflexion sur le rôle de l'outil choisi par les entrepreneurs institutionnels nous permet de montrer les contraintes des labels dans un processus d'institutionnalisation, et les spécificités de ce type de dispositif que les entrepreneurs institutionnels doivent prendre en compte. Enfin, de manière contingente, la discussion des résultats est porteuse d'enseignements relatifs au caractère collectif de l'entrepreneuriat institutionnel. Nous montrons dans ce chapitre le décalage des étapes du projet et de perception des perspectives d'appropriation qui existent entre les entrepreneurs institutionnels. Nous développons également le processus de formation de l'entrepreneuriat collectif, ainsi que sa capacité évolutive, rendant ainsi d'autant plus complexes la gestion des étapes du projet d'institutionnalisation et la coordination entre les entrepreneurs institutionnels.



Partie I : Construction d'un cadre d'analyse : de l'institutionnalisation de la RSE par les PME à l'appropriation des dispositifs concrets

L'objet de recherche de cette étude vise à comprendre comment la RSE s'institutionnalise au sein des PME et notamment au travers de dispositifs concrets. Cette première partie nous permet de construire notre cadre théorique et notre stratégie d'accès au réel.

Dans un premier temps (chapitre 1), nous présentons les travaux fondateurs de la RSE, de sorte que nous puissions remettre en perspective les différents courants et les différentes approches du concept. Nous intégrons également la théorie des parties prenantes comme socle théorique de la RSE. Par la suite, nous mettons en évidence le phénomène d'institutionnalisation de la RSE en mobilisant la théorie néo-institutionnelle. Nous en présentons les travaux fondateurs, mais aussi les limites et pistes de recherche plus récentes : le travail institutionnel, et l'entrepreneuriat institutionnel.

Le deuxième chapitre nous permet de recontextualiser notre objet de recherche dans le cadre des PME. Nous mobilisons ainsi les travaux relatifs aux caractéristiques des dirigeants de PME et en particulier la proxémie que ces derniers subissent. Ces travaux nous permettent d'appréhender la difficulté du traitement des signaux externes par les dirigeants de PME. De ce fait, il nous semble pertinent de renforcer notre cadre théorique par cette approche dans le but de comprendre le processus d'institutionnalisation de la RSE dans ce type d'organisation, nous développons ainsi les vecteurs et les freins à la RSE dans les PME. Finalement nous spécifions notre approche en l'inscrivant dans un contexte de clusters de PME.

Ces deux premiers chapitres établissant les piliers de notre cadre théorique, nous nous intéressons dans le chapitre 3 au dispositif de certification/labellisation de la RSE. En effet pour s'institutionnaliser, la RSE nécessite la création et la diffusion d'objet de gestion. Ainsi, nous convoquons les travaux relatifs à l'appropriation des outils de gestion, de l'approche instrumentale aux perspectives socio-politique, cognitive et symbolique.

Enfin, dans un quatrième temps (chapitre 4), nous présentons notre positionnement épistémologique, ainsi que notre stratégie d'accès au réel, c'est-à-dire notre mode de raisonnement, la nature qualitative de notre recherche et les critères de validités internes et externes.

Introduction Générale

Partie I : Construction d'un cadre d'analyse : de l'institutionnalisation de la RSE par les PME à l'appropriation des dispositifs concrets

Chapitre 1

La responsabilité sociétale de l'entreprise comme changement institutionnel

1.1 Théorie générale de la RSE

1.2 La théorie néo-institutionnelle

Chapitre 2

Les réseaux territorialisés de PME : un contexte pour l'institutionnalisation par la proximité



Chapitre 3

L'institutionnalisation par un dispositif concret : un label RSE une approche par l'appropriation

Chapitre 4

Stratégie d'accès au réel et méthodologie

Partie II : Étude de cas d'un label RSE dans un contexte multi-clusters : Résultats et discussion

Chapitre 5

Présentation de notre étude de cas. Du recueil des données à l'interprétation du matériau

Chapitre 6

Présentation des résultats

Chapitre 7

L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de labellisation

Conclusion Générale

Chapitre 1 : La responsabilité sociétale de l'entreprise comme changement institutionnel:

La réflexion sur l'articulation entre activités économiques et la société remonte à l'antiquité. Déjà la chrématistique d'Aristote pose la question de l'activité économique au sein de la communauté. Au fil des siècles, la place et l'organisation des activités humaines collectives seront soigneusement orchestrées par les corps de métiers et les instances religieuses. Et c'est au 18^e siècle et de manière encore plus marquée au 19^e siècle que les révolutions industrielles, l'exode rural, les premières grandes industries seront autant de facteurs qui rediscutent la place des organisations dans la société.

Ce paysage socio-économique devient le théâtre des deux grands paradigmes qui vont s'affronter durant le 20^e siècle, d'une vision classique où c'est le marché qui va faire le lien entre organisations et sociétés, entre intérêts individuel et collectif, à une vision de contrôle et d'organisation de l'activité économique par l'État. Si la vision classique, que l'on qualifiera de paradigme libéral est devenue dominante au cours du 20^e siècle, et plus encore à partir de la dislocation de l'URSS, la question de la place des entreprises dans la société n'est pas réglée. Ainsi la mondialisation, l'augmentation du volume des échanges, la financiarisation de l'économie, les délocalisations dans les pays du Sud, qui s'accompagnent de différents scandales en termes sociaux (travail des enfants), et environnementaux interrogent la responsabilité des entreprises.

Dès lors les scientifiques vont travailler sur la RSE à partir des années 50, le nombre de publications sur le sujet devenant de plus en plus important au cours des années 1990-2000.

Sur la base de ces différents éléments, nous définissons le premier pan de notre cadre théorique : l'entrepreneuriat institutionnel de la RSE. Nous précisons les travaux fondateurs de la RSE et les différentes approches du concept, puis nous soulignons l'importance de la théorie des parties prenantes à la fois comme socle théorique de la RSE, mais aussi comme élément indispensable de son institutionnalisation (1.1). Enfin, nous discutons de la théorie néo-institutionnelle et en particulier de l'entrepreneuriat institutionnel comme vecteur de changement (1.2).

Section 1.1 -Théorie générale de la RSE

Le concept de RSE et son institutionnalisation est au centre de ce travail de recherche, aussi nous donnons les éléments constitutifs de notre cadre théorique. D'abord en rappelant ce qu'est le concept de RSE (1), l'évolution du concept depuis les travaux de Bowen (1953) (2), les débats qu'il provoque, et finalement les différentes approches qui en découlent (3). Puis nous discuterons de la pertinence de la théorie des parties prenantes, à la fois comme socle théorique de la RSE, mais aussi comme facteur de l'institutionnalisation de cette dernière dans son approche stratégique (4).

1.1.1 Précisions sémantiques et terminologies :

Dans cette première section nous apportons quelques précisions sémantiques sur le concept de responsabilité sociétale des entreprises, de sorte que soit explicité à quoi fait référence ce concept, quelles sont les grandes questions qu'il soulève. À partir de ces premiers éléments, nous verrons que le concept de responsabilité sociétale des entreprises recouvre une réalité plurielle.

Aborder le thème de la responsabilité sociétale des entreprises ou responsabilité sociale des entreprises nous amène à apporter quelques précisions sur les termes de responsabilité, d'entreprise, et de social et d'en questionner le périmètre. Pour ce faire nous nous appuyons sur les travaux de Capron et Quairel (2004, 2010, 2015). Le terme de responsabilité est une notion qui connaît une réalité plurielle, et une évolution sémantique (Capron, Quairel, 2010). Si « étymologiquement le mot vient du latin respondere et signifie « répondre de », « se porter garant de » » (Capron, Quairel, 2010), pour Ewald (1997) la notion de responsabilité a connu une évolution en trois étapes. Partant de la responsabilité par rapport à l'acte, elle se déplace ensuite sur la prévention des risques (relatifs notamment aux industries), pour englober aujourd'hui la prise en compte des exigences de sécurité, aboutissant ainsi au développement du principe de précaution.

Si l'on traite de la responsabilité d'une entreprise, encore faut-il pouvoir définir ce qu'est une entreprise. Les frontières de la firme intégrée d'un modèle fordiste sont différentes du modèle post-fordiste d'une entreprise qui s'appuie sur un réseau éclaté de sous-traitants.

Comme le rappellent Capron et Quairel (2004), l'expression même de « responsabilité sociale » peut prêter à confusion, l'utilisation du mot « sociale » paraissant interchangeable avec « sociétale » ou encore « globale ». Aussi, Capron et Quairel (2004 :11) expliquent que

le terme « sociétal » est apparu dans le contexte français au cours des années 70, afin d'éviter la confusion que peut créer le terme « social » en laissant « *croire à une conception restreinte à ce qui relève des relations entre les personnes au sein d'une collectivité* », ou restreint uniquement aux relations professionnelles (droit du travail, carrières...) (Perez, 2007). De la même manière, le terme « global » est apparu dans le but de prendre en compte les aspects sociaux et sociétaux. Finalement le travail de clarification sémantique effectué par Capron, Quairel (2004) donne à la responsabilité sociale la portée la plus large possible, prenant en compte les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux de la responsabilité de l'entreprise, même si la plupart des travaux de recherche francophone utilisent le terme de sociétal.

1.1.1.1 Les questions que pose la responsabilité sociétale :

La responsabilité sociétale des entreprises pose plusieurs questions, « par rapport à quoi ? » l'entreprise est-elle responsable (Capron, Quairel, 2010 ; Cazal, 2008), mais aussi comment mesurer cette responsabilité et auprès de qui (Caby, Hirigoyen, 2005). Pour Acquier et Aggeri (2008a :151) la RSE « *pose des questions fondamentales à la gestion, en interrogeant les frontières de l'entreprise, en accompagnant l'élaboration de nouveaux outils et métriques visant à internaliser les externalités, en interrogeant les modèles de création de valeurs associées aux pratiques de RSE et l'émergence de nouveaux modes de coordination entre acteurs* ». À travers leur réflexion Acquier et Aggeri (2008a) posent la question de savoir jusqu'où va la responsabilité des entreprises. Pour Capron et Quairel (2010 :26), cette réponse peut s'étendre « *de presque rien à l'infini. Il ne peut exister de réponse universelle et atemporelle ; l'étendue peut varier selon les époques, selon les attentes et les forces de pression* ». Cette question ouvre deux débats :

- Quel est le niveau d'investissement des entreprises en dehors de leurs activités économiques ? (Capron, Quairel, 2010). Agle et al. (2008) rappellent qu'à l'origine l'idée de la RSE est d'être un complément des actions gouvernementales et non d'en être une substitution. Selon eux, si le capitalisme est le modèle le plus efficace sur le plan économique, il n'est pas le plus efficace pour répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux. Ce qui conduit à un second débat.
- Quels acteurs entre les entreprises, les consommateurs et les citoyens portent la responsabilité (Capron, Quairel, 2010) ? Les entreprises peuvent en effet renvoyer la

responsabilité aux consommateurs, aux besoins desquels, elles ne font que répondre, ils portent eux aussi une responsabilité dans l'expression de leurs besoins, et dans leurs décisions d'achats. Mais comme le rappelle Marechal (2011), cet argument dans le cas des grands groupes ne peut tenir bien longtemps, devant la capacité que ces derniers ont à changer leur environnement, notamment au travers des actions de lobbying.

1.1.1.2 Approche volontariste et approche régulatrice :

Les deux débats qui animent la relation entreprise et société dans la limite de la responsabilité de chacun sont alimentés par deux conceptions de la RSE, une approche volontariste, et une approche régulatrice. La première approche s'appuie sur la vision anglo-saxonne de la RSE, c'est-à-dire à une vision originale de la RSE relative à la *soft law*, dans laquelle l'entreprise s'investit volontairement et de manière stratégique auprès de ses parties prenantes (Lapointe, Gendron, 2005 ; Van Griethuysen, 2009). Cette approche renvoie au contexte américain de la RSE et aux grands philanthropes industriels (Pasquero, 2004), elle met ainsi en évidence la RSE que l'on peut qualifier d'annexe ou de périphérique (philanthropie, mécénat) et la RSE intégrée avec l'activité de l'entreprise (Delattre, Moulette, 2009). L'approche régulatrice s'appuie davantage sur le droit latin (Capron, Quairel, 2004), où l'on « *considère que l'entreprise doit être responsabilisée à travers un cadre réglementaire externe, dans l'élaboration duquel elle peut être appelée à s'investir* » (Van Griethuysen, 2009).

Ces deux approches qui s'opposent laissent dans les faits la place à un continuum. Toutefois, une critique peut être formulée à l'encontre de l'approche originale de la RSE purement volontariste : « *on accepte et on promeut la responsabilité sociale comme une stratégie pour éviter la réglementation gouvernementale ; on préfère la « soft law » autogérée de la RSE à la « hard law » de la réglementation gouvernementale coercitive* » (Lapointe, Gendron, 2005). Dans cette optique Marechal (2011) souligne le fait que placer la RSE en dehors de tout cadre réglementaire, revient à éviter que le droit ne pénètre dans le monde économique.

1.1.1.3 Définition de la RSE :

Ces différentes problématiques que pose la responsabilité sociétale des entreprises mettent en relief la complexité sémantique du concept. Historiquement, la RSE est définie par Bowen (1953) comme la prise en compte par les *businessman* des valeurs portées lors de leurs prises

de décisions, de sorte que les activités de l'entreprise soient en adéquation avec celles-ci. Cette définition très large de la RSE, qui sous-entend la responsabilité des hommes d'affaires des grandes entreprises va s'enrichir au fil du temps et des travaux de recherche. Ainsi pour Carroll (1979), la RSE recouvre les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques de l'entreprise vis-à-vis de la société. Puis, à partir des travaux de Freeman (1984), le concept va intégrer la question des parties prenantes comme l'illustre la définition de Pesqueux (2008 :211) *«La notion de responsabilité sociale de l'entreprise recouvre deux grands aspects :la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes » comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale, réceptivité sociale et intégration de pratiques de gestion liées à cette notion»*. D'autres définitions plus ou moins englobantes seront développées depuis, à l'image de Perez (2007) qui réintroduit le concept économique d'externalités négatives dans la question de la responsabilité sociétale.

Parallèlement à ces définitions académiques de la RSE, le concept s'est introduit dans les débats d'institutions internationales. Ainsi, en 2001, le livre vert de la commission européenne définit la RSE comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans le cadre de l'activité des entreprises et la prise en compte de leurs parties prenantes. Puis, en 2010, l'organisation internationale de standardisation (ISO) dans sa norme ISO 26000 issue du travail de 80 pays et de 6 groupes de travail : consommateurs, travailleurs, ONG, gouvernements, industrie, et consultants et scientifiques (Gendron, 2011), donne cette définition très englobante puisqu'elle souligne l'importance de la santé et fait mention du développement durable : *« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »* (NF ISO 26 000, 2010). Le développement durable que l'on peut définir à partir du rapport Brundtland (1987) comme un développement qui cherche à la fois à faire face aux besoins présents tout en prenant en compte les générations futures. Pour Capron et Quairel (2010), il y a aujourd'hui une articulation qui est faite et en particulier en Europe entre RSE et développement durable comme en témoigne cette citation du Comité interministériel sur la stratégie de développement durable, le 3 juin 2003 : *« Dans le cadre d'une prise de conscience mondiale des enjeux du développement durable, les entreprises françaises sont*

amenées à exercer pleinement leur responsabilité sur les plans social et environnemental de leurs activités » (Capron, Quairel, 2010 :10).

Les définitions de la RSE que nous avons évoquées font écho aux différentes perspectives du concept.

1.1.2 Perspectives historiques de la RSE :

Dans cette deuxième section, nous remettons le concept de RSE dans une perspective historique. Nous abordons les travaux de Bowen (1953) considéré comme un fondateur de la RSE dont nous parlerons ici davantage comme l'un de ses principaux théoriciens a posteriori. Puis, nous évoquons les débats qui agitent le monde académique, la société civile et le monde des affaires dans les années 1960-1970 justement autour de questions relatives à la responsabilité sociétale des entreprises. Enfin, nous soulignons la place de plus en plus importante du concept de RSE tant dans les travaux de recherche que dans les débats internationaux, au point que l'on parle désormais d'institutionnalisation de la RSE.

La question de l'équilibre entre les acteurs économiques et la société n'est pas chose nouvelle. Comme le font remarquer Duchrow et Hinkelammert (2004), dès l'antiquité Aristote se pose la question de la concentration des richesses (chrématistique), et de l'utilité des objets produits pour les habitants de la cité. Dans la continuité, Pesqueux (2008) évoque la charité au Moyen-Age, le paternalisme industriel du 19^e siècle qui s'accompagne du mouvement du catholicisme social, initié notamment par la volonté du pape Léon XIII de publier l'encyclique *Rerum Novarum* (1891) (Gond, Igalens, 2008). Ces réflexions historiques conduisent les scientifiques au début du 20^e siècle, à l'image de Marshall (1920), à développer la thèse de la chevalerie économique. Cette chevalerie se traduit de deux manières. D'une part, le dirigeant d'entreprise, de par ses revenus, va volontairement faciliter l'accès des plus modestes à un certain nombre de ressources (culture, santé éducation...). Cette approche rejoint l'approche philanthropique, pas totalement désintéressée du paternalisme industriel. D'autre part, à ce tournant entre le 19^e siècle et le 20^e siècle, le progrès est au cœur des réflexions, devenant un idéal qui s'appuie à la fois sur la science, mais aussi sur les industries. L'entrepreneur d'alors se sent de fait investi dans une mission visant à contribuer à un grand projet qui touche l'ensemble de la société (Martinoia, 2011).

Là où s'arrête la réflexion de Marshall, et là où commence la conception moderne de la responsabilité sociétale, c'est le passage de l'entreprise capitaliste, aux sociétés par actions dispersées (Acquier, Aggeri, 2008a ; Acquier, Gond, 2007 ; Capron, Quairel, 2004). Selon

Acquier et Aggeri (2008a :134) le changement de forme de la firme a deux conséquences : « *[il] diminue le contrôle que les actionnaires exercent sur les dirigeants. [...] du fait de sa taille et de l'influence moins directe de ses propriétaires, l'entreprise change de nature pour devenir une institution à part entière* ». Cette forme de la firme renvoie de fait à la théorie de l'agence « *agency relationship as a contract under which one or more personnes (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.* » (Jensen, Meckling, 1976:308).

Par réaction à ce changement des organisations et dans la continuité de l'esprit des dirigeants « classiques » qui perdure encore, un certain nombre d'entre eux rappellent leur attachement à la chose publique, et l'on voit dès lors l'éclosion des concepts de « *stewardship* » et de « *trusteeship* » (Acquier, Aggeri, 2008a ; Gond, Igalens, 2008). Ces deux concepts s'accompagnent de la création des premières Business School aux États-Unis (Acquier, Gond, 2007), à l'intérieur desquelles les futurs businessmen sont formés et sensibilisés au rôle qu'ils ont à jouer à l'égard de la société (Martinoia, 2011). La crise de 1929 occasionne un net ralentissement sur la question de la responsabilité sociale (Gond, Igalens, 2008), les pratiques responsables des affaires vont revenir au centre des débats au cours des années 1950. Entre l'importance d'agir dans le sens de l'opinion publique pour les dirigeants (Martinoia, 2011) et l'émergence de nouveaux groupes de pression qui s'organisent (syndicats...), l'économie américaine d'alors est qualifiée de « [...] « *mixed economy* », à mi-chemin entre le socialisme et le libéralisme. S'ils n'usent pas de leur pouvoir de manière responsable, les dirigeants risquent ainsi de voir s'accroître le contrôle social qui s'exerce sur eux, sous la forme de nouvelles régulations restreignant leur liberté d'action. » (Acquier, Aggeri, 2008a :135).

1.1.2.1 Howard Bowen, pionnier de la RSE :

Comme le rappelle Dubrion (2010), les travaux relatifs au volet social de la RSE et en particulier ceux liés aux conditions de travail datent du début du 20^e siècle, au travers notamment de l'ouvrage d'Adams et Summer (1905) ***Labor Problems : A Text Book***. La communauté scientifique considère aujourd'hui que la question de la responsabilité sociétale des entreprises a été relancée en 1953 par l'ouvrage de Howard Bowen : ***Social Responsibilities of the Businessman***. Ce livre est une commande d'un des comités d'études du conseil fédéral des églises du Christ en Amérique (Acquier, Gond, 2007) dans le cadre de travaux sur l'application de la doctrine protestante au monde des affaires ; « *l'ouvrage qui*

marque l'entrée de la notion de RSE dans le monde académique est donc directement issu d'un projet émanant d'institutions religieuses. » (Gond, Igalens, 2008 :16). Dans son ouvrage Bowen rappelle le lien qui existe entre les grandes entreprises et la société. Ce qui doit nécessairement conduire les dirigeants de ces grandes entreprises à s'interroger sur leur responsabilité vis-à-vis d'enjeux sociaux (Acquier, Aggeri, 2008a), qui selon les époques et les lieux évoluent. Ainsi l'action des managers n'est justifiable *« que si elle l'est pour l'ensemble de la société »* (Acquier, Gond, 2007 :16), ce qui rentre en résonnance avec le concept de création de valeur partagée élaboré par Porter et Kramer (2006, 2011) cinquante ans plus tard. Finalement Bowen plaide pour un retour à la « mixed economy » où les dirigeants vont volontairement intégrer les attentes des groupes intéressés, et les enjeux sociaux, à la fois pour ne pas que puisse se reproduire une crise comme en 1929 (Gond, Igalens, 2008), et pour ne pas subir une législation gouvernementale plus stricte à leur rencontre (Acquier, Gond, 2007). Les premiers investissements responsables comme choix des actionnaires et des dirigeants d'entreprises de ne pas s'engager dans certaines activités pour des raisons morales s'inscrivent dans la continuité des travaux de Bowen et sont précurseurs de pratique RSE (Férone et al, 2001).

1.1.2.2 Les années 1960-1970, les débats

Moins de dix ans après que Bowen a publié son ouvrage, des voix de protestation se font entendre. Friedman, fer de lance de l'école de Chicago, pose le problème de la bonne définition de ce que doit être la responsabilité des entreprises. Pour Friedman (1962), la seule responsabilité d'une entreprise est d'allouer ses ressources pour faire plus de profit dans le but de satisfaire les actionnaires. En parallèle, le reste de la société est responsable de mettre en place un cadre permettant à chacun de poursuivre ses propres intérêts conformément à la théorie de la main invisible de Smith. De plus, pour Friedman (1962), l'une des principales lacunes de la responsabilité sociétale de l'entreprise est qu'elle attribue aux managers la connaissance d'intérêts qui les dépassent. Cette vision qui omet de prendre en considération *« le courttermisme des actionnaires, et des impacts de l'entreprise sur son environnement qui peuvent être contraire avec sa volonté de créer de la valeur à long terme »* (Caby, Hirigoyen, 2005) va se globaliser durant les décennies suivantes (Agle et al., 2008).

En parallèle de cette prise de position de Friedman, les discours autour des enjeux sociaux s'accroissent. On assiste notamment à la montée en puissance des mouvements civiques aux États-Unis à la même époque (lutte contre les discriminations, contre les industries des armes,

des jeux, de l'alcool...) (Gond, Igalens, 2008 ; Perez, 2007). Peu de temps après, au tournant des années 1970, les questions des impacts environnementaux du développement économique émergent et avec eux les premiers mouvements écologistes (Van Griethuysen, 2009). Malgré les débats que provoquent ces mouvements, la fin des années 1970 est marquée par le passage d'un « *capitalisme démocratique [qui] a cédé la place au supercapitalisme* » (Marechal, 2011 :296) accompagné d'un contexte socio-économique plus délicat, et voit un net recul de la prise en considération de la RSE dans les organisations (Acquier, Aggeri, 2008a).

1.1.2.3 Le retour de la RSE, vers une institutionnalisation ?

Au début des années 1990, le libéralisme est le paradigme dominant, c'est-à-dire qu'il est capable de « *rallier à sa cause un groupe cohérent d'adeptes* » et semble suffisamment robuste pour que « *l'on ne ré-interroge pas, sauf à passer, au mieux pour un original et, au pire, pour un « dissident » suspect* » (Combes, 2005 :133). Mais ce paradigme ne parvient pas à résoudre les problèmes de croissance, ni à assurer les caractéristiques qui doivent faire l'efficacité de son modèle comme l'expliquent Agle et al., (2008), à savoir la maximisation de leurs propres intérêts par des acteurs rationnels. Cette maximisation implique une dotation en ressources limitées et leur déploiement dans un environnement sans externalités, sans monopole, où chaque produit à un prix, l'efficacité de chaque maximisation d'intérêt propre devant concourir à un bien-être, un équilibre social.

La RSE revient alors progressivement au cœur des débats (Gendron, 2000), cristallisant ainsi « *l'affrontement entre deux paradigmes : le paradigme dominant libéral et le paradigme émergent du développement durable* » (Hoffman, Saulquin, 2009 :39). Comme en témoigne Van Griethuysen (2009 :2) qui synthétise les travaux de plusieurs spécialistes pour qui « *l'expansion mondiale de l'économie capitaliste a provoqué une vague de contestations et de propositions alternatives, ainsi que la mobilisation d'un mouvement altermondialiste. Or c'est dans ce contexte de contestation de la « mondialisation néolibérale » [que se situe] l'émergence de la responsabilité sociale des entreprises contemporaines* ».

1.1.3 Les différentes approches de la RSE :

Au fil des époques et des contextes, la responsabilité sociétale a évolué, que ce soit sur le sens qui lui est donné, l'importance qu'on lui accorde, ou les moyens de sa mise en œuvre. Aussi il résulte des débats évoqués dans la section précédente, des typologies clivantes dans les

approches de la RSE, que ce soit des différences frontales comme les théoriciens néo-classiques et la Business Ethics et les trois courants qui en découlent et qui tentent chacun d'articuler entreprise et société. Mais également des approches de fond sur ce que doit être la RSE au travers de quatre approches des années 1950 à aujourd'hui.

1.1.3.1 Théorie néo-classique vs Business Ethics :

La position prise par Friedman en 1962 permet d'établir deux premières approches de la RSE, avec d'une part le courant néo-classique et d'autre part le courant Business Ethics (Capron, Quairel, 2004, 2010). Pour l'approche néo-classique, la responsabilité sociétale de l'entreprise « *au-delà de ses responsabilités pénales, ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires* » (Capron, Quairel, 2004 :94), la responsabilité s'articule autour de la relation actionnaires-dirigeants. L'approche néo-classique est sous-tendue par l'individualisme méthodologique, issu des théories économiques contractuelles (théorie des coûts de transaction, théorie des droits de propriété, théorie de l'agence) (Baret, 2007 ; Capron, Quairel, 2010). Pour Courrent (2012) cette approche conduit les organisations ainsi à poser la question de la responsabilité, sous l'unique angle d'un calcul coût-avantage.

A contrario, le courant Business Ethics est animé par une approche sociologique, au travers notamment de la théorie néo-institutionnelle (cf section 1.2), où l'organisation va chercher à se rendre légitime en fonction des valeurs de la société, ainsi que de la théorie des parties prenantes (cf 1.1.4) (Capron, Quairel, 2010).

1.1.3.2 Les trois courants :

À l'intérieur de l'approche Business Ethics, plusieurs courants de pensée et de recherche existent et contribuent mutuellement à faire avancer la théorie de la RSE. On peut distinguer trois grandes écoles des fondements théoriques de la RSE : Business Ethics, Business and Society, et Social Issue Management (Gendron, 2000).

- L'approche Business Ethics fondatrice s'appuie sur les valeurs morales et religieuses. Elle renvoie aux concepts de *steewardship* et de *trusteeship* du début du 20^e siècle. (Courrent, 2012).
- L'approche Business and Society est décrite par Capron et Quairel (2004) comme un courant qui n'opère pas de « *cloison étanche entre l'entreprise et la société : les deux sont en interrelation et se structurent mutuellement par le biais de leurs interactions* »

constantes ». Au cœur de cette approche, le concept de parties prenantes (Freeman, 1984) en est le socle fédérateur (Acquier, Aggeri, 2008a).

- L'approche Social Issue Management se rapproche de la vision néo-classique de la responsabilité de l'entreprise. À partir des années 1980, plusieurs travaux de recherche se sont évertués à faire le lien entre performance sociétale et performance financière. Gond et Igalens (2008) qualifient ce lien de saint Graal pour ce courant depuis les débats de Friedman. Berger-Douce (2008) rappelle que, dans ce champ d'études, quelques auteurs ont réussi à démontrer l'existence d'un lien faible, quand d'autres montrent qu'il n'existe aucun lien (Allouche et al., 2004 ; Gond, Igalens, 2008). De là, une nouvelle approche utilitariste de la RSE voit le jour. La RSE peut être un vecteur de profit ; de ce courant naît le *business case* (Courrent, 2012). Gond et Igalens (2008) présentent les arguments avancés pour justifier le *business case* selon lequel la performance sociétale de l'entreprise a une relation positive avec: la légitimité de l'entreprise dans son environnement, les coûts d'entrée sur les marchés pour les concurrents, l'attractivité des employés qualifiés, la maîtrise des risques (diminution des coûts), une bonne gestion des ressources humaines, le développement du capital intellectuel de l'entreprise et la gestion des parties prenantes.

1.1.3.4 Les quatre approches :

À partir de ces différentes écoles, les contours de la RSE comme objet théorique ont évolué. La première approche, celle des années 1959-1960, se limite à la réflexion portant sur la définition et les limites de la RSE, c'est la Corporate Social Responsibility, qui se fonde sur une approche normative que Gond et Igalens (2008) désignent comme CSR1.

Au cours des années 1970, la RSE évolue à nouveau face aux questions managériales qu'elle soulève. Ainsi, en 1976, Ackerman et Bauer proposent l'approche du Corporate Social Responsiveness ; leurs travaux « *sont les premiers à analyser les processus de déploiement de telles démarches et à proposer une analyse détaillée des politiques et instruments mis en œuvre par les entreprises en matière de RSE* » (Acquier, Aggeri, 2008a :138). Gond et Igalens (2008) évoquent cette approche comme la CSR2, c'est-à-dire comme la prise en compte du processus de gestion de la RSE.

Dans la continuité de leurs travaux, Carroll (1979) va développer une approche intégrée du management de la RSE. Selon lui, le dirigeant d'entreprise doit répondre à trois questions : la responsabilité va-t-elle au-delà des champs économiques et légaux ? Sur quelles

thématiques ? Que peut faire l'entreprise ? Ces questions doivent permettre aux entreprises de faire une classification des champs de la RSE : économique, légal, éthique, et discrétionnaire/philanthropique. Carroll (1979) propose ainsi son modèle de Corporate Social Performance qui consiste pour les organisations à prendre en compte les enjeux relatifs: au consumérisme, à l'environnement, à la discrimination, à la sécurité des produits, à la sécurité au travail, et aux parties prenantes. À partir de cette classification et pour chaque enjeu, l'organisation peut choisir d'adopter une stratégie de réaction, de défense, d'adaptation ou de proaction.

Cela dit, cette vision de la RSE est trop restreinte pour certains chercheurs (Frederick, 1994), ce qui amènera à une troisième évolution réintégrant la morale dans les affaires, c'est le Corporate Social Rectitude (Pasquero, 2004). Si l'approche Corporate Social Responsiveness a l'avantage de porter la RSE sur des aspects managériaux, elle en oublie au passage l'importance de la morale dans les affaires. Il s'ensuivra une quatrième approche au début du 21^e siècle, où l'intégration de la RSE est encore plus importante « *une nouvelle approche tend à considérer l'entreprise comme liée aux acteurs sociaux, elle devient citoyenne* » (Pasquero, 2004), c'est la Corporate Citizenship. Toutefois pour Gond et Igalens (2008), ces deux dernières approches ne sont pas au centre de l'évolution de la RSE. Selon eux, la troisième évolution majeure du concept se fait durant les années 1980-1990, avec l'émergence de la performance sociétale, qui en plus de faire une synthèse de CSR1 et CSR2 s'évertue à prendre en ligne de compte les résultats et les impacts des démarches RSE.

Malgré ces différents travaux, et les approches que nous venons de définir, la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise au sein des organisations tend à s'essouffler dans les années 1970-1980. Freeman en 1984 avec son ouvrage *Strategic Management A Stakeholder Approach* va donner un nouvel élan au concept et ouvrir de nouvelles perspectives tant académiques que praxéologiques.

1.1.4 La théorie des parties prenantes :

Nous l'avons déjà évoqué dans les sections précédentes, la théorie des parties prenantes est un socle théorique du concept de RSE. À l'instar de celui-ci, le terme de parties prenantes connaît lui aussi une réalité conceptuelle plurielle. Aussi nous revenons sur les travaux du théoricien qui a le plus contribué à l'émergence de la théorie des parties prenantes, Freeman, et nous soulignons en quoi ses travaux apportent des éléments de soutien à la RSE, mais aussi les limites de ceux-ci. Nous remarquons ensuite que la théorie des parties prenantes ouvre sur

plusieurs débats, dus au fait de ses différentes approches. Enfin, nous plaçons la théorie des parties prenantes comme étant doublement importante au concept de RSE, d'un point de vue interne et théorique, et d'un point de vue stratégique en vue de l'institutionnalisation du concept.

Dans l'évolution des approches de la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'émergence de la théorie des parties prenantes marque un tournant pour les tenants de la RSE. Les parties prenantes qui, nous le précisons par la suite, comprennent plusieurs définitions avec une acceptation plus ou moins large du nombre de groupes concernés. Capron et Quairel (2010) soulignent d'ailleurs à ce titre que la traduction de stakeholders en parties prenantes n'est pas admise par toute la communauté scientifique francophone, certains lui préférant « parties intéressées » ou « porteurs d'enjeux ». De manière chronologique, le tableau n°1-1 présente les principales définitions des parties prenantes qu'offre la littérature scientifique sur la théorie.

Tableau n°1-1: Présentation chronologique des principales définitions des parties prenantes:

Auteurs	Définitions des parties prenantes
Stanford Research Institute (1963)	Groupes dont le support est indispensable à la l'existence de l'organisation. (Cité par Freeman, 1984)
Rhenman (1964)	Cette approche est marquée par une dépendance réciproque, les parties prenantes sont des groupes qui ont besoin de l'organisation dans la réalisation de leurs buts, l'existence de cette dernière dépend de ces groupes.
Freeman, Reed (1983)	Deux approches des parties prenantes : -Vision étroite : groupe ou individu qui impacte la survie de l'organisation -Vision large : groupe ou individu qui impacte ou qui peut être impacté par l'organisation dans la réalisation de ses objectifs.
Freeman (1984)	La définition de Freeman (1984 :46) reprend la vision large de Freeman et Reed (1983) : « can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives »
Savage et al. (1991)	Groupes qui ont des intérêts dans les organisations de l'organisation et qui sont en mesure de les influencer.
Thomson et al. (1991)	Thomson et al. (1991) proposent la définition la plus large. Groupe ou

	individu en relation avec l'organisation.
Caroll (1993)	Acteurs qui ont un ou plusieurs types d'enjeux dans les affaires et qui peuvent impacter ou être impacter.
Evan, Freeman (1993)	Groupes qui possèdent un intérêt ou un droit sur l'organisation.
Clarkson (1995 :106)	« have or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities”
Donaldson, Preston (1995)	Personnes ou groupes avec un intérêt légitime dans les aspects procéduraux et/ou substantifs des activités de l'organisation.
Mitchell et al. (1997)	Groupe ou individu pouvant posséder un ou plusieurs de ces attributs: la légitimité, le pouvoir, l'urgence.

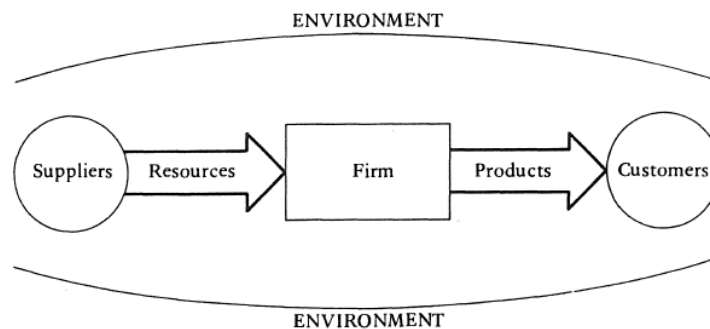
Source : d'après Gond et Mercier (2004) et Mitchell et al., (1997)

Même s'ils ne mentionnent pas le terme de stakeholders, Bearle et Means (1932) reconnaissent l'existence des effets des décisions des dirigeants sur les acteurs externes de l'entreprise. Historiquement, les premiers travaux relatifs aux parties prenantes sont ceux du Standford Research Institute (1963), pour qui les organisations doivent leur existence à différents groupes qui les supportent « *those groups without whose support the organization would cease to exist* » (Freeman 1984 :31). Pour Freeman (1984 :32) le concept de parties prenantes s'appuie alors sur quatre champs théoriques : « *Corporate planning, Systems Theory, Corporate Social Responsibility, Organization Theory* ». Le concept commence à intégrer le niveau stratégique des organisations au travers notamment des travaux de Hargreaves et Dauman (1975) qui sont les premiers à évoquer un « *stakeholder audit* » (Freeman, 1984 :39) qui serait une composante d'un audit RSE plus large dans les organisations.

1.1.4.1 Les travaux fondateurs de Freeman :

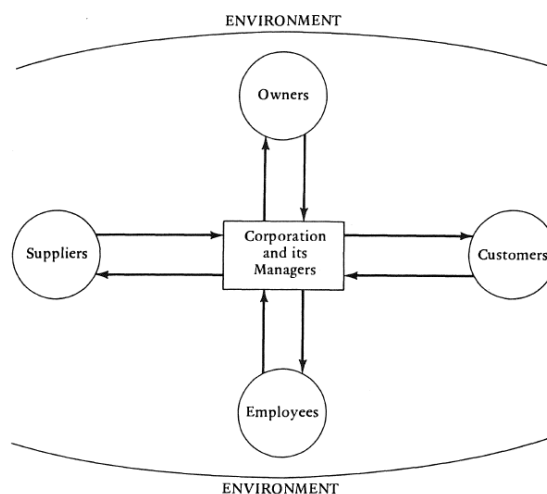
Pour bien comprendre le concept de parties prenantes et son importance dans les travaux relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises, il convient d'apporter quelques précisions sur l'approche de Freeman. Selon Freeman (1984:46), les parties prenantes se définissent comme « *any group or individual who can affect or is affected by the achivement of an organization's purpose* ». Pour Freeman, le concept de parties prenantes suit une évolution logique de la firme. Les managers en étant sous l'influence de nombreux facteurs sont amenés à intégrer des éléments externes à la stratégie de la firme, à commencer par les actionnaires.

Figure n°1-1: La vision productive de l'entreprise :



Source: Freeman (1984:5, Exhibit 1.1)

Figure n°1-2: La vision managériale de l'entreprise :



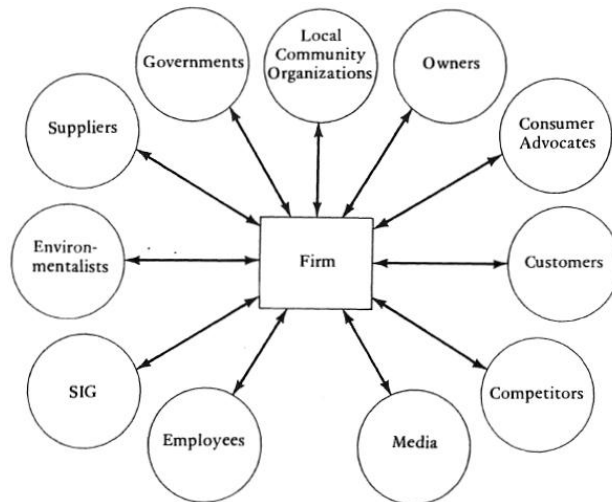
Source : Freeman (1984 :6, Exhibit 1.2)

S'ajoute à cela, ce que Freeman qualifie de turbulences internes, celles –ci pouvant être le fait des clients qui, la mondialisation aidant ont la possibilité de consommer en dehors des marchés locaux. Les employés peuvent également faire pression, en attendant de la part des entreprises un changement des relations managers-employés, une prise en compte des aspirations des employés sur le plan humain, etc... À l'instar des clients, ces turbulences internes peuvent aussi provenir des fournisseurs ; l'ouverture des frontières et, avec elles, des marchés a totalement bouleverser la nature des relations entre une entreprise et ses fournisseurs. Ces quatre groupes d'acteurs (propriétaire de l'entreprise, clients, employés et fournisseurs), et les pressions qui y sont associées forment la base de la vision managériale autour de la firme.

Là où Freeman apporte une approche nouvelle des frontières de la firme, c'est qu'il prend en compte l'apparition de nouveaux acteurs, ou le gain en influence d'acteurs historiques sur l'entreprise, comme les gouvernements, les concurrents, les associations de consommateurs,

les associations de protection de l'environnement, ou encore les médias. L'ensemble de ces groupes forme ce que Freeman qualifie de pression externe. C'est de cette prise en considération élargie que la firme passe d'une vision managériale, à une vision parties prenantes.

Figure n°1-3: La vision de l'entreprise et de ses parties prenantes :



Source : Freeman (1984 :25, Exhibit 1.5)

Freeman (1984) justifie son approche en s'appuyant sur la théorie de la justice de Rawls (1971) selon laquelle les institutions doivent être les agents du changement social, en assurant un maximum de libertés individuelles à chacun, tout en essayant d'être le plus juste possible avec les parties prenantes quelles qu'elles soient, de sorte que les inégalités qui perdurent ne soient qu'à l'avantage des moins favorisés. Pour Freeman (1984), les entreprises font partie des institutions qui ont ce rôle à jouer dans la société. Selon les scientifiques, plusieurs fondements théoriques soutiennent l'approche des parties prenantes telle que décrite par Freeman (1984). Plusieurs scientifiques restent critiques quant à la mobilisation de la théorie de la justice comme fondements de la théorie des parties prenantes, et en particulier sur la transposition des travaux de Rawls à l'entreprise (Cazal, 2008). En plaçant l'entreprise au même niveau que toutes les parties prenantes y compris l'État, Freeman prend une posture qui n'est pas sans conséquence politique, puisqu'elle fait de l'entreprise une institution (Capron, Quairel, 2010) où l'intérêt public n'est plus défini seulement par les pouvoirs publics, mais par la somme des intérêts des parties prenantes. « *La théorie des parties prenantes affirme que la prise en compte et l'agrégation des intérêts particuliers peuvent converger vers un bien commun* » (Courrent, 2012 :29). De manière complémentaire, les travaux de Postel et Sobel (2011) rappellent l'inspiration contractuelle de Freeman dans son approche. Ici les parties

prenantes en possédant chacune une part de l'entreprise, cette dernière devient l'espace des échanges et des négociations.

En développant son concept au milieu des années 1980, Freeman va apporter un renfort conceptuel considérable aux travaux ayant trait à la RSE.

- En premier lieu, la théorie des parties prenantes permet de donner un cadre de références aux différentes approches de la RSE (Capron, Quairel, 2010), la théorie des parties prenantes étant en quelque sorte le socle des travaux scientifiques de la RSE. *« le concept de stakeholder apparaît aujourd'hui comme le concept fédérateur pour mener à bien une unification voire une refondation théorique du champ Business and Society »* (Acquier, Aggeri, 2008a :141).
- De plus, le concept de parties prenantes permet de répondre à l'une des questions centrales que pose la RSE : celle qui consiste à savoir envers qui l'entreprise est responsable (Gond, Igalens, 2008).
- Par ailleurs, la théorie des parties prenantes ne semble pas s'opposer à la vision actionnariale de la firme, en associant à la maximisation de la valeur actionnariale, le bien-être collectif, une main invisible actionnariale en quelque sorte (Jensen, 2002). Cazal (2008) explique que la théorie des parties prenantes ne s'oppose pas à la théorie de l'agence, elle l'élargit à d'autres acteurs que les actionnaires (Mitchell et al. 1997). Ainsi Freeman clôt le débat initié par Friedman vingt-deux ans plus tôt, en montrant que d'une certaine manière l'approche de Friedman se superpose à la sienne (Agle et al., 2008). À noter cependant que certaines de ces parties prenantes n'ont pas fait le choix d'établir une relation avec l'entreprise, et qu'elles peuvent ne pas avoir de porte de sortie pour mettre un terme à cette relation contrairement aux actionnaires. Saout (2011 :29) parle dans ce cas de *« parties subissantes »*. La théorie des parties prenantes permet également à un acteur de s'inscrire dans plusieurs logiques par rapport à l'entreprise, en étant à la fois actionnaire, salarié, riverain ou encore consommateur. Saout (2011) évoque la non-exclusivité des parties prenantes.
- Enfin, la théorie des parties prenantes permet de réduire l'asymétrie informationnelle entre l'entreprise et les parties prenantes (Donaldson, Preston, 1995). En effet, les parties prenantes en exerçant une pression sur l'entreprise vont pouvoir observer la prise en compte de leurs attentes (Quairel, 2007). Cette forme de contrôle par les parties prenantes doit théoriquement influencer sur les décisions des managers, de sorte

que leurs choix soient guidés par la satisfaction du plus grand nombre, l'entreprise devenant ainsi plus efficace (Quairel, 2007).

1.1.4.2 Les débats de la théorie des parties prenantes :

Le concept de Freeman, s'il apporte des réponses et renforce le cadre conceptuel de la RSE, ouvre également le débat sur de nouvelles questions : quels individus ou groupes sont considérés comme étant des parties prenantes de l'entreprise ? Comment les praticiens doivent intégrer la théorie des parties prenantes ?

En donnant sa définition bidirectionnelle entre parties affectées et parties affectant l'entreprise, l'approche de Freeman peut virtuellement inclure tout le monde (Mitchell et al. 1997). Dès lors, la question de la différenciation des parties prenantes est ouverte, et les typologies se multiplient. Comme le remarquent Hoffman et Saulquin (2009 :40) « *les parties prenantes ne peuvent être mises sur un pied d'égalité* ». Ainsi, Goodpastor (1991) fait la distinction entre les parties prenantes stratégiques et les parties prenantes morales. Les parties prenantes stratégiques sont celles qui impactent l'entreprise, qui sont dans un jeu de négociation avec elle, ce qui renvoie à la littérature sur la stratégie (Frooman, 1999). Les parties prenantes morales sont davantage celles qui sont impactées par l'entreprise, ce qui renvoie les théoriciens à la littérature sur l'éthique (Frooman, 1999). Dans un même ordre d'idée, Clarkson (1985) propose une typologie entre parties prenantes volontaires et involontaires. Mais ce sont certainement les travaux de Mitchell et al. (1997), qui présentent la typologie la plus complète (Frooman, 1999 :865) en se basant sur le pouvoir que Dahl définit (1957) comme « *a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done* » (Mitchell, et al., 1997 :574), ainsi que la légitimité « *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* » (Suchman, 1995) et enfin l'urgence, c'est-à-dire une pression ou un besoin de réponse immédiate (Mitchell et al. 1997). À partir de ces trois attributs, Mitchell et al., (1997) proposent une typologie des parties prenantes en neuf classes : celles qui possèdent les trois attributs sont qualifiées de parties prenantes définitives ; celles qui ont deux attributs comprennent les parties prenantes dominantes (pouvoir et légitimité), les parties prenantes dépendantes (urgence et légitimité, et les parties prenantes qualifiées de dangereuses (urgence et pouvoir); celles qui possèdent un

attribut sont les parties prenantes discrétionnaires (légitimité), les parties prenantes dormantes (pouvoir), les parties prenantes demandeuses (urgence) ; enfin les individus ou organisations qui ne possèdent aucun attribut sont qualifiés par défaut de « non parties-prenantes ». Mais en parallèle de la grille de Mitchell, plusieurs typologies des parties prenantes ont été développées, citons entre autres :

- la typologie de Wood (1991) qui tente de répondre à la question « que veulent les parties prenantes » en faisant trois partitions à partir des intérêts : Concrete vs Symbolic ; Economic vs Social ; Local vs Domestic vs International).

- le modèle de la firme et des parties prenantes de Donaldson et Preston (1995) comme lieu d'échange avec et entre les parties prenantes, où le caractère bidirectionnel des relations est mis en avant. Autrement dit, pour parler de parties prenantes, il faut qu'il y ait une certaine réciprocité.

- la typologie de Clarkson (1995) qui opère une distinction entre parties prenantes volontaires et involontaires (Gond, Mercier, 2006).

Cela dit, toutes ces typologies posent problème, car en essayant de préciser la théorie de Freeman classant les parties prenantes suivant différents critères, les scientifiques ont développé de multiples approches théoriques éclatées qui finalement nuisent à la lisibilité de la théorie (Gond, Mercier, 2006). De plus, aucune typologie ne prend en compte l'aspect dynamique des relations entre l'entreprise et les parties prenantes, certains groupes pouvant être considérés un temps comme parties prenantes, et ne plus l'être par la suite.

Le développement de ces typologies renforce la deuxième grande question inhérente à la théorie des parties prenantes : comment doit-elle être appréhendée au sein des organisations ? Depuis son développement par Freeman (1984), la théorie des parties prenantes est utilisée à différentes fins : managériales, explicatives, ou comme théorie de la firme (Donaldson, Preston, 1995).

Selon Capron et Quairel (2010) deux approches justifient la prise en compte des parties prenantes, une approche normative/éthique et une approche utilitariste. La vision normative est décrite par Donaldson, Preston (1995) comme « *used to interpret the function of the corporation, including the identification of moral or philosophical guidelines for the operation and management of corporations* ». Gond et Mercier (2006) qualifient la vision normative de vision kantienne de l'entreprise dont les décisions doivent être acceptées et au service des parties prenantes. Pour ces mêmes auteurs, cette approche de la théorie des parties prenantes en serait le socle théorique, une « *justification ultime de tout l'édifice théorique* »

(Gond, Mercier, 2006 :92). En parallèle, l'approche instrumentale établit un lien entre la prise en compte des parties prenantes et la performance économique de l'entreprise (Acquier, Aggeri, 2008a ; Capron, Quairel, 2010). C'est cette approche qui sous-tend l'idée de l'influence de la performance sociétale sur la performance globale de l'entreprise (Orlitzky et al., 2003).

La vision instrumentale s'appuie sur un cadre théorique fort, puisqu'elle rejoint la théorie de la dépendance aux ressources (Capron, Quairel, 2010) et du Business Case (Courrent, 2012), les entreprises ayant besoin de leurs parties prenantes pour leur activité. De plus, Donaldson et Preston (1999) justifient l'approche instrumentale comme étant le prolongement de la théorie de l'agence, et la théorie des contrats. L'entreprise devient alors un nœud de contrats visant à la satisfaction de ses parties prenantes. La revue de littérature de Agle et al., (2008) souligne le lien positif mis en évidence dans plusieurs études empiriques entre la gestion des parties prenantes, soit une approche instrumentale de la théorie des parties prenantes et la performance financière des organisations.

Dès les travaux de Freeman (1984), la vision instrumentale est au centre de la théorie des parties prenantes : *« il est important de souligner que Freeman développe une approche utilitariste et instrumentale de la gestion des stakeholders (Walsh, 2005) ; ainsi, la prise en compte des démarches des stakeholders n'est pertinente que si elle est associée aux objectifs de la firme. La gestion des stakeholders n'est qu'un moyen de préserver ou de redonner des marges de manœuvre à la firme et ses managers »* (Acquier, Aggeri, 2008a :143). Freeman (1984) propose un management des parties prenantes clairement orienté vers l'action, qui s'appuie en premier lieu sur un mapping des parties prenantes, de sorte que l'entreprise puisse établir les interconnexions et les influences qui existent entre les parties prenantes. Dans une approche de gestion des relations avec les parties prenantes, Freeman (1984) va même jusqu'à proposer un *stakeholders scorecard*.

En plus de deux approches, soulignons la perspective descriptive de la théorie des parties prenantes. Donaldson et Preston (1995:70) la définissent comme étant *« used to describe, and sometimes to explain, specific corporate characteristics and behaviors »*. Cette approche vise *« à comprendre dans quelle mesure les managers répondent à différents stakeholders et agissent en fonction de leur intérêt. Il s'agit alors de modéliser la firme dans son interaction avec ses différents stakeholders »* (Acquier, Aggeri, 2008a :145). Cette approche pour Donaldson et Preston (1995) se justifie par le simple fait que, si la plupart des entreprises ne

parlent pas de parties prenantes, elles prennent bien en compte les intérêts de certaines d'entre elles.

La théorie des parties prenantes se définit donc au travers de trois approches, se pose alors la question de la pertinence de l'imbrication de celles-ci. En effet pour Gond et Mercier (2004, 2006), les approches ne sont pas forcément conciliables, et il n'est pas nécessairement judicieux de chercher à avoir une approche intégrée. Cela dit, la prise en compte unique d'un versant de la théorie débouche généralement sur des analyses légères voire triviales et sur des explorations empiriques simplistes et non pertinentes (Gond, Mercier, 2006). Néanmoins, pour Donaldson et Preston (1995) les trois approches des parties prenantes ne sont pas si éloignées. *« The external shell of the theory is its descriptive aspect; the theory presents and explains relationships that are observed in the external world. The theory's descriptive accuracy is supported, at the second level, by its instrumental and predictive value; if certain practices are carried out, the certain results will be obtained. The central core of the theory is, however normative »* (Donaldson, Preston, 1995:74).

C'est à partir de ces points et afin d'éviter les confusions possibles que peuvent entraîner les différentes approches de la théorie des parties prenantes (Gond, Mercier, 2006) que Jones et Wicks (1999) proposent une théorie convergente ou hybride de la théorie des parties prenantes en soulignant l'indissociabilité des approches descriptive et instrumentale.

La double perspective de la théorie des parties prenantes est liée au concept de la RSE :

On l'a vu, la théorie des parties prenantes telle que Freeman (1984) a pu l'enrichir et la diffuser à travers ses travaux est un socle théorique pour le concept de la RSE. Cette théorie permet d'apporter des éléments de réponse à la question « de la responsabilité envers qui ? » et par extension à la question « sur quels enjeux ? ». Mais la RSE en ayant été théorisée durant la deuxième moitié du 20ème siècle, comme nous l'avons développé dans cette première section, est devenue un concept identifiable par les organisations, au point que se pose la question de l'intégration de la RSE, comme si la responsabilité de l'entreprise pouvait être distincte de l'entreprise. La théorie des parties prenantes dans son approche stratégique (Gond, Mercier, 2006) devient ainsi un facteur incontournable de l'institutionnalisation de la RSE.

Figure n°1-4 : La double perspective de la théorie des parties prenantes :



Section 1.2 -La théorie néo-institutionnelle

Nous abordons dans ce travail de recherche la responsabilité sociétale dans son approche institutionnaliste. Ainsi, nous complétons cette partie du cadre théorique en revenant sur la théorie néo-institutionnelle et le principe d'institutionnalisation qu'elle porte (1). Nous soulignons en particulier le passage de travaux de recherche dans ce courant d'abord axé sur le mimétisme entre les organisations, à une réintégration de la stratégie des acteurs comme élément pivot du changement institutionnel (2). Nous discutons en particulier du projet d'entrepreneuriat institutionnel et des concepts qui en découlent, le travail institutionnel et l'entrepreneuriat institutionnel collectif (3).

1.2.1Ce qu'est la théorie néo-institutionnelle

Afin de cadrer la pertinence de la théorie néo-institutionnelle comme théorie explicative du changement institutionnel, nous revenons sur les fondements de cette théorie. Nous soulignons notamment l'importance de la légitimité comme point d'ancrage de la théorie, ainsi que les pressions externes auxquelles sont confrontées les organisations. Enfin, nous revenons sur les conséquences de ces pressions et la recherche de légitimité sur les organisations.

1.2.1.1 Fondements de la théorie néo-institutionnelle :

Les similarités et les différences qui peuvent exister entre les organisations est un sujet qui passionne la communauté scientifique depuis les années 1960-1970 (Deephhouse, 1999). Au cœur des différents travaux de recherche, la théorie de l'institutionnalisation est

particulièrement mobilisée par les scientifiques. Cette théorie connaît plusieurs variantes, toutes ne sont pas aussi bien définies, certaines ont un cadre conceptuel relativement flou (Scott, 1987). De ces travaux nous retenons trois perspectives, une approche économiste, une approche cognitiviste et l'approche sociologique essentiellement mobilisée pour cette étude (Tableau n°1-2). Nous utiliserons dans ce travail de recherche la définition de Hoffman (1999 :351) pour qui les institutions sont communément définies comme un ensemble de « *rules, norms, and beliefs that describe reality for the organization, explaining what is and is not, what can be acted upon and what cannot* », Giddens (1984) parle de systèmes sociaux établis qui tendent à s'auto-perpétuer. Historiquement, les premiers travaux portant sur l'institutionnalisation sont ceux de Selznick (1949) qui la définit comme étant le processus par lequel des normes et des valeurs vont s'imposer aux organisations permettant ainsi une stabilité de l'environnement. Cependant, Selznick n'explique pas comment le processus fonctionne. Ces travaux pionniers seront poursuivis par Berger et Luckmann (1966) qui vont s'attacher à comprendre comment se fonde l'ordre social. Dans leur continuité, au cours des décennies suivantes, les tenants de la théorie néo-institutionnelle que sont Di Maggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1977), Scott (1995) entre autres vont axer leurs travaux de recherche sur la compréhension des processus qui participent à la création des règles sociales, des routines et des pratiques (Bachmann, Inkpen, 2011). En partant de l'idée que l'ordre social est la création de l'homme, l'institutionnalisation fait référence au processus par lequel les organisations s'approprient les normes, valeurs et règles que l'on peut attendre d'elles dans leur environnement. Ce processus se traduit par une répétition des actions des organisations de sorte que chaque acteur ne puisse imaginer que l'on remette en question l'institution (Meyer, Rowan, 1977; Scott, Meyer, 1994; Tolbert, Zucker, 1983). Berger et Luckmann (1966) décrivent ce processus selon trois étapes : l'extériorisation, l'objectivation, l'internalisation.

« -Le premier mouvement est l'extériorisation, c'est-à-dire l'ensemble des comportements des individus qui fait de la société un produit de l'action humaine.

- Le second mouvement est l'objectivation, résultat de la diffusion dans l'espace, et surtout dans le temps (à travers les générations) des pratiques institutionnalisées. Ces dernières en viennent à être considérées comme détentrices d'une réalité propre qu'affronte l'individu comme un fait extérieur et coercitif (Berger et Luckmann, 1996, p. 84) C'est alors que la société devient une réalité objective.

-Enfin, le troisième mouvement est l'intériorisation. Les pratiques institutionnalisées acquièrent pour les acteurs un statut ontologique, parce qu'ils sont socialisés au sein des institutions. Berger et Luckmann indiquent ainsi « *Dire qu'un segment de l'activité humaine est institutionnalisé revient déjà à déclarer que ce segment a été ordonné par le contrôle social. Les mécanismes additionnels de contrôle ne sont requis que dans la mesure où les processus d'institutionnalisation n'ont pas tout à fait réussi.* » (1996, p. 79). *L'homme devient un produit de la société.* » (Huault, Leca, 2009) p .136-137.

Tableau n°1-2: Les perspectives de la théorie de l'institutionnalisation :

Approche économiste	L'institution s'explique en terme de coûts de transaction, elle a pour rôle de réduire les incertitudes et d'amener les acteurs à être rationnels (Coase, 1937 ; Williamson). North (1990 :97) la définit comme « <i>that structure political, economic and social interaction</i> ».
Approche cognitiviste	L'institution permet aux acteurs d'avoir une même construction, des schémas communs, ce qui leur permet de donner du sens à leurs actions (Geertz, 1973)
Approche sociologique (ancien institutionnalisme)	L'institution est centrée sur les problèmes d'agence, de pouvoir et de structures informelles (Selznick, 1949)
Approche sociologique (nouvel institutionnalisme)	L'institution permet de conférer aux acteurs une légitimité dans leur environnement. L'approche se focalise sur les contraintes des structures, l'encastrement et les isomorphismes (Di Maggio, Powell, 1983, 1991 ; Meyer, Rowan, 1977 ; Suchman, 1995)

Source : d'après Garud et al. (2007) et Wijen et Ansari (2007)

Meyer et Rowan (1977) vont compléter ces travaux descriptifs de l'institutionnalisation en ajoutant deux éléments indispensables à ce processus : la pression externe aux organisations et la légitimité. En effet, pour Meyer et Rowan (1977), le processus d'institutionnalisation conduit les organisations à intégrer des éléments organisationnels devenus institutionnels, dans une quête de légitimité. Selon eux, l'institutionnalisation est un processus qui semble simple, au cours duquel l'objet est reconnu puis accepté par quelques acteurs, puis largement

diffusé par ceux-ci, l'objet étant finalement accepté par le plus grand nombre (Meyer, Rowan, 1977 ; Zucker, 1987).

1.2.1.2 La légitimité :

Deephouse (1996) rappelle que la légitimité au même titre que les isomorphismes organisationnels (cf. 1.2.1.3) est un point d'ancrage incontournable de la théorie néo-institutionnelle. En effet, la légitimité est définie par Suchman (1995:574) comme « *legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate, within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ». Ashfort et Gibbs (1990) la définissent comme la convergence entre les valeurs, les normes et les attentes de la société avec les activités de l'organisation et ses externalités. Mais, nous pouvons conserver la définition de Deephouse (1996) selon laquelle, « *la légitimité organisationnelle renvoie à l'idée d'acceptation des moyens et des buts de l'organisation comme valides, désirables et rationnels* » (Culière, 2005 :4).

Ce processus de légitimation organisationnelle se lit selon plusieurs dimensions. Jepperson (1991) et Scott (1995) partagent une approche commune au travers des dimensions normative et cognitive. La première dimension est qualifiée de normative, ou d'évaluative (Scott, 1995). L'entreprise est appréciée en fonction des valeurs et des normes qu'elle adopte, ce qui renvoie à la désirabilité de l'organisation dans son environnement (Dowling, Pfeffer, 1975). Cette dimension de la légitimité pose à l'organisation la question de l'adéquation de ses actions avec les attentes que son environnement peut avoir vis-à-vis d'elle. Les acteurs du champ organisationnel évaluent ici si l'organisation a bien des pratiques appropriées avec les valeurs et normes dominantes (Scott, 1995). La deuxième dimension de la légitimité est cognitive, elle renvoie à l'idée de la compréhension que l'environnement a de l'organisation (Aldrich, Fiol, 1994). Dans le cas d'une entreprise, cette légitimité organisationnelle va se traduire par son acceptation dans son champ organisationnel et par la compréhension de ses pratiques par les acteurs de ce même champ organisationnel. Cette dimension cognitive de la légitimité au sein d'un champ organisationnel est illustrée par Aldrich et Fiol, (1994) au travers de leur exemple sur la diffusion des ordinateurs personnels dans les foyers et les écoles à partir des années 1970-1980. Celle-ci est en effet rendue possible par la légitimité cognitive des nouveaux entrants et des consommateurs, les premiers en copiant le modèle organisationnel existant dans l'industrie et les seconds grâce à la connaissance du produit par les utilisateurs.

À ces deux dimensions, Scott (1995) rajoute la dimension réglementaire de la légitimité, qui s'exprime de manière explicite au travers des règles qui s'imposent aux entreprises.

La légitimité renvoie à la notion de champ organisationnel. Buisson (2006 :158), à partir des travaux de Scott (1995), définit la notion de champ organisationnel comme étant une : « *communauté d'organisations qui possède un système de compréhension commun et dont les participants interagissent plus fréquemment et fatidiquement les uns avec les autres qu'avec les acteurs en dehors du champ* ». C'est dans le champ organisationnel qu'a lieu le phénomène d'institutionnalisation au cours duquel les organisations adoptent les normes et les règles des institutions dominantes, ce que Scott (1987) qualifie d'environnement institutionnel immédiat dans lequel les normes sont plus spécifiques et les enjeux de dépendance, de politique et de pouvoir y sont plus évidents. Composé d'institutions et de réseaux d'organisations, le champ organisationnel est le "terrain" du développement d'actions sociales qui se produisent, se reproduisent, au point de transformer institutions et réseaux qui le constituent (Maguire, et al., 2004).

L'aspect incontournable de la légitimité comme moteur du processus d'institutionnalisation, conduit de fait à poser la question des acteurs de cette légitimation. D'une part, qui sont les acteurs qui accordent cette légitimité (Deephouse, 1996) ? Pour Baum et Oliver (1991), Galaskiewicz (1985) et Meyer et Scott (1983), il s'agit du gouvernement. Selon Elsbach (1994) et Meyer et Rowan (1977) il faut également prendre en compte l'opinion du public comme acteur légitimateur. D'autre part, se pose la question des acteurs émetteurs des signaux de pressions externes à l'endroit des organisations.

1.2.1.3 Les pressions externes :

La légitimité organisationnelle est donc la conséquence de pressions externes que subissent les organisations. Ces pressions qui recouvrent plusieurs natures se regroupent sous le terme d'isomorphisme organisationnel (Deephouse, 1996). C'est-à-dire les isomorphismes par lesquels les organisations vont tendre à ressembler aux autres organisations de leur environnement (Di Maggio, Powell, 1983). Le principe d'isomorphisme est développé par Hawley (1968 :334) comme étant des « *units subjected to the same environmental conditions, or to environmental conditions as mediated by a given key unit, acquire a similar form of organization* ».

Au niveau des organisations, les isomorphismes sont des facteurs qui conduisent les entreprises à adopter des process et des pratiques similaires (Davis, 1991 ; Di Maggio, Powell,

1983 ; Meyer, Rowan, 1977 ; Tolbert, Zucker, 1983), ils amènent également les organisations à élaborer des stratégies proches les unes des autres (Fligstein, 1991). En effet, si la base des isomorphismes est constituée des pressions dites « institutionnelles », c'est-à-dire qu'elles émanent de l'environnement normatif des organisations, à savoir l'État, les organisations dominantes, les normes professionnelles et les standards, les entreprises sont aussi soumises à des impératifs de compétitivité, et de pressions du marché (Dacin, 1997). Ces différents isomorphismes sont clairement définis par Di Maggio et Powell (1983), pour qui les organisations émergentes peuvent avoir des formes originales et vont avoir tendance ensuite à s'homogénéiser. Ainsi ils distinguent dans leurs travaux trois types d'isomorphismes : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique.

- L'isomorphisme coercitif correspond aux pressions formelles et informelles que peuvent subir les organisations et qui vont les contraindre à se conformer à l'institution. Scott (1995) opère une distinction entre la pression autoritaire et la pression coercitive.
- L'isomorphisme normatif correspond aux pressions établies au sein des milieux professionnels par les acteurs eux-mêmes dans le but de définir « *des bases cognitives et des comportements similaires, la formation est l'un des vecteurs les plus importants des contraintes normatives* » (Capron, Quairel, 2004 :107).
- L'isomorphisme mimétique d'après Di Maggio et Powell (1983) intervient lors de situations peu claires et ambiguës, les individus et les organisations ont tendance à mimer le comportement des autres. À ce titre, les travaux de Tolbert et Zucker (1983) sur l'adoption du service civil dans les États de New York, du Massachusetts et de l'Ohio montrent parfaitement cette institutionnalisation différente qui repose sur la diffusion, et non une obligation émanant de l'État. Au fil du temps, les travaux sur la théorie institutionnelle se sont focalisés sur l'isomorphisme mimétique (Ben Slimane, Leca, 2010).

Si l'on en revient à un cadre d'analyse plus large, les organisations subissent des pressions de différentes natures, qui sont souvent interreliées et qui connaissent des variations temporelles, certaines s'inscrivent sur le long terme, d'autres sont éphémères (Dacin, 1997). À titre d'exemple, les travaux de Mezas (1990) montrent que les organisations présentent des rapports financiers de la même manière, à la fois parce qu'un certain nombre de publications sont légalement obligatoires, que la comptabilité financière est professionnalisée et qu'elle

connaît des standards, et qu'enfin la dimension financière est au cœur de la logique des acteurs que sont les actionnaires et les managers des grandes entreprises.

1.2.1.4 Conséquences de l'institutionnalisation :

Finalement la légitimité organisationnelle, conséquence de l'institutionnalisation est incontournable pour les organisations en les affectant sur les dimensions évaluative/normative et cognitives. En adoptant les normes institutionnelles, les organisations sont en mesure de se refaire des valeurs, des règles communes à leur système social (Zimmerman, Zeitz, 2002), ce qui d'une part favorise les relations interorganisationnelles, et d'autre part permet de réduire l'asymétrie informationnelle (Oliver, 1990). Cette légitimité institutionnelle acquise permet donc de réduire l'incertitude, d'optimiser la maîtrise de l'accès aux ressources et des réseaux (Huault, Leca, 2009). Pour Zimmerman et Zeitz (2002), les différentes dimensions de cette légitimité vont impacter les organisations à plusieurs niveaux. La légitimité va leur permettre d'avoir accès aux différentes ressources dont elles ont besoin : ressources humaines, financières, intellectuelles, matérielles. À ce niveau, la théorie néo-institutionnelle a des traits communs avec la théorie des ressources (Pfeffer, Salaznick, 1978). Ces ressources permettent à leur tour aux organisations de survivre, mais aussi de se développer, rendant ainsi envisageable une continuité de l'accès aux ressources ainsi qu'une poursuite de la quête de légitimité. Le modèle de Zimmerman et Zeitz (2002) présente une boucle fermée dans laquelle les organisations ne peuvent sortir d'une recherche permanente de légitimité, et donc de répétition des normes, valeurs et règles des institutions dominantes.

Cela dit, la théorie néo-institutionnelle ne peut se résoudre à une vision déterministe de l'action des organisations, écartant toute possibilité de changement et de choix stratégiques de ces dernières.

1.2.2 Réactions et stratégies des acteurs

Dans cette section nous élargissons le propos de la théorie néo-institutionnelle au niveau stratégique des organisations. Les premières approches de la théorie présentent les organisations comme étant passives, or la légitimité qui est une quête pour ces dernières peut être appréhendée par les organisations de différentes manières. De même, les organisations développent différentes stratégies face aux pressions. Ces stratégies participent, influent sur le processus d'institutionnalisation.

1.2.2.1 L'institutionnalisation : du déterminisme à la stratégie

Pour certains tenants de la théorie néo-institutionnelle, les modèles organisationnels et les pratiques dans les organisations tendent à s'uniformiser mondialement (Meyer et al. 1997 ; Barabel et al., 2006). Les entreprises multinationales jouent un rôle de premier plan dans cette standardisation des pratiques (Coller, 1996 ; Ferner, Quintanilla, 1998). Pour autant, la quête de légitimité des organisations ne doit pas être appréhendée seulement comme un facteur qui s'impose à elles inexorablement, mais également comme un facteur relevant de la stratégie des entreprises, qui, dans les limites de leur champ organisationnel, vont essayer de faire passer leurs actions comme appropriées vis-à-vis de ce que l'environnement peut en attendre d'elles (Chabault, 2008).

On l'a vu, si les grandes organisations comme acteurs sociaux ont besoin d'avoir une légitimité dans leur environnement pour accéder aux ressources (Cullière, 2005), cela ne signifie pas pour autant qu'une adhésion aux pressions externes suffit. En effet, la légitimité ne se gagne pas automatiquement par une adéquation entre l'organisation et le système social, l'organisation peut avoir sa propre stratégie (Deeds et al., 1997 ; Suchman, 1995 ; Zimmerman, Zeitz, 2002). Ainsi Suchman (1995) distingue deux approches de la légitimité : une approche stratégique et une approche institutionnelle. Pour l'approche institutionnelle, les pressions externes que peuvent subir les organisations vont conditionner leurs pratiques, stratégies... En revanche, pour l'approche stratégique, l'organisation va instrumentaliser et manipuler les symboles pour gagner un support social.

1.2.2.2 La légitimité comme quête pour les organisations :

À l'approche institutionnaliste de la légitimité que nous avons présentée, Suchman (1995) rajoute la dimension stratégique de la légitimité développée par Oliver (1991) selon laquelle la légitimité est appréhendée par les organisations comme un processus qu'elles peuvent suivre, instrumentaliser ou délaissé. Ainsi pour Suchman (1995), la légitimité peut être divisée en trois types : la légitimité morale, la légitimité cognitive et la légitimité pragmatique. Nous avons d'ores et déjà explicité à quoi tenait la dimension cognitive de la légitimité cognitive, la légitimité morale renvoie à la légitimité normative de Scott (1995) ; ces deux dimensions semblent s'imposer aux entreprises qui ne peuvent faire autrement que d'accorder leurs pratiques avec les attentes du champ organisationnel, sciemment ou non.

C'est à ce niveau que Suchman (1995) propose une troisième dimension de la légitimité, la légitimité pragmatique, qui renoue avec la légitimité concurrentielle de DiMaggio et Powell (1983), tableau n°1-3. La légitimité pragmatique se traduit par un calcul interne que font les organisations dans le but d'avoir une audience rapidement. Elle redonne aux entreprises la possibilité d'avoir une vision stratégique de leur environnement, de leur organisation, et d'agir en fonction. Cullière (2005) souligne d'ailleurs la pertinence de cette dimension pour les jeunes entreprises qui sont dans une recherche totale de légitimité dans leur environnement, pour qui la question de la preuve de cette légitimité est primordiale.

Tableau n°1-3 : Les différentes approches de la légitimité :

Auteurs	Approches de légitimité		
DiMaggio et Powell (1983)	Légitimité institutionnelle	Légitimité concurrentielle	
Aldrich et Fiol (1994)	Légitimité cognitive	Légitimité socio-politique	
Scott (1995)	Légitimité cognitive	Légitimité normative	Légitimité réglementaire
Suchman (1995)	Légitimité cognitive	Légitimité morale	Légitimité pragmatique

Source : d'après Messeghem et Sammut (2007 :3, Tableau 1)

1.2.2.3 Les stratégies face aux pressions :

À partir de l'idée que les organisations sont en mesure de mettre en œuvre une stratégie de réponse face aux pressions externes, Zimmerman et Zeitz (2002) présentent une typologie des stratégies que les organisations peuvent mettre en œuvre. Nous pouvons regrouper trois de ces stratégies comme étant une réponse d'adaptation face à l'environnement. Il s'agit de la stratégie de conformité (Oliver, 1991), de la stratégie de sélection de l'environnement, et de la stratégie de manipulation de l'environnement. La stratégie de conformité se fonde sur l'idée que les organisations doivent éviter de souffrir d'un déficit de légitimité dans leur environnement, ce qui passe par une intégration des normes des parties externes, de sorte que les pratiques des organisations semblent « *désirable(s), juste(s) ou approprié(es)* » (Cullière, 2005 :18). L'idée sous-jacente étant qu'une organisation perçoit de meilleures ressources des acteurs externes, car ces derniers perçoivent les stratégies de la firme comme rationnelle, ils

espèrent au travers de la relation voir rejaillir la légitimité dont la firme jouit (Deephouse, 1995).

Mais comme le précise Dacin (1997), les organisations sont également soumises à des impératifs de compétitivité, qui les amènent à rechercher de la variété (Fligstein, 1990), à ne pas être totalement homogènes. C'est là que les organisations peuvent développer des stratégies de sélection de l'environnement ou d'apparence, qui consistent pour l'organisation à renvoyer les messages attendus dans leur environnement aux acteurs externes ciblés, de sorte qu'elles apparaissent comme légitimes tout en conservant leurs spécificités (Culière, 2005), c'est ce qui permet à Lawrence et Suddaby (2006) de souligner les particularismes locaux ; la diffusion d'une institution ne se fait pas à l'identique, elle est teintée par le contexte. Selon Zimmerman et Zeitz (2002), la stratégie de manipulation relève d'une réflexion plus stratégique encore qu'une stratégie de sélection, et elle ne paraît pas envisageable pour les nouveaux entrants dans un secteur en quête de légitimité. La quatrième stratégie consiste en une réponse de l'organisation par une création de l'environnement. Dans ce cas l'organisation participe à l'émergence d'une nouvelle institution dans son champ organisationnel. **Cette stratégie de création de l'environnement est une première approche de la question du changement institutionnel abordé dans la section suivante. Cette stratégie pose la question de la place de l'organisation dans son champ organisationnel, des institutions qui ont cours, mais aussi de la dimension temporelle de l'institutionnalisation (Lawrence et al., 2001).** En plus de ces quatre stratégies, les organisations peuvent faire un blocage face aux pressions institutionnelles, c'est ce que Guillen (1994) nomme la résilience institutionnelle. Cette situation peut avoir lieu lorsque l'environnement des organisations voit s'opposer deux institutions différentes, comme cela peut être le cas par exemple entre des institutions locales et l'arrivée d'institutions « globales » (Barabel et al., 2006).

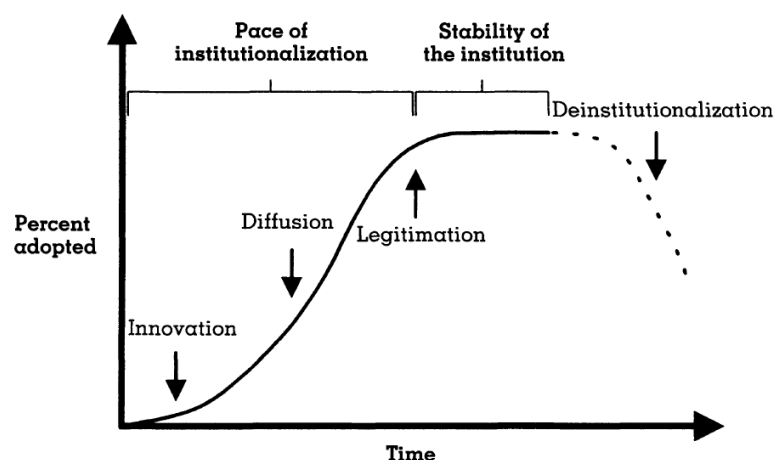
Suchman (1995) apporte une vision plus nuancée des stratégies adoptées par les organisations face aux pressions institutionnelles. Les stratégies de conformité, de sélection et de manipulation ne correspondent qu'à une situation de recherche de légitimité, comme cela peut être le cas notamment des nouveaux entrants dans un secteur. Aussi pour Suchman (1995), la légitimité doit également être abordée en termes de maintien et de récupération. Le maintien de la légitimité passe par la perception des évolutions, et des changements à venir dans le champ organisationnel par les dirigeants. Les organisations doivent aussi se prémunir d'une érosion de leur légitimité en protégeant leur légitimité déjà acquise et en affichant les actions

déjà menées qui contribuent à cette légitimité. S'agissant de la récupération de légitimité, ce cas de figure intervient lorsqu'un champ organisationnel a subi une crise, et que la légitimité des certaines organisations en a pâti. Les organisations confrontées à cette situation peuvent utiliser les stratégies développées dans le cas de la recherche de légitimité, tout en pensant à se prémunir pour l'avenir en jouant sur les actions présentées dans le cas du maintien de légitimité. Elles doivent surtout faire oublier leur situation précédente de « non-légitimité » (Suchman, 1995).

1.2.2.4 Des stratégies qui participent à la dynamique de l'institutionnalisation :

Ces différentes stratégies que peuvent adopter les organisations ne sont pas sans conséquence sur le processus d'institutionnalisation. En effet, Di Maggio et Powell (1983) dans leurs travaux ne considèrent pas de dimension temporelle au processus d'institutionnalisation. Or pour Tolbert et Zucker (1983), il existe deux mécanismes qui sont à relier avec les stratégies précédemment évoquées entre les organisations qui font un choix technique, et les suiveurs qui réagissent face à la pression institutionnelle. Ces mécanismes ont pour conséquence de poser le processus d'institutionnalisation selon deux grandes phases comme l'illustrent les travaux de Mezas (1990) sur les reporting financiers: le moment de la diffusion de l'institutionnalisation, qui peut être plus ou moins long (Hoffman, 1999), et le moment de la stabilité, avant le processus de désinstitutionnalisation (Lawrence et al., 2001).

Figure n°1-5: La courbe de l'institutionnalisation (S-shaped institutionalization curve):



Source : Lawrence et al., (2001 :626, Figure 1)

Traditionnellement les travaux sur la légitimité présentent un concept dichotomique, les organisations sont légitimes ou le ne sont pas. À partir des travaux de Lawrence et al. (2001) évoqués, il nous apparaît plus pertinent d'appréhender la légitimité comme étant un continuum comme le présentent Deeds et al. (1997). Selon cette approche, les acteurs et notamment les entrepreneurs institutionnels ont un rôle à jouer (Barabel et al., 2006).

1.2.3 Le changement institutionnel porté par les acteurs

Dans la section précédente, nous avons redonné un rôle actif aux organisations dans le processus d'institutionnalisation, au travers de leurs stratégies de réponse face aux pressions institutionnelles. Nous proposons à présent d'aborder le concept d'entrepreneur institutionnel pour expliquer le changement institutionnel. Ainsi nous présentons les caractéristiques de l'entrepreneur institutionnel, et les étapes de son projet d'institutionnalisation. Nous soulignons également les limites du concept et proposons les concepts de travail institutionnel et d'entrepreneuriat institutionnel collectif pour dépasser ces limites.

1.2.3.1 Fondements théoriques du changement institutionnel:

Si la théorie néo-institutionnelle permet d'expliquer le mimétisme organisationnel, elle aboutit à ce que David (1985) décrit comme une dépendance de sentier « path dependency ». En se conformant aux institutions, les organisations participent au renforcement de ces dernières. La théorie néo-institutionnelle se voit ainsi limitée par le paradoxe de l' « Embedded Agency » que relève la dépendance de sentier. En effet, comment les organisations, lorsqu'elles sont imbriquées dans leur champ organisationnel en étant tout à la fois sous des pressions régulative, normative et cognitive et dans l'entretien de la position dominante de ces institutions, pourraient-elles favoriser l'émergence de règles, de normes et de valeurs différentes, de pratiques nouvelles (Garud, et al. 2007) ?

Cette limite de la théorie néo-institutionnelle est pertinente dans la mesure où un champ organisationnel n'est pas sous la domination des mêmes institutions de manière figée et intemporelle. Une institution aussi fortement encadrée soit-elle dans un champ organisationnel se verra évoluer, être remplacée ou tout au moins changée. C'est dans cette logique explicative du changement institutionnel que le concept d'entrepreneur institutionnel prend son sens.

Comme mentionné dans la section précédente, les stratégies des organisations dans leur quête de légitimité peuvent être variées et sont non linéaires ; Chabault (2008) évoque une quête entre déterminisme et stratégie. Ainsi certains acteurs se retrouvent dans une situation où c'est à eux de modifier leur environnement. Hannan et Carroll (1992) évoquent notamment le cas des organisations en nombre limité dans une industrie, qui, pour créer des liens dans un environnement qui ne comprend pas ou ne reconnaît pas leur existence, vont devoir agir directement sur les leviers cognitifs et sociopolitiques de leur champ organisationnel (Aldrich, Fiol, 1994). Cette approche de l'institutionnalisation comme un processus va redonner un rôle à l'acteur, qui n'est plus seulement dans une stratégie face aux pressions externes, mais qui favorise, alimente et participe activement à l'institutionnalisation qui le rendra légitime (Chabault, 2008; Ben Slimane, Leca, 2010). Ce changement institutionnel qui existe bien peut d'après Di Maggio (1988 :14) s'expliquer dès lors que des *“organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize an interest that they value highly”*. Les entrepreneurs institutionnels *“create a whole new system of meaning that ties the functioning of disparate sets of institutions together”* (Garud, et al., 2002:957).

Ainsi le concept d'entrepreneur institutionnel s'appuie sur une juxtaposition conceptuelle, en renvoyant d'une part à la littérature de l'institutionnalisation qui s'inscrit dans le mimétisme et la continuité (Garud et al, 2007), et d'autre part à la littérature de l'entrepreneuriat qui permet d'expliquer le changement. Ces deux composantes théoriques de l'entrepreneuriat institutionnel permettent de comprendre comment des organisations, des « entrepreneurs créatifs » (Garud et al. 2007) sont capables de créer de nouvelles pratiques, de façonner eux-mêmes de nouvelles institutions (Maguire et al., 2004). L'entrepreneur institutionnel s'appuie sur une triple base conceptuelle : la théorie néo-institutionnelle permet à l'entrepreneur institutionnel d'user de trois leviers régulateur, normatif et cognitif dans leur processus d'institutionnalisation (Child et al. 2007). Le concept d'entrepreneur institutionnel s'articule également autour de la théorie de l'agence, en réintégrant les intérêts et le pouvoir dans l'analyse institutionnelle des organisations (Garud et al. 2007). Enfin, dans la littérature entrepreneuriale, le concept d'entrepreneur institutionnel mobilise le processus de création destructrice de Schumpeter (1942).

À partir de son développement par Eisenstadt en 1980, mais surtout par Di Maggio en 1988, le concept d'entrepreneur institutionnel va connaître un intérêt croissant dans les travaux qui traitent du changement institutionnel. La pertinence du concept se traduira en 2007 au travers d'un numéro spécial dans la revue académique *Organisation Studies*. Pour autant, si

l'entrepreneur institutionnel est un acteur qui identifie les opportunités politiques, les problèmes structurels et les réponses pouvant être apportées (Boxenbaum, 2006), tous les acteurs ne peuvent prétendre à la qualité d'entrepreneur institutionnel.

1.2.3.2 Caractéristiques de l'entrepreneur institutionnel :

Si l'entrepreneur institutionnel peut provenir de n'importe quel secteur, n'importe quelle communauté ou organisation, tous les acteurs ne bénéficient pas des qualités suffisantes pour jouer le rôle d'entrepreneur institutionnel (Child et al., 2007). À leur égard Fligstein (2001) parle de groupes dominants, et Eisenstadt (1980) d'élite innovante. La définition que donne Maguire et al. (2004 :657) de l'entrepreneur institutionnel et de son action permet de bien cerner le concept et l'importance des qualités de ce dernier puisqu'elle fait référence aux « *activities of actors who have an interest in particular institutional arrangements and who leverage resources to create new institutions or to transform existing ones* ».

Pour ce faire, l'entrepreneur institutionnel doit être en mesure de faire le diagnostic des failles institutionnelles dans son champ organisationnel (Battilana et al., 2009) puis de déterminer les solutions soit en s'inspirant des institutions présentes dans d'autres champs organisationnels, soit en faisant preuve de créativité (Levy, Scully, 2007). Ces premières étapes qui préfigurent le changement institutionnel nécessitent que l'entrepreneur institutionnel soit doté d'une réelle capacité de prise de recul vis-à-vis de son champ organisationnel, Mutch (2007) évoque des acteurs qui « *are able to abstract from the concerns of others and to take an autonomous reflexive stance* ».

L'action de l'entrepreneur institutionnel ne s'arrête pas là, il convient que celui-ci mette en œuvre les solutions élaborées afin de promouvoir une nouvelle institution jusqu'à régénération du champ organisationnel (Khan et al., 2007 ; Battilana et al., 2009). Pour Lawrence (1999), l'action de l'entrepreneur institutionnel peut être qualifiée de stratégique dès lors qu'il passe du diagnostic, à la recherche de solutions et à leur mise en œuvre. La promotion de la nouvelle institution nécessite de l'entrepreneur institutionnel qu'il parvienne à mobiliser différentes ressources qui peuvent être « *tangibles ou intangibles, matérielles ou immatérielles* » (Chabault, 2008 :5) ; il doit être capable de motiver plusieurs acteurs à participer à son projet (Holm, 1995). Ainsi, l'entrepreneur institutionnel peut actionner plusieurs leviers : politique, normatif, ou encore cognitif (Lawrence et Suddaby, 2006). L'entrepreneur institutionnel doit avoir l'habileté de développer ces projets avec assez de

compatibilité avec les conventions, c'est-à-dire de jouer à la fois avec l'ancienne institution et avec son projet, pour que de nouveaux acteurs soient capables de donner de leur temps et de leurs ressources (Battilana et al, 2009). On comprend aisément que, pour parvenir à ses fins, l'entrepreneur institutionnel doit disposer d'une certaine légitimité préalable dans son environnement proche (Chabault, 2008 ; Maguire et al., 2004), de fortes compétences sociales (Battilana et al., 2009), d'une certaine autorité formelle « *formal authority refers to actor's legitimately recognized right to make decisions (Phillips et al., 2000 :33)* » (Battilana et al., 2009), et une aptitude à accorder la temporalité et la logique de leur action avec leur champ organisationnel (Dorado, 2005).

Si les qualités dont doit disposer un acteur pour entrer dans une action d'entrepreneuriat institutionnel ne font aucun doute, ce dernier doit aussi compter sur des facteurs inhérents à son champ organisationnel. En effet, comme pour l'entrepreneuriat « classique », l'entrepreneuriat institutionnel est facilité par un environnement qui lui est favorable. Le champ organisationnel pourra être qualifié de propice à l'entrepreneuriat institutionnel s'il offre des opportunités aux entrepreneurs institutionnels par le déclin d'une institution par exemple (Dorado, 2005). Par ailleurs, les spécificités du champ organisationnel comptent également pour beaucoup dans l'entrepreneuriat institutionnel, à savoir le niveau d'institutionnalisation, c'est-à-dire l'hétérogénéité du champ organisationnel (le nombre d'institutions qui le composent), les positions respectives de chaque institution et le degré d'institutionnalisation, ainsi que les rapports sociaux préexistants entre les acteurs (Battilana et al., 2009).

Nous apportons des précisions sur l'entrepreneuriat institutionnel en présentant les fondements théoriques du concept, les caractéristiques et les conditions qui font d'un acteur un entrepreneur institutionnel. Enfin nous présentons à partir des travaux de Greenwood et al. (2002) en quoi consiste le projet d'entrepreneuriat institutionnel.

1.2.3.3 Le projet d'entrepreneuriat institutionnel :

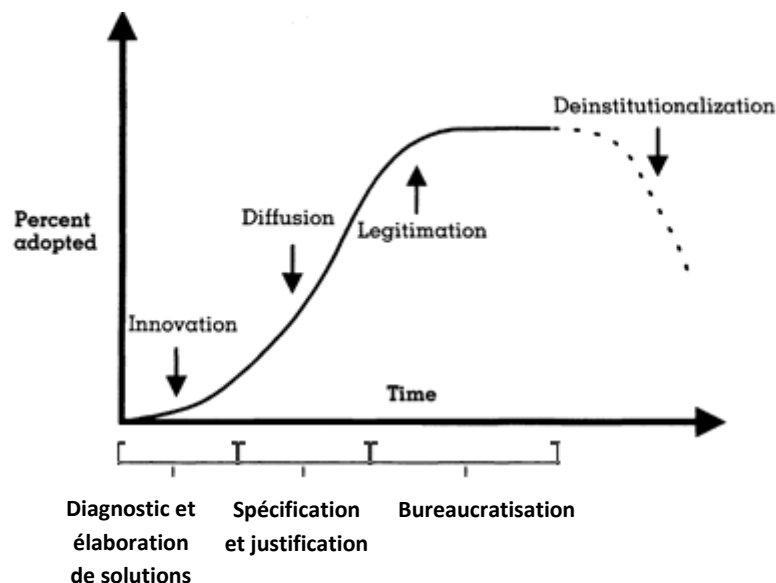
Greenwood et al. (2002) précisent les grandes étapes du projet d'entrepreneuriat institutionnel, de la situation initiale particulière qui permet l'émergence de l'entrepreneur institutionnel jusqu'à une répétition de la nouvelle institution par les acteurs du champ organisationnel, rebouclant ainsi avec l'approche classique de la théorie néo-institutionnelle. La première étape du projet entrepreneurial institutionnel est marquée par un événement qui peut être de nature sociale, technologique ou régulative, qui déstabilise les pratiques de

l'institution en cours ; Greenwood et al., (2002) évoquent une « jolt ». Pour Maguire et al.(2004), la situation de crise qui déstabilise semble plus à propos dans le cas de champs organisationnels matures ; le projet entrepreneurial institutionnel peut se passer d'un élément déclencheur dans le contexte d'un champ organisationnel émergent. La deuxième étape dite de désinstitutionnalisation se traduit par la prise de conscience de certains acteurs de cette situation initiale grâce à leur capacité de prise de recul par rapport à leur champ organisationnel. Ces acteurs qui potentiellement peuvent devenir des entrepreneurs institutionnels viennent déstabiliser davantage la situation dans le champ organisationnel. Le changement commence alors à devenir une alternative envisageable pour les acteurs. Parmi ceux-ci, certains auront été en mesure de faire un diagnostic de la situation initiale, et de faire émerger plusieurs solutions de manière indépendante, c'est l'étape de pré-institutionnalisation qui marque le caractère entrepreneurial de l'action de ces acteurs, au cours de laquelle les entrepreneurs institutionnels s'entourent de professionnels, d'experts avec qui ils coopèrent et créent des alliances (Battilana et al, 2009). L'étape suivante, la théorisation se traduit par les prémisses de la nouvelle institutionnalisation, par le développement de certaines pratiques, solutions, portées par certains entrepreneurs institutionnels. L'étape de théorisation est expliquée par Strang et Meyer (1993) comme « *the development and specification of abstract categories and the elaboration of chains of cause and effect. Such theoretical accounts simplify and distill the properties of new practices and explain the outcomes they produce* » (Greenwood et al., 2002: 60). Cette étape se compose de deux phases concomitantes: la spécification et la justification (Tolbert, Zucker, 1996). Par la spécification, les entrepreneurs institutionnels expliquent en quoi les pratiques nouvelles qu'ils proposent sont porteuses de solutions, tout le travail dans ce contexte est de trouver les arguments traduisibles avec les intérêts des acteurs du champ organisationnel (Maguire et al., 2004). Grâce à la justification de ces pratiques, les entrepreneurs institutionnels doivent démontrer aux acteurs du champ organisationnel que celles-ci sont porteuses d'une légitimité morale ou pragmatique. Une fois ces pratiques admises par un nombre important d'acteurs, vient la cinquième phase du projet, la diffusion de la nouvelle institution. La dernière étape est la ré-institutionnalisation au cours de laquelle, les acteurs du champ organisationnel répètent les pratiques sans qu'il n'y ait plus d'intervention de l'entrepreneur institutionnel.

Dans leurs travaux sur la Global Reporting Initiative (GRI), Acquier et Aggeri (2008b) scindent le projet d'institutionnalisation en une phase purement entrepreneuriale et une phase dite bureaucratique ou organisationnelle. Cette dernière se traduit par « *l'élaboration d'une structure de gouvernance explicite, des modes d'organisation plus complexes et formels,*

l'émergence et la professionnalisation des personnels » et par une diminution du rôle de l'entrepreneur institutionnel, au profit d'experts et de nouvelles parties prenantes (Acquier, Aggeri, 2008b :77). En mettant en perspective les travaux de Greenwood et al. (2002), d'Acquier et Aggeri (2008b) avec la courbe d'institutionnalisation décrite par Lawrence et al. (2001), nous pouvons définir le projet d'entrepreneuriat institutionnel comme étant composé de trois grandes phases : une première phase allant du diagnostic à l'élaboration de solutions par les futurs entrepreneurs institutionnels. Une deuxième phase d'entrepreneuriat institutionnel alliant à la fois la spécification et la justification des nouvelles pratiques avec la mobilisation de ressources permettant de passer à la phase bureaucratique décrite par Acquier et Aggeri (2008b). Enfin, la troisième phase n'est justement plus entrepreneuriale, mais reprend l'approche classique de la théorie néo-institutionnelle par la diffusion de la nouvelle institution par les acteurs mêmes du champ organisationnel ; on retrouve les deux dernières étapes décrites par Greenwood et al., (2002) et la phase bureaucratique de Acquier et Aggeri (2008b).

Figure n°1-6: Les étapes du projet entrepreneurial d'institutionnalisation :



Source : d'après Lawrence et al., (2001), Greenwood et al., (2002), Acquier et Aggeri (2008b)

1.2.3.4 Les limites de l'entrepreneur institutionnel : le travail institutionnel :

Cette description du projet entrepreneurial institutionnel pourrait nous convenir dans la mesure où elle articule la théorie néo-institutionnelle et le mimétisme organisationnel avec le changement organisationnel. Le concept connaît lui aussi des limites, mais plusieurs travaux tentent de les dépasser et viennent enrichir ce dernier.

Dans cette section, nous formulons trois remarques issues de la revue de littérature qui mettent en lumière les facteurs limitants du concept d'entrepreneur institutionnel. Nous revenons d'abord sur les qualités que l'on prête aux entrepreneurs institutionnels, comme seuls acteurs responsables du changement organisationnel. Puis, nous émettons une deuxième remarque relative à la théorie néo-institutionnelle en général et au concept d'entrepreneur institutionnel très souvent focalisé sur la structuration des relations entre acteurs. Enfin, nous soulignons le peu de travaux existant sur l'entrepreneuriat institutionnel dans un contexte de PME.

La plupart des travaux portant sur l'entrepreneur institutionnel dépeignent un acteur aux capacités telles, qu'il peut changer seul, une institution de son champ organisationnel. Certains travaux sont plus nuancés sur ces qualités intrinsèques et soulignent le caractère collectif de l'entrepreneuriat institutionnel, et la faillibilité de ce dernier. La théorie de l'entrepreneur institutionnel en présentant un acteur qui semble être hors du commun, capable d'influer seul sur un processus d'institutionnalisation, occulte la dimension collective du changement institutionnel (Ben Slimane, Leca, 2010). Nous rejoignons ainsi les travaux de Dorado (2005) pour qui l'entrepreneuriat institutionnel ne peut être le fait que de plusieurs acteurs qui se coordonnent, voire même la thèse de Möllering (2007) pour qui le changement institutionnel relève d'un entrepreneuriat institutionnel collectif. Par ailleurs, l'entrepreneur institutionnel est souvent présenté comme un acteur dont l'action stratégique qui conduit au changement institutionnel est manifestement positive. Quelques chercheurs sont plus nuancés sur les qualités que l'on prête aux entrepreneurs institutionnels (Battilana et al., 2009). Les travaux de Khan et al. (2007) notamment sur l'industrie des équipementiers sportifs au Pakistan montrent que le diagnostic qui peut être fait par l'entrepreneur institutionnel peut être faux, et que les conséquences du changement institutionnel peuvent être particulièrement négatives, en particulier si celui-ci dispose d'un pouvoir important, qu'il est externe au champ organisationnel et que son analyse de la situation initiale est empreinte de préjugés. **Enfin, les qualités prêtées aux entrepreneurs institutionnels relevant de compétences**

entrepreneuriales semblent davantage pertinentes à l'échelle de l'individu, ou de la coordination de plusieurs individualités dans le cas de l'entrepreneuriat institutionnel collectif ; or la plupart des études de cas qui illustrent l'entrepreneuriat institutionnel présente non pas un acteur individuel, mais une organisation. Pour Maguire et al (2004), il semble pertinent de n'attribuer qu'à un individu en particulier les capacités d'entreprendre et de changement organisationnel.

La deuxième limite que relève la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel et plus largement sur la théorie néo-institutionnelle, c'est une tendance à être focalisé sur la manière dont se structurent les relations de pouvoir entre les principaux acteurs du processus, et cela au détriment de « *dynamiques d'apprentissage et la manière dont les connaissances sont produites et s'encastrent dans le cadre de dispositifs concrets* » (Acquier, Aggeri, 2008b :66).

Enfin, la dernière remarque qu'il semble important de formuler dans le cadre de ce travail de recension, c'est l'absence de PME dans les études de cas qui ont servi de matériels empiriques au concept d'entrepreneuriat institutionnel. Leca et al. (2008) dans leur revue de littérature, qui s'appuie sur 67 articles de recherche publiés entre 1988 et 2008, présentent quasi exclusivement des terrains d'études portant sur des cas de secteurs industriels (automobile, tabac), des ONG, ou encore des institutions publiques.

Pour dépasser ces limites nous présentons le travail institutionnel d'une part, et l'entrepreneuriat institutionnel collectif d'autre part.

a) Le travail institutionnel et la consolidation de la Théorie néo-institutionnelle :

Le travail institutionnel permet de prendre en compte les différents acteurs et les différents types d'actions. Le travail institutionnel est défini par Lawrence et Suddaby (2006) selon trois volets, d'abord comme l'action qui a pour but de créer une institution, mais aussi comme l'action du maintien ou de déstabilisation d'institutions existantes. Cette approche du maintien institutionnel pouvant aller très loin, puisque les acteurs peuvent jouer le rôle de « gardiens » des règles du jeu, c'est-à-dire de l'institution, par leur contrôle mutuel sur les autres acteurs, sur ce qui est conforme de ce qui ne l'est pas. Huault et Leca (2009) l'illustrent par l'exemple probant du système comptable, où les acteurs qui intègrent l'institution s'en font à leur tour les défenseurs de l'institution et attendent des autres organisations qu'elles soient aussi conformes qu'eux.

Cela dit, toutes les institutions ne sont pas sujettes au travail institutionnel. Pour Ben Slimane et Leca (2010 :64) « *dans le cas du travail institutionnel, l'intention de provoquer le*

changement est constitutif de l'activité observée. Pour qu'il y ait un travail institutionnel, il faut qu'il y ait de la part des acteurs qui le mettent en œuvre, une réflexivité suffisante vis-à-vis de l'institution pour réaliser que celle-ci est une construction sociale.» De plus, cela induit que les acteurs du travail institutionnel aient conscience de passer d'une institution à une autre et des effets que cela peut impliquer (Dorado, 2005). Cela dit, tous les acteurs du travail institutionnel n'ont pas ce haut niveau de prise de recul sur leur organisation et leur environnement. À l'instar du processus d'institutionnalisation « classique », il arrive un moment dans le processus de travail institutionnel où ce dernier fonctionne de lui-même, les travaux « *postulent généralement qu'une fois les premières étapes passées, les entrepreneurs institutionnels peuvent relâcher leur effort et que des mécanismes sociaux se mettent en œuvre (masse critique, chemin de dépendance, rendements croissants d'adoption, etc.) qui assurent 'naturellement' la diffusion de ces pratiques* » (Ben Slimane, Leca, 2010 :65).

b) L'entrepreneuriat institutionnel collectif

Dans cette section, nous n'opposons pas le travail institutionnel et l'entrepreneuriat institutionnel collectif. Il n'y a en effet qu'une courte distance entre une approche de l'entrepreneuriat institutionnel comme étant le fait d'un acteur central qui parvient à mobiliser plusieurs ressources et acteurs de son champ organisationnel à l'image de la diffusion tourbillonnaire d'Akrich et al. (1988), et l'idée de plusieurs entrepreneurs institutionnels comme semblent le suggérer Greenwood et al. (2002) dans les premières phases du processus, qui viendraient à se coordonner, formant ainsi l'entrepreneuriat institutionnel collectif. En donnant un caractère collectif à l'entrepreneuriat institutionnel, nous pouvons expliquer comment le travail institutionnel (Lawrence, Suddaby, 2006) est rendu possible entre plusieurs entrepreneurs institutionnels (Möllering, 2007 ; Wijen, Ansari, 2007).

Möllering (2007) est le premier à qualifier le travail institutionnel lorsqu'il est le fait de plusieurs entrepreneurs, d'entrepreneuriat institutionnel collectif. Il met en évidence le caractère collectif de l'entrepreneuriat institutionnel dans ses travaux sur l'incertitude des transactions sur le marché, mais il s'appuie également sur une relecture rigoureuse de cas fondamentaux issus de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel parmi lesquels : le cas de Sun Microsystem de Garud et al. (2002), le cas du marché de la bière aux États-Unis de Stack et Gartland (2005), les travaux de Cacciatori et Jacobides (2005) et ceux de Lawrence et Phillips (2004). Finalement, la plupart des travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel présentent une dimension collective évidente.

Cette approche collective de l'entrepreneuriat institutionnel mérite quelques éléments de précisions. Les entrepreneurs institutionnels en portant de nouvelles pratiques qui vont activer le changement institutionnel doivent se coordonner dans leurs actions. Par ailleurs, ce n'est pas parce que ces actions impliquent plusieurs entrepreneurs au lieu d'un entrepreneur institutionnel unique qu'elles n'ont pas pour objet de mobiliser les acteurs du champ organisationnel, et de nouvelles ressources dans la logique du processus d'institutionnalisation tel qu'il a été défini (Wijen, Ansari, 2007). Wijen et Ansari (2007) précisent que les entrepreneurs institutionnels pour rallier de nouveaux acteurs à la nouvelle institution peuvent user de différents leviers. Ils peuvent comme l'explique l'étape de théorisation du processus d'institutionnalisation (Tolbert, Zucker, 1996), faire appel au système de valeurs des acteurs du champ organisationnel afin qu'ils confèrent à cette dernière une légitimité morale et/ou pragmatique de la nouvelle institution (Wendt, 2001). Par ailleurs, les entrepreneurs institutionnels peuvent aussi dessiner un terrain commun avec les acteurs du champ organisationnel, qu'ils soient alliés ou adversaires à la nouvelle institution, de telle manière que soient mis en avant une identité commune, des intérêts partagés, ceci dans le but de décliner un agenda que les acteurs du champ perçoivent comme étant dans leur intérêt (Wijen, Ansari, 2007). De toutes les manières, l'action collective des entrepreneurs institutionnels doit atteindre une masse critique pour passer des étapes de théorisation et de diffusion à celle de l'émergence acquise d'une nouvelle institution.

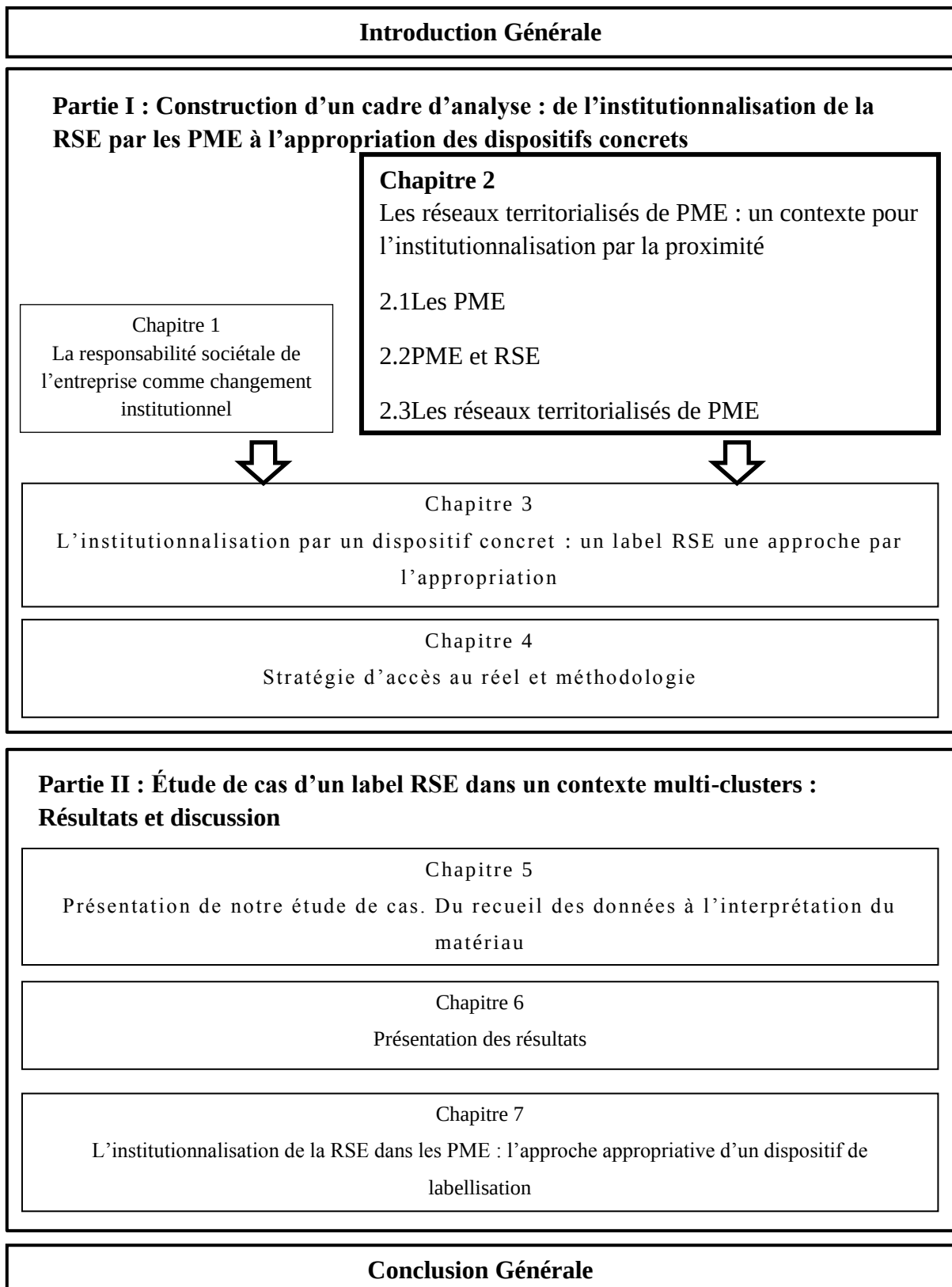
Pour autant, si l'entrepreneuriat institutionnel collectif permet de dépasser certaines limites du concept d'entrepreneuriat institutionnel dans son approche individuel, il ne doit pas être perçu comme une réponse englobante à la question du changement institutionnel, ce dernier souffrant lui aussi de limites qu'il convient de mentionner. En effet, le changement institutionnel en étant l'œuvre de plusieurs acteurs se voit confronter à un paradoxe. Pris individuellement les entrepreneurs institutionnels qui font l'action collective n'ont pas forcément les mêmes aspirations, certains peuvent souhaiter évoluer librement, sans le collectif, d'autres peuvent douter de l'efficacité de leur action, ce qui pose la question du niveau de concertation, de coordination entre les entrepreneurs institutionnels, et éventuellement de la présence d'un leader parmi eux. Pour Heckatorn (1996), ces facteurs peuvent justement conduire à l'inaction des entrepreneurs institutionnels ou à un manque de coopération.

Synthèse du chapitre 1

Au terme de cette analyse, nous pouvons souligner plusieurs enseignements. La revue de littérature relative au concept de RSE nous permet de mettre en lumière le glissement qui existe entre les premiers travaux qui posent la question de l'articulation entre organisation et société, et les travaux plus récents qui, en étant portés à la connaissance des organisations, et des politiques, ouvre sur des perspectives praxéologiques de la RSE et donc de son institutionnalisation. Dans cette approche, nous soulignons l'importance de la théorie des parties prenantes à la fois comme socle théorique de la RSE et comme facteur de son institutionnalisation.

En posant la question de l'institutionnalisation de la RSE, nous mettons en avant **l'importance du rôle de l'entrepreneur institutionnel** comme acteur à l'initiative du changement dans son champ organisationnel. Dans cette perspective, nous avons défini et décomposé les grandes étapes du projet d'institutionnalisation par l'entrepreneur institutionnel, ce processus étant notre grille de lecture dans ce travail de recherche. En abordant ce concept d'entrepreneuriat institutionnel, il nous apparaît important de ne pas omettre le caractère collectif de celui-ci. **A partir de cette approche, nous proposons une première question de recherche en cherchant à savoir comment le ou les entrepreneurs institutionnels se coordonnent dans la mise en œuvre d'un projet d'institutionnalisation de la RSE au regard des étapes décrites dans la revue de littérature.** Étant donné les leviers susmentionnés de l'entrepreneuriat institutionnel, et de l'idée de la création d'une identité commune favorisant la légitimité et le processus d'institutionnalisation, il semble pertinent d'apporter un éclairage sur le contexte des PME, et un champ organisationnel particulier qu'est celui dans un cluster de PME.

Nous développerons ce second pan de notre cadre théorique, le contexte particulier des clusters de PME, comme champ organisationnel de l'entrepreneuriat institutionnel dans le chapitre suivant.



Chapitre 2 : Les réseaux territorialisés de PME : un contexte pour l'institutionnalisation par la proximité.

Le précédent chapitre abordait la responsabilité sociétale de l'entreprise et son institutionnalisation. L'exploration théorique de ce champ nous a permis d'établir un premier pan de notre cadre théorique, mais également de souligner le peu de travaux relatifs à la RSE dans un contexte PME, et plus encore lorsqu'il s'agit de son institutionnalisation. Ainsi, il nous apparaît comme pertinent d'étudier l'entrepreneuriat institutionnel dans un contexte de PME, et plus encore dans celui des réseaux territorialisés.

Nous affinerons notre approche en lui adjoignant les spécificités des PME que nous préciserons en faisant l'état de l'art sur ce type d'organisation (2.1). Puis nous verrons comment la question de la responsabilité sociétale est intégrée par les PME (2.2), quels sont les avantages et les limites pour que ces entreprises soient socialement responsables, l'ensemble de ces éléments devant nous permettre de consolider notre cadre théorique. Nous confrontons ce cadre théorique à un contexte particulier, celui des réseaux territorialisés. En effet, si la question de l'entrepreneuriat institutionnel de la RSE est posée, nous souhaitons focaliser cette étude sur le contexte des réseaux territorialisés de PME. Ainsi nous aborderons dans la revue de littérature les réseaux territorialisés (2.3).

Section 2.1 -Les PME

Les PME sont les organisations qui rassemblent plus de 90% des entreprises à travers le monde. Cette proportion se retrouve dans la plupart des pays du monde. Pourtant, elles sont souvent les grandes absentes des travaux empiriques en sciences de gestion, même si depuis les années 1980 nous pouvons souligner le travail d'associations de recherche internationale francophone comme l'AEI³, AIREPME⁴, européenne avec le RENT⁵. Nous définissons dans

³ Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

⁴ Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME

⁵ Research in Entrepreneurship and Small Business

cette section ce que le terme PME recouvre comme réalité, quelles en sont les caractéristiques (1). Nous précisons par ailleurs, comment ces caractéristiques influencent la stratégie et l'organisation des PME et quel rôle pivot joue le dirigeant de PME dans son organisation (2). Dans cette perspective, nous mobilisons la théorie de la proxémie et des effets de grossissement comme facteur amplificateur des caractéristiques des PME (3).

2.1.1 Définition et caractéristiques des PME

Étudier les PME nécessite un préalable important, qui est de savoir quelles sont les organisations qui répondent à cet acronyme et ce qui justifie d'orienter des recherches scientifiques vers ces dernières. Nous observerons dans cette section quel est l'intérêt de focaliser cette étude sur les PME, comment on les définit, enfin nous précisons les principales caractéristiques communes à ce type d'organisation.

2.1.1.1 Les PME comme objet d'étude :

Les PME méritent d'être étudiées en sciences de gestion comme organisations à part entière pour des raisons tant quantitatives que qualitatives. Nous observerons ici ces différents arguments qui plaident pour la recherche sur les PME, et nous ferons le point sur les courants de recherche sur les PME.

Pour la commission européenne, les PME sont des organisations qui jouent un rôle important dans l'économie, et qu'il est par conséquent pertinent d'étudier (Spence, Perrini, 2009). La part importante, et même largement majoritaire en France (et également dans la plupart des autres pays) de 90% du nombre d'entreprises (Ondoua et al., 2008) renforce ce poids. Finalement presque toutes les organisations sont des PME. Cette importance se voit accentuée en France par les organisations de dirigeants de PME, qui ont une visibilité certaine et qui s'inscrivent dans la durée (Torrès, 1999).

Les PME ne sont pas uniquement remarquables par leur nombre, mais aussi, et surtout par leur dynamisme. Dynamisme que l'on peut observer à plusieurs niveaux. D'abord dans le nombre des créations d'entreprises et des reprises (Julien, 1998 ; Messeghem, Sammut, 2011). Ensuite, sur la place et le rôle qu'elles peuvent jouer sur les marchés. En effet, certains segments de marché pour des raisons de taille de production ou de spécificité selon la théorie des interstices (Julien, 1998) ne peuvent être occupés que par des PME. **Enfin, et c'est sûrement là le plus important, le rôle que jouent les PME sur le développement local. Julien (1998) décrit l'entrepreneuriat en PME comme étant le moteur de l'économie.**

Joyal (1998) souligne qu'il y a une multiplication de « Motel Industriel », d'incubateurs et de pépinières d'entreprises soutenus par les pouvoirs publics, ce qui témoigne de l'importance qui est accordée aux PME dans le développement local. Ainsi les PME sont présentées par Julien (1998) et Torrès (1999) comme de véritables leviers pour la création d'emploi. Marchesnay (1998) de conclure en ouvrant la réflexion sur la responsabilité sociétale des PME, précise qu'au travers des créations d'emplois et du développement local qu'elles favorisent, celles-ci sont de fait attendues par leurs parties prenantes sur leur responsabilité.

Malgré tous ces arguments, en 1998 Julien soulignait le faible nombre de chercheurs qui orientent leurs travaux sur les PME. Depuis, la recherche francophone sur les PME et l'entrepreneuriat s'est enracinée dans le paysage des communautés scientifiques, à l'image de l'AEI (Boissin et al., 2011) et de l'AIREPME (Marchesnay, 2003). Nous pouvons aujourd'hui définir deux courants de recherche sur les PME, celui de la spécificité et celui de la diversité *« le premier a pour objectif de faire ressortir les traits caractéristiques des entreprises de petite taille alors que le second cherche à décrire et comprendre l'hétérogénéité du monde des PME, au moyen de typologies »* (Giordano-Spring et al., 2012). En parallèle nous soulignons l'existence des travaux sur l'accompagnement, la responsabilité sociétale et le développement durable dans les PME, ou encore les travaux relatifs aux PME dans les pays du sud.

2.1.1.2 Définition des PME :

Chercher à définir ce que sont les PME n'est pas chose aisée tant les manières de les appréhender sont nombreuses et tant les contextes sont variés. Peterson et al., (1986) soulignent toute la difficulté de définir les PME, déjà par leur hétérogénéité mais parce qu'il existe déjà plusieurs définitions qu'il est compliqué d'harmoniser. Celles-ci retenant comme critères le nombre de salariés, le chiffre d'affaires ou encore la valeur ajoutée de l'entreprise (d'Amboise, Muldowney, 1988). Néanmoins, nous tenterons ici de formuler une définition qui soit au moins satisfaisante pour notre étude, nous observerons également les différentes typologies de PME qui découlent de ces définitions, et nous rappellerons succinctement qu'il existe des différentes approches selon les pays.

Rappelons avant tout que la PME est une organisation, c'est-à-dire *« un ensemble de personnes qui travaillent dans l'entreprise pour la coordonner »* (Courrent, 2012). Par entreprise nous entendons : *« une communauté de sujets libres et responsables, parties prenantes à un projet qui a pour finalité la création d'un mieux »* (Bessire, Mesure, 2009).

Cela dit, leur qualificatif de petites et moyennes entreprises ne doit en aucun cas définir les PME comme des grandes entreprises en miniatures (Torrès, 1999 ; Pacitto et al., 2008). Plusieurs auteurs remarquent d'ailleurs qu'une seule distinction de taille ne suffit pas à définir ce que sont les PME. Giordano-Spring et al., (2012) définissent eux le concept de PME autour de sept caractéristiques : *« une centralisation de la gestion ; des systèmes d'information internes et externes simples et informels ; une faible décomposition des tâches ; une stratégie implicite et souvent à court terme ; un contact direct avec la clientèle (Julien 1990 ; Mintzberg 1990 ; Marchesnay 2003), mais également le sentiment d'urgence (Mahé de Boislandelle, 1996) ainsi qu'un management de proximité (Torres 2003) »*.

On remarquera que ces caractéristiques reposent sur des critères à la fois quantitatif et qualitatif et c'est à la croisée de ces deux approches que se définissent peut-être le mieux les PME. L'approche quantitative repose souvent sur trois critères, comme ceux de la commission européenne (Courrent, 2012). Courrent (2012) précise que cette approche *« [...] consiste à établir une classification des entreprises à partir d'un ou plusieurs indicateurs mesurables, dont les valeurs seront normalement d'autant plus grandes que la taille de l'entreprise sera élevée. »* Mais il est tout aussi important d'avoir une approche qualitative *« [...] qui présente l'avantage d'améliorer la compréhension que l'on peut avoir des PME »* (Torrès, 1999), en s'attachant à en comprendre les spécificités de gestion (Courrent, 2012).

De ces différentes approches, il découle des typologies de PME. *« La commission Européenne, distingue les micros entreprises (moins de 10 employés et avec moins de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires), les petites entreprises de moins de 50 employés et un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros et finalement les moyennes entreprises »* (Bergeron et al., 2010). La plus communément admise est celle de Marchesnay (1991) qui propose un classement des PME en trois catégories : TPE-PE-ME. À savoir les toutes petites entreprises (TPE qui ont moins de 10 salariés, les petites entreprises (PE) qui se composent de 10 à 50 salariés parmi lesquelles beaucoup d'entreprises de services, enfin les moyennes entreprises (ME) de 50 à 200 salariés où l'on retrouve entre autres le BTP, les petites industries. Duchéneaut (1996) renforce cette partition entre PE et ME du fait de la répartition du capital qui, dans les PE, est très souvent majoritairement détenu par le propriétaire-dirigeant. Néanmoins, cette typologie est remise en question, notamment par Pacitto et al., (2008) pour qui ce type de catégorisation des PME a tendance à diluer ce qui fait la spécificité des PME (cf. 2.1.1.3). Par ailleurs pour ces mêmes auteurs, cette classification met en évidence le peu de travaux existants sur les TPE en comparaison de ce qui existe sur les

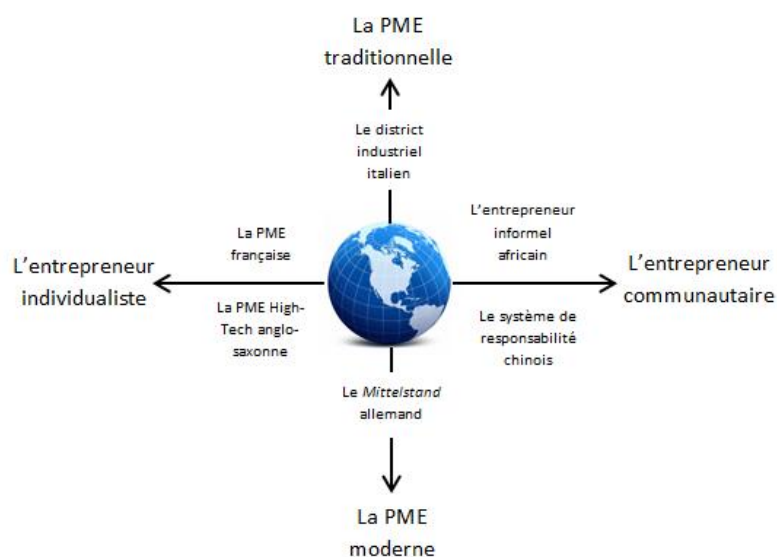
petites et moyennes entreprises. Julien (1998) propose des typologies fondées sur d'autres critères :

- par la nature de la propriété
- par les intérêts des dirigeants
- par les stades de vie de l'entreprise
- par les différences sectorielles
- par continuum

Cela dit, Julien (1998) remarque aussi que, malgré certains avantages que ces typologies peuvent apporter, elles possèdent aussi leurs limites. La typologie TPE-PE-ME demeure finalement la plus opérationnelle.

Il ne s'agit pas ici de passer en revue l'ensemble des différentes approches sur les PME qui existent selon les pays. Nous remarquerons seulement qu'au travers du travail de comparaison qui a été fait par Torrès (1999) que même en ayant une typologie identique, on observe des différences d'échelles, comme c'est le cas entre la France, la Belgique, les USA, ou encore la Suisse. D'autres pays ont des formes de PME « modèles » comme le Mittelstand allemand, les PME des districts italiens ou encore les PME High-Tech anglo-saxonnes (Torrès, 1999). Certaines approches sont encore radicalement différentes, comme la Chine qui n'a pas de critères d'effectifs, mais seulement de capacité de production, ou le Japon, pays dans lequel les PME sont englobées dans les groupes pour lesquels elles sont sous-traitantes (Torrès, 1999).

Figure n°2-1: Les formes de PME à travers le monde :



Source : Torrès (1999 :35)

Ces approches ne doivent pas remettre en question notre définition des PME, mais cela rappelle que notre étude se focalise sur un contexte bien précis, qui est celui des PME françaises.

2.1.1.3 Caractéristiques des PME :

En définissant les PME et en les classant selon différentes typologies nous avons déjà évoqué plusieurs des caractéristiques que comptent les PME. Cela étant dit, il semble pertinent de faire état de la plupart des caractéristiques que l'on peut s'attendre à trouver dans une PME. Les caractéristiques récurrentes des PME dans la littérature sont: la flexibilité et la réactivité, l'ancrage dans leur communauté locale, la dépendance aux sources internes et privées, les salariés sont des parties prenantes clés de ce type d'organisation (Murillo, Lozano, 2006 ; Pacitto et al., 2008 ; Spence, Perrini, 2009 ; Bergeron et al., 2010).

Certaines de ces caractéristiques méritent d'être approfondies, car particulièrement marquantes des PME. Le facteur taille est une des caractéristiques les plus importantes des PME (Giordano-Spring et al., 2012). Cet effet taille va aussi impacter le nombre de strates dans l'organisation et le nombre de cadres (Duchéneau, 1996). Attention cependant, le facteur taille ne doit pas tout expliquer dans les recherches portant sur les PME ; Torrès évoque à ce sujet ce qu'il qualifie de dérive universelle (Lapointe, Gendron, 2005). Autre spécificité des PME, c'est leur flexibilité, notamment en ce qui concerne leur capacité à modifier leurs produits et services (Jenkins, 2006). Julien (1998) explique cette capacité par leur organisation organique. De la même manière les PME ayant des ressources souvent limitées, ces dernières se trouvent en quête d'innovation (Julien, 1998), leur créativité en témoigne selon Jenkins (2006). Enfin l'organisation informelle des PME (Duchéneau, 1996), leur permet d'avoir une communication plus fluide (Jenkins, 2006).

Mais la caractéristique majeure de la plupart des PME réside dans le rôle particulier de son dirigeant. En effet, dans les PME, le dirigeant est très souvent l'actionnaire principal (Paradas, 2006) ce qui fait de lui le propriétaire-dirigeant. De cette position le dirigeant domine son organisation et il peut facilement l'influencer (Jenkins, 2006), ce qui a pour conséquences d'amplifier considérablement la psychologie du dirigeant sur les orientations de son organisation (Jenkins, 2006). Cette caractéristique se voit renforcée par l'absence de syndicat, de comité d'entreprise ou d'actionnaires pouvant jouer le rôle de contre-pouvoir (Torrès, 1999). Torrès (1999) évoque la PME comme étant une mégapersonne, du fait de l'influence du dirigeant sur son système de gestion.

En plus de ces caractéristiques, les PME doivent compter avec ce que Saporta (1989) appelle des obstacles stratégiques, à savoir des ressources limitées, un portefeuille d'activité restreint, le poids des considérations personnelles, les difficultés d'application des orientations stratégiques (Duchéneau, 1996). L'ensemble de ces caractéristiques, pour certaines très marquées, implique que des travaux de recherche portant sur les PME passent par une réappropriation des notions de gestion utilisées classiquement pour les grandes entreprises (Aegerter, Davoine, 2006).

2.1.2 Système de gestion des PME et place centrale du propriétaire-dirigeant

À partir de la définition des PME et de leurs caractéristiques, nous pouvons désormais appréhender comment s'articule ce type d'organisation. Nous préciserons dans cette section, quelles sont les principales caractéristiques du système de gestion des PME, et son influence sur leur configuration. Nous apporterons ensuite un éclairage sur le système stratégique et l'organisation des PME.

2.1.2.1 Système de gestion et configuration des PME :

Le système de gestion des PME et de leur organisation pose la question de la gouvernance des PME. Loin d'avoir le sens que l'on confère aux grandes entreprises comme étant *« l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulations les concernant, au point que l'on a pu définir la gouvernance comme « le management du management »* (Perez, 2003), la gouvernance des PME se caractérise par une relation d'agence faible voire absente, la propriété et les décisions étant souvent concentrées entre les mains du dirigeant (Duchéneau, 1996 ; Mathieu, Reynaud, 2005 ; Courrent, 2012), que l'on peut qualifier en fonction de la recherche d'intérêt (Paradas, 2008b). Nous verrons que cette recherche d'intérêt se retrouve dans le système de gestion des PME, ainsi que la stratégie et la forme que peut prendre ce type d'organisation.

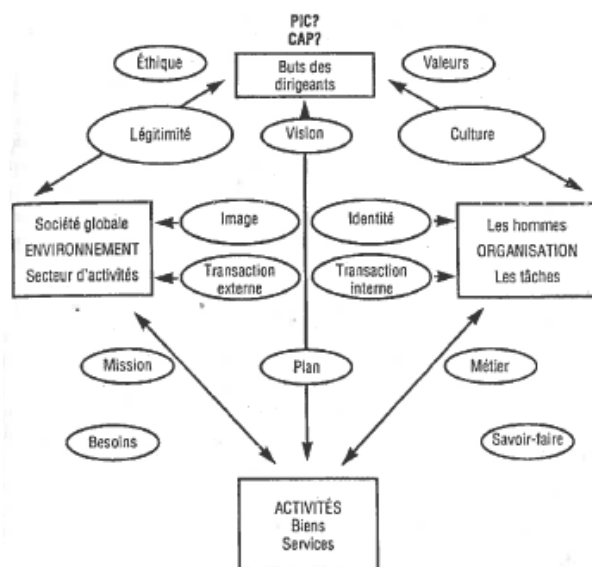
Marchesnay (1991) montre que les entreprises s'appuient sur un système de gestion composé de quatre sous-systèmes que sont les buts de l'entreprise, l'organisationnel, les activités et l'environnement de l'entreprise. Pour Marchesnay (1991) la taille et les spécificités des PME vont influencer chacun de ces sous-systèmes, qui de surcroît s'influencent mutuellement. Dans une PME, le sous-système de buts se calque sur les intérêts du chef d'entreprise ; plus

l'entreprise est petite, plus il y a une superposition entre les aspirations personnelles du dirigeant et celle de l'entreprise. Marchesnay (1991) souligne l'importance du dirigeant pour le sous-système d'activité : *« dans une petite entreprise, le propriétaire dirigeant peut imposer ses vues, ou se trouver en symbiose avec les collaborateurs. [...] L'entrepreneur adapte l'évolution de ses activités de façon réactive, peut abandonner un produit au cours de son cycle de vie, ne cherche pas nécessairement à accroître sa part de marché. »* Cette dernière idée renvoie à la théorie des déséconomies d'échelles préalablement mentionnée (Julien, 1998) et marque bien la différence entre grandes entreprises et PME. De la même manière, le sous-système d'organisation d'une PME renvoie à ses caractéristiques, plus l'entreprise est petite, moins les décisions sont formalisées, les procédés sont peu standardisés, il y a une absence de séparation fonctionnelle. Enfin, pour le sous-système environnemental, Marchesnay (1991) distingue l'environnement industriel, la filière et le marché. Au niveau de l'industrie et de la filière, la PME ne peut imposer son système de valeur, elle doit chercher sa légitimité et accepter celles de son environnement. C'est toute la difficulté du propriétaire-dirigeant qui doit arbitrer entre ses deux systèmes de valeur, conduire l'organisation avec ses valeurs, et la faire accepter dans son environnement au travers de valeurs communes. Cet équilibre entre les systèmes de valeurs va structurer la prise de décision du dirigeant de PME (Legohérel, Callot, 1999). Pour Legohérel et Callot (1999), les décisions du dirigeant sont influencées à la fois par la mission qu'il semble porter et par les stimuli externes, il est d'après eux impossible d'apporter une réponse tranchée à la question de savoir : *« [...] qui entre l'environnement et le profil du dirigeant façonne le plus le processus décisionnel. »* En revanche, en ce qui concerne le marché, la PME peut trouver une place en se différenciant et en occupant un segment de marché bien spécifique (théorie des interstices de Julien, 1998).

2.1.2.2 Système stratégique et organisation des PME

Ces différentes caractéristiques que sont les sous-systèmes de gestion des PME et le rôle du propriétaire-dirigeant viennent impacter le système stratégique et l'organisation des PME. Comme le montre Marchesnay (1998), le système stratégique dans une PME tient essentiellement sur les sous-systèmes de gestion des buts, d'environnement, d'activité et d'organisation, ces dernières dépendent pour beaucoup du profil du dirigeant de PME comme nous le soulignons dans la partie suivante.

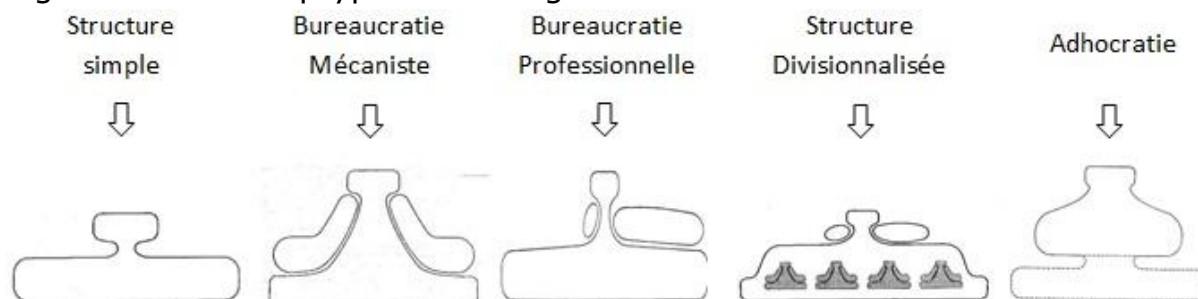
Figure n°2-2 : Système stratégique et base de compétitivité :



Source : Marchesnay (1998 :109, Schéma 1)

Les sous-systèmes de gestion et le système stratégique des PME viennent fortement conditionner la forme que ces organisations peuvent prendre telle que Mintzberg (1982) le décrit. La théorie de la contingence identifie plusieurs facteurs : l'âge et la taille de l'entreprise, son système technique, des éléments de son environnement, à savoir la stabilité de celui-ci ainsi que sa complexité, la diversité des marchés et enfin le niveau d'hostilité de l'environnement vis-à-vis de l'entreprise ; enfin le dernier facteur relève des relations de pouvoir qui se traduisent par les pressions de contrôle externe à l'entreprise, les besoins personnels des acteurs, et les isomorphismes organisationnels (Mintzberg, 1982). Ces facteurs de contingence participent aux paramètres de conception des organisations et viennent faire pression sur les cinq parties de bases de l'organisation : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure, les fonctions de support logistique. Mintzberg (1982) définit alors cinq types de configurations structurelles des organisations (Figure n°2-3).

Figure n°2-3: Cinq types de configurations structurelles :



Source : Mintzberg (1982 :30, Figure 1.3)

On trouve des PME sous ces cinq types de configuration. Néanmoins, dans beaucoup de PME, on observe une structuration simple qui s'explique surtout par le rôle que joue le propriétaire-dirigeant. Cette configuration dans les PME s'illustre notamment par une production et une commercialisation indissociables, en particulier dans les TPE (Pacitto et al., 2008). De la même manière, la recherche et le développement sont souvent encastés avec la production (Pacitto et al., 2008). Enfin concernant la croissance de l'organisation, la théorie des déséconomies d'échelle démontre que certaines PME n'ont pas intérêt à croître de manière importante (Julien, 1998, Torrès, 1999).

2.1.3 Proxémie et vision du dirigeant

Au travers des deux sections précédentes, nous avons évoqué à plusieurs reprises la notion de proximité sans jamais la définir. Nous allons ici approfondir cette notion et souligner toute son importance dès lors que l'on étudie les PME et en particulier les décisions et orientations que donne le propriétaire-dirigeant à son organisation. Nous aborderons ici la proxémie, les effets de grossissements et enfin la vision du dirigeant.

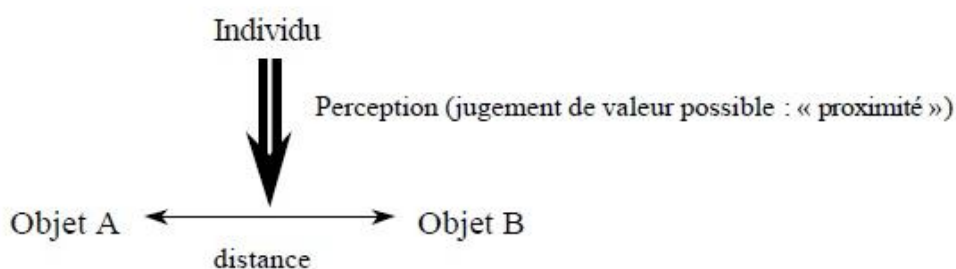
2.1.3.1 La proxémie :

Cette partie a pour visée de clarifier ce qu'est la proxémie, en revenant sur la notion d'appui qu'est la proximité, pour ensuite aborder les deux principaux apports théoriques que nous pouvons extraire de la proxémie : la loi de proxémie, et l'effet de paroi. Enfin, nous verrons qu'il n'existe pas une proxémie, mais plusieurs types de proxémie, que l'on peut rapporter aux dirigeants de PME.

La proximité est une notion totalement subjective, elle n'appartient qu'au sujet qui la définit (Le Boulch, 2001). Cela dit, nous pouvons observer les éléments qui dessinent le cadre de cette notion et retenir la définition de Torrès (2003). Selon celui-ci, (2003) la proximité est :

« [...] un mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'informations interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées. ». Rajoutons que la proximité se traduit dans trois domaines que sont, le droit, le temps et l'espace ce qui « délimite le champ des possibles pour l'individu » (Le Boulch, 2001). En d'autres termes, la proximité permet à l'individu d'orienter sa perception sociale (Le Boulch, 2001).

Figure n°2-4: La perception de la distance :



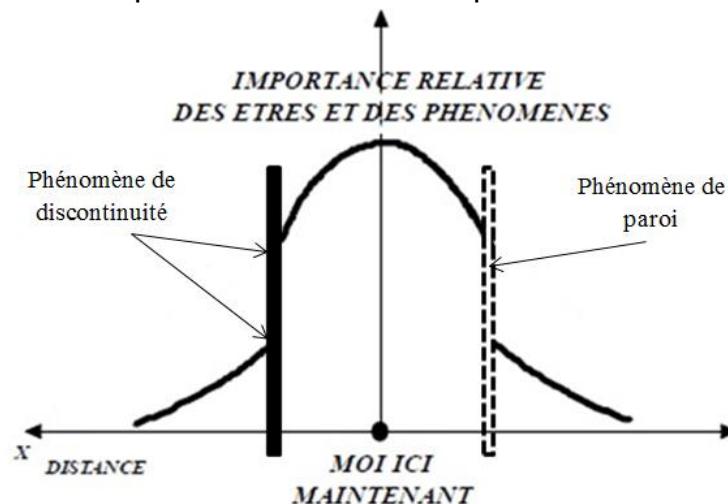
Source : Le Boulch (2001 :3, Schéma 1)

On comprend dès lors toute l'importance de cette notion pour le dirigeant d'entreprise. Toutefois, Torrès (2008), partant de l'étymologie du terme souligne que la proximité joue un double rôle, à la fois celui de rapprocher (closeness) et celui d'enfermer (closure). Il s'appuie à titre d'exemple sur l'entreprise familiale qui a pour elle un capital social fort entre ses membres, et en même temps qui va s'enfermer dans « la distribution exclusive des postes à responsabilité au sein de la famille » (Torrès, 2008).

La proxémie peut se définir comme la hiérarchisation de l'importance associée à la proximité (Le Boulch, 2001 ; Torrès, 2003). Le concept trouve ses origines dans les travaux de Hall (1963) et de Moles et Rohmer (1979) (Torrès, 2011). Cette notion de proxémie apparaît comme pertinente dans le cadre d'une étude portant sur le concept de PME, car fondée sur le principe de « point de référence unique (le moi, ici et maintenant) [cet] aspect convient parfaitement à la situation des PE et TPE, car on reconnaît généralement qu'une de leurs spécificités est l'existence du rôle prépondérant du dirigeant-propriétaire qui constitue ainsi un point de référence central par excellence » (Torrès, 2003). Marchesnay (2008) évoque d'ailleurs la proxémie de l'entrepreneur vécue par l'entrepreneur : « il vit et travaille dans un espace géographiquement limité ; il entretient des relations de sociabilité forte au sein de cet espace, il adhère aux valeurs sociétales propres à cet espace, il possède des intérêts d'affaires essentiellement au sein de cet espace ». En résumé, la proxémie peut être définie à

partir de la bulle phénoménologique : Moi, Ici, Maintenant (Courrent, Torrès, 2005), « l'entrepreneur va concentrer ses actions sur le Ici et Maintenant car il a du pouvoir, délaissant ce qui se passe dans l'ailleurs » (Foliard, 2010).

Figure n°2-5: La loi de proxémie et effet de paroi :



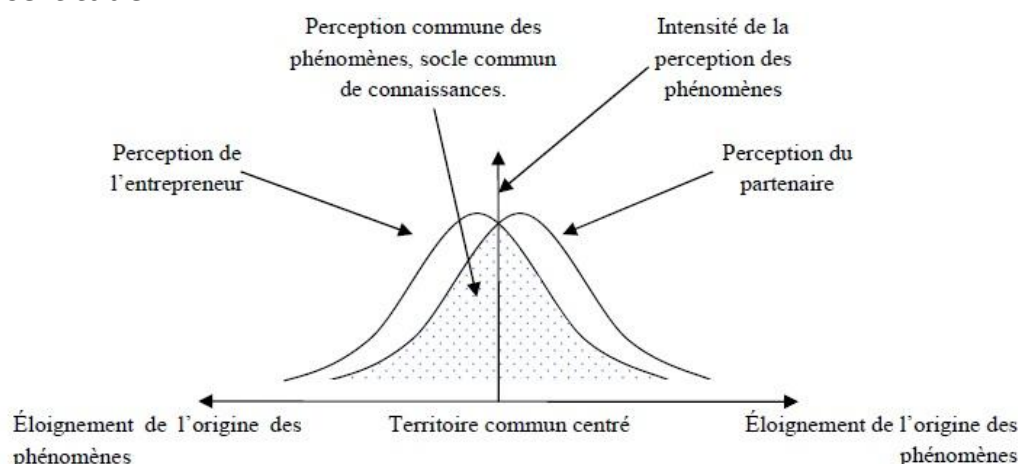
Source : d'après Courrent et Torrès (2005) et Foliard (2010 :11, Figure 2)

Marchesnay (2008) précise que l'entrepreneur à l'intérieur de cette bulle phénoménologique va privilégier certains domaines avant d'autres. Il parle de notion immédiate pour les proximités spatiales, de notion moins immédiate pour la proximité sociable.

La bulle phénoménologique pour le dirigeant de PME s'accompagne d'un effet de paroi, qui va avoir comme incidence de faire chuter fortement l'importance des phénomènes et des signaux qui se situent au-delà de cette dernière (Torrès, 2003).

Cette idée de paroi peut s'expliquer au travers de la typologie des coquilles de l'homme (Torrès, 2003). Cette approche sied aux PME, car les grandes entreprises souvent multisites vont avoir une continuité organisationnelle qui ne s'arrêtera pas à un seul espace géographique (Torrès, 2003). Les concepts de bulle phénoménologique accompagnée de la paroi ramènent à la dualité sémantique de la proximité (Torrès, 2008). À ce propos, pour souligner la difficulté que peut avoir un dirigeant à dépasser cette proxémie, Foliard (2010) développe l'idée d'un enchevêtrement phénoménologique au sein des réseaux de PME.

Figure n°2-6: L'intersection des bulles phénoménologiques et la réduction de l'incertitude :



Source : Foliard (2010 :14, Figure 4)

Foliard (2010) évoque à ce titre le cas des TPE « managériales » capables de s'ouvrir et d'aller au-delà de la paroi dans la recherche d'opportunités.

La proximité et par conséquent la proxémie ne se limitent pas seulement aux notions d'espace et de temps. Fourcade (2008) décrit les deux courants de recherche qui existent sur la proximité : l'approche institutionnaliste et l'approche interactionniste. L'approche institutionnaliste comporte trois dimensions de la proximité : géographique, organisationnelle et institutionnelle (Fourcade, 2008). Fourcade (2008) précise, « la distinction entre dimensions organisationnelle et institutionnelle est parfois délicate à opérer : car c'est à l'intérieur de l'organisation que les acteurs déterminent leurs propres règles et normes : d'où la force du compromis. Ce clivage dérive de la différence suggérée par North (1990) entre l'organisation, qui serait le jeu, et les institutions, les règles du jeu ». L'approche interactionniste compte deux dimensions : géographique et organisée (Fourcade, 2008). Jaouen (2008) rajoute deux autres dimensions à la proximité, cognitive (le partage de connaissances de base et d'expertises) et sociale « [...] basé sur un partage de valeurs, de normes, et conventions pour comprendre et ainsi appuyer les relations et limiter les comportements opportunistes ». Dans la pratique, la proxémie se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise :

- dans le choix des pays d'export (Courrent, Torrès, 2005 ; Torrès, 2008)
- lors d'une reprise/succession de PME (Courrent, Torrès, 2005 ; Torrès, 2008)
- au travers des process de recrutement (Courrent, Torrès, 2005 ; Torrès, 2008)
- « dans les choix des moyens de financements, on parle de territoire financier pour les PME voire de proximité financière. » (Courrent, Torrès, 2005)

-dans la constitution des réseaux (Torrès, 2008)

-dans sa relation client (Pacitto et al., 2008)

Torrès démontre tout l'intérêt axiomatique de la proxémie. D'une part, parce qu'elle place le dirigeant au centre de la réflexion, ce qui est pertinent dans l'étude d'un contexte PME (Torrès, 2008) et d'autre part, comme nous venons de le voir, parce qu'elle est présente à tous les niveaux de l'organisation (Torrès, 2003), y compris dans le rapport que la PME entretient avec ses parties prenantes et sur sa responsabilité (Torrès, 2011), ce qui nous intéresse dans la présente étude. Finalement, Torrès (2003) plaide pour que la proxémie soit utilisée comme « *programme de recherche à tous les domaines des sciences de gestion.* »

2.1.3.2 Les effets de grossissements :

La loi de proxémie et l'effet de paroi peuvent se voir d'autant plus impactants dans les PME, que ces derniers subissent des effets de grossissements. « *L'effet de grossissement résulte d'une combinaison de facteurs objectifs et de facteurs subjectifs. Il consiste chez un dirigeant à considérer comme stratégique l'ensemble des actions à mener dans la mesure où les horizons de calcul autant que les degrés d'importance se confondent dans son esprit* » (Mahé de Boislandelle), ce qui a pour conséquences de tout rendre stratégique aux yeux du dirigeant. Les effets de grossissements comprennent : l'effet nombre, l'effet de proportion, l'effet de microcosme, et l'effet d'égotrophie (Torrès, 2003). Ils se basent sur les limites des capacités cognitives (Mahé de Boislandelle, 1996)

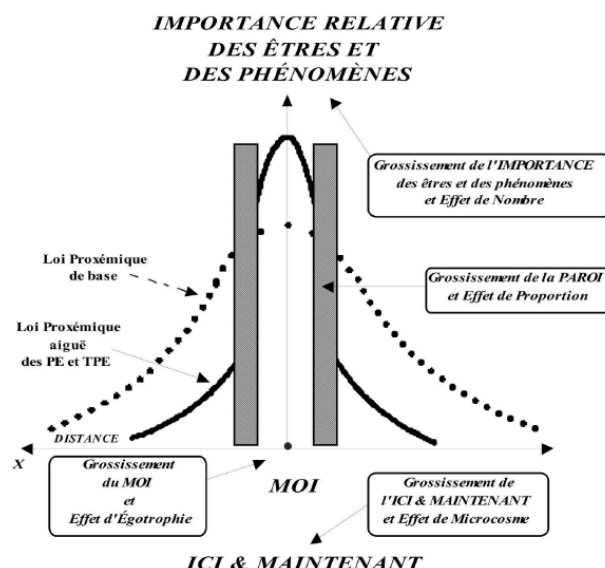
-l'effet nombre : plus le nombre de relations à l'intérieur de l'organisation augmente, moins la connaissance individualisée est importante (Mahé de Boislandelle, 1996). Cet effet renforce la proxémie, car « *[...] il induit un grossissement de l'importance relative des êtres et événements* » (Torrès, 2003).

-l'effet de microcosme : « *le dirigeant se focalise sur le court terme et sur ce qui est proche spatialement et psychologiquement* » (Torrès, 2008). Ce qui a pour conséquence d'entamer la capacité d'autocritique de l'entrepreneur (Mahé de Boislandelle, 1996). L'effet de microcosme a donc pour conséquence de grossir les dimensions du, Ici et Maintenant de la loi de proxémie (Torrès, 2003).

-l'effet de proportion : « *plus l'effectif pris en compte est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée* » (Mahé de Boislandelle, 1996). Un léger changement du poids de l'effectif peut induire une forte variation (Torrès, 2003). L'effet de proportion jumelé à la loi de proxémie entraîne un phénomène de paroi accentué (Torrès, 2003).

-l'effet d'égotrophie qui « [...] symbolise le risque d'hypertrophie de l'ego du dirigeant de PME dont l'attitude trop nombriliste peut nuire à la lucidité nécessaire pour gérer une affaire » (Torrès, 1999).

Figure n°2-7: Amplification de la loi proxémique par les effets de grossissement :



Source : Torrès (2003 :131, Figure 4)

Pour Paradas (2008a), les effets de microcosme et d'égotrophie, vont particulièrement impacter les dirigeants de PME dans leurs représentations et dans les signaux qu'ils perçoivent. Torrès (2008) évoque à ce titre le modèle des couches de Gibb (1988) d'après lequel, les dirigeants de petites organisations vont d'abord prendre en considération l'avis de leurs proches, puis leurs connaissances professionnelles, s'ensuivent les conseillers professionnels avec qui ils doivent compter, leurs contacts commerciaux et enfin les réseaux plus officiels.

2.2 -PME et RSE

Comme l'illustre le développement de la section précédente, cette étude oriente son observation vers le contexte PME. Il vient d'être précisé les caractéristiques générales des PME et avant cela, le chapitre 1 dresse le cadre théorique de l'institutionnalisation de la RSE. Cependant et étant donné la diversité et les particularismes inhérents aux PME, il apparaît judicieux d'avoir une observation des démarches RSE au sein de ce type d'organisations. Si aux Etats-Unis dès les années 1980 quelques chercheurs commencent à s'intéresser à la RSE dans les PME comme Chrisman et Fry (1982), et Brown et King (1982), les travaux de

l'époque restent souvent axés sur les grandes entreprises (Lepoutre, Heene, 2006). Ceci s'explique notamment par des événements comme les catastrophes de Bhopal et Exxon Valdez qui jouent un rôle double. D'une part, ils accentuent la question de la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises. Mais d'autre part, ils ont tendance à focaliser les études ainsi que le public sur les grandes entreprises, plus que sur les PME dont les impacts pris individuellement sont souvent moins marquants (Quinn, 1997). Tant et si bien qu'au début des années 1990 il n'y avait qu'une poignée de publications qui abordaient clairement la question de la RSE dans les petites entreprises (Dees, Starr, 1992). Au début des années 1980 ces travaux portent essentiellement sur les enjeux relatifs aux employés, et ce n'est que durant la décennie 1990 que l'on commence à explorer la question environnementale (Tilley, 2000). Finalement, dans le courant des années 1990 la RSE est passé d'un thème marginal à un terme familier dans les conférences comme dans le monde des affaires. Les travaux tentent alors de faire le lien entre théorie et pratique de la RSE, et il y a un vrai gap en ce qui concerne les PME, et notamment sur les outils de la RSE (Perrini, 2006). C'est donc logiquement que les travaux des années 1990 soulignent l'importance d'appréhender différemment la RSE dans les PME par rapport aux travaux déjà existant sur les grandes entreprises du fait : de leur manque de ressources, que les méthodologies précédemment utilisées ne correspondent pas aux PME, qu'il y a déjà beaucoup d'informations relatives aux grandes entreprises (Tilley, 2000). La question de la RSE dans les PME a donc un intérêt théorique, son implantation n'étant pas la même que dans les grandes entreprises (Lepoutre, Heene, 2006), mais c'est aussi un véritable enjeu étant donné le poids que peuvent représenter les PME (cf chapitre 2 : 2.1).

Ainsi, il sera observé dans cette section, les facteurs de motivations internes et externes de mise en œuvre des démarches RSE (1) ; des caractéristiques de cette mise en œuvre (2), des avantages obtenus (qu'ils soient recherchés ou non) (3) et finalement des freins particuliers à la mise en œuvre (4).

2.2.1 Les facteurs de motivations

Pour comprendre le pourquoi des démarches RSE dans les PME, Paradas (2006) avance deux voies d'entrée possibles. D'après elle, les facteurs de motivations/d'influences qui sensibilisent les PME aux questions de la RSE sont soit le fait du dirigeant, soit celui d'autres acteurs, en particulier les institutions et les grandes entreprises. Cette approche s'appuie sur la théorie entrepreneuriale, en établissant le lien entre les caractéristiques des PME, et leurs

articulations avec les acteurs externes sur les questions RSE/développement durable (Hattabou, Louitri, 2011). Nous verrons dans cette section, quels sont les différents facteurs propres aux dirigeants qui vont influencer sa sensibilité dans la mise en œuvre de démarches RSE, puis nous verrons qu'il est possible de mobiliser une approche purement instrumentale de la théorie des parties prenantes, pour comprendre comment les acteurs externes d'une PME peuvent faire pression sur cette dernière.

2.2.1.1 Les facteurs internes de la PME :

Au niveau de l'organisation en elle-même, les PME ne sont pas toutes disposées de la même manière à intégrer la RSE à un niveau stratégique. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le terme RSE regroupe des entreprises qui connaissent des réalités bien différentes. Ainsi, il n'est pas étonnant d'observer un effet taille dans la mise en œuvre de démarches RSE (Berger-Douce, 2008 ; INSEE, 2012a). Par ailleurs, Pesqueux (2008) explique que « *la RSE a un périmètre variable en fonction des typologies d'entreprises* » (propriétaires-dirigeants, famille, actionnaires...). En revanche, nous pouvons évacuer des critères d'influence, la rentabilité des PME. Malgré le frein financier souvent évoqué, Berger-Douce (2008) montre que la rentabilité n'a pas une incidence seule et directe sur la mise en œuvre de démarches RSE. De la même manière, nous pouvons écarter l'influence du secteur d'activité. En effet, les différents travaux de recherches sur cette approche apportent des explications trop contradictoires pour être mobilisées comme un argument expliquant la mise en œuvre de démarches RSE. En revanche, la proximité des PME avec leurs parties prenantes et leur capacité à innover les conduisent à innover en trouvant des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux (Oueghlissi, 2013).

2.2.1.2 Le dirigeant :

Plus que la forme de la PME en elle-même, c'est le dirigeant et précisément sa personnalité qui va orienter les démarches RSE dans la PME (Berger-Douce, 2008 ; Gond, Igalens, 2008 ; Ondoua Biwolé et al., 2008). Cette personnalité du dirigeant comme élément principal des démarches RSE peut se lire de deux manières différentes. D'une part comme un facteur d'engagement endogène, d'autre part comme étant l'interface entre les attentes des parties prenantes et les réponses de l'organisation.

Pour expliquer la durabilité des engagements RSE des PME, Paturel et Berger-Douce (2008) expliquent que ce sont leurs propres valeurs qui les animent dans cette direction. Cette

approche par les valeurs du dirigeant comme facteur d'intégration de la RSE est partagée par Murillo et Lozano (2006) ainsi que Paradas (2006) qui évoque les « *croyances des dirigeants* ». Hemingway (2005) à partir des travaux de Recscher (1969) et Wirght (1971) définit les valeurs personnelles comme, « “...*things of the mind that are to do with the vision people have of ‘the good life’ for themselves and their fellows...*” [...] Thus, Wright linked the concept of value with moral ideology, which he said was concerned with “...*beliefs about what is wrong and the values that define the positive goals in life*” » . Il propose deux variables pour qualifier les valeurs du dirigeant « *collectivist personal values and individualistic personal values* » et plusieurs niveaux de valeurs « *individual, organizational, institutional, societal and global values* ». Giordano-Spring et al., (2012) rappellent aussi l'importance du domaine de formation du dirigeant. Ce sont ces valeurs qui vont dessiner les caractéristiques personnelles du dirigeant (Temri, Fort, 2009). Ainsi, on notera qu'un certain nombre de dirigeants-propriétaires de PME sont sensibles à la RSE (Quairel, 2006), et que leurs valeurs font écho aux prédispositions d'intégration de la RSE. Tout l'intérêt du propriétaire-dirigeant réside dans son statut, car c'est un acteur qui est en mesure de diffuser ses propres positions, de suivre ses valeurs, contrairement aux managers de grandes entreprises par exemple (Quinn, 1997).

À la lecture de cette approche endogène de l'engagement, on peut conclure que c'est le dirigeant qui va conditionner le degré et la forme d'engagement RSE de l'entreprise (Courrent, 2012). Cela dit, Jenkins (2006) précise que l'engagement seul du dirigeant ne suffit pas pour que la RSE soit intégrée dans l'organisation. Les employés doivent aussi adhérer.

En parallèle de cet engagement par les valeurs du dirigeant, une autre approche davantage tournée vers les parties prenantes peut être décrite. Comme l'expliquent Mitchell et al., (2011) les valeurs de l'entrepreneur, de par les institutions auxquelles il appartient vont conditionner son rapport aux attentes des parties prenantes selon une approche cognitive. En effet, selon Hemingway (2005), les valeurs de l'entrepreneur agissent sur les représentations cognitives que les individus se font des institutions sociales et des coordinations personnelles. Cette approche des valeurs du dirigeant comme conditionnant les réponses faites aux attentes des parties prenantes se voit renforcée d'une part, par la loi de proxémie (Courrent, Torrès, 2005) et d'autre part, par le statut d'homme-réseau du dirigeant. En définitive, même si les PME peuvent être influencées par des acteurs externes à s'engager dans des démarches RSE,

comme précisé dans la section suivante, il revient toujours au dirigeant et aux valeurs qui le portent d'apporter des réponses aux attentes.

2.2.1.2 Les facteurs de motivations externes :

Comme nous l'avons précisé, l'engagement d'une PME dans des démarches peut être le fait de facteurs internes, mais également de facteurs externes. Lorsque ces facteurs externes sont évoqués, il vient souvent l'idée d'une pression faite par les parties prenantes sur la PME, acteur plus faible. Pourtant peu de PME en termes de RSE sont sous la pression de leurs parties prenantes (Ondoua Biwolé et al., 2008). Courrent (2012) précise à ce propos que la pression des parties prenantes n'est pas déterminante dans l'intégration de démarches RSE, et qu'en particulier l'influence des fournisseurs de ressources financières est très faible. Malgré cela, il ne peut être ignoré que plusieurs parties prenantes peuvent avoir des exigences RSE, ce qui peut être perçu par les dirigeants de PME comme des opportunités ou comme des menaces (Ondoua Biwolé et al., 2008). Il est toutefois à souligner comme le précise Perrini (2006), que les PME plus que n'importe quelle autre organisation ont une vraie aptitude à capter les enjeux des facteurs culturels, les attentes, les expériences passées et les comportements des acteurs locaux, qui comptent pour beaucoup dans les parties prenantes des PME.

Parmi ces parties prenantes capables d'influencer les démarches RSE des PME, nous pouvons en retenir trois types : les parties prenantes encastrées, les parties prenantes exerçant une pression économique, les parties prenantes suscitant une réponse instrumentalisée.

Malgré les arguments développés par Courrent (2012), un certain nombre de parties prenantes peuvent avoir des attentes, qui, si elles ne sont pas satisfaites, peuvent impacter fortement la survie de l'entreprise. Parmi ces parties prenantes, Bon (2007) note que les parties prenantes primaires sont à prioriser. De ce constat il découle la prise en compte des collaborateurs dans les PME, comme étant la partie prenante principale (Ondoua Biwolé et al., 2008). En effet, comme l'expliquent Murillo et Lozano (2006) l'attention portée aux conditions de travail et à la santé des employés est un facteur clé de motivation des démarches RSE dans les petites entreprises. S'ajoute aux préoccupations relatives aux collaborateurs et pour des raisons d'encastrement et d'interdépendance le tissu économique local et plus largement la communauté locale. Berger-Douce (2008) montre au travers de son étude sur les PME rentables que les organisations ont le souci de leur tissu économique.

Dans ce groupe de parties prenantes capables d'influencer fortement les PME dans leurs démarches RSE, se trouvent les grandes entreprises lorsque les PME font partie de leur chaîne de valeur. En effet, *« 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, Gendron, 2005). À ce titre, Quairrel (2006) présente deux approches de cette relation PME-grandes entreprises. D'après elle, il existe d'une part la vision messianique, qui correspond à un engagement fort du donneur d'ordre, ce dernier invitant les organisations de sa chaîne de valeur à suivre la même direction, créant ainsi un cercle vertueux. Et d'autre part une vision défensive où le donneur d'ordre fait face à un risque réputationnel important du fait de la puissance des parties prenantes. Ils vont dès lors chercher à maîtriser les pratiques sur leurs chaînes de valeur. Cette pression qui émane des grandes entreprises ou d'autres donneurs d'ordre peut se traduire par l'intégration dans un processus de normalisation ou de labellisation (Hattabou, Louitri, 2011). Par ailleurs, les grandes entreprises ne sont pas les seules à pouvoir exercer cette pression économique sur les PME. En effet, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à se soucier des conditions de fabrication au point de faire évoluer les pratiques des entreprises (Lapointe, 2006).

Pour le troisième groupe, on ne peut parler de pression à la mise en œuvre de démarches RSE, mais davantage de réaction ou d'incitation. En effet, il existe quelques établissements bancaires, qui peuvent offrir des services intéressants aux PME engagées sur le plan environnemental (Courrent, 2012). Citons à titre d'exemple le groupe Generali⁶ qui propose à ses entreprises clientes un outil diagnostic RSE dont les résultats sont pris en compte dans les conditions d'assurance. Parmi les établissements bancaires la Banque Populaire fait figure de pionnière en proposant depuis 1990 un prêt à taux préférentiel, le Prévair⁷, à destination des entreprises soucieuses de la maîtrise de leurs impacts environnementaux. Sur cette même approche, il existe des épargnes salariales qui s'appuient sur les démarches RSE, et il y a aussi les investissements responsables. Cela dit, les PME ne sont pas touchées par ces pratiques,

⁶ <http://www.entrepreneursdavenir.com/flw/user/-/id/40?tab=presentation>

⁷ <http://www.bpalc.banquepopulaire.fr/portailinternet/Editorial/Informations/Pages/premier-vert-developpement-durable.aspx?vary=16-106-0>

cela n'est pas pour elles une porte d'entrée vers les questions de responsabilité sociétale (Courrent, 2012).

Enfin, les dernières parties prenantes susceptibles de faire évoluer les PME vers des démarches RSE, sont les concurrents. Il est en effet possible que les dirigeants dans un contexte concurrentiel défavorable réagissent en adoptant des démarches RSE au même titre que leurs concurrents et dans le but d'être identifiés sur le marché comme étant socialement responsables (Courrent, 2006). Néanmoins, les dirigeants peuvent également faire ce choix stratégique de manière pro-active, mais ce cas de figure sort du cadre des facteurs d'engagements externes.

2.2.2 Caractéristiques de la mise en œuvre

Le contexte de PME est vaste, et il semblerait abusif de réduire toutes des organisations à quelques caractéristiques de mise en œuvre. Rappelons d'ailleurs que d'après Bon (2007), la plupart des PME de moins de 250 salariés n'ont pas conscience des impacts de leurs activités. Cela dit, force est de constater que les démarches RSE dans les PME, souhaitées ou non, possèdent quelques traits communs. Ces caractéristiques s'observent sur trois niveaux : la formalisation des démarches, l'utilisation d'outils et d'indicateurs, l'orientation de leurs démarches.

2.2.2.1 La formalisation des démarches :

Si beaucoup de PME n'ont pas conscience précisément de leurs impacts, elles sont également nombreuses à mettre en place un certain nombre d'actions socialement responsables sans le savoir. Spence et al., (2011) les PME « *have often been found to practice « blind » CSR (EC, 2002 ; Canadian Business for Social Responsibility (2003)), which is implementing responsible actions without knowing that those would contribute to the wider scheme of sustainability* ». Ainsi les PME se font communément qualifier de monsieur Jourdain de la RSE (Lapointe, Gendron, 2005 ; Berger-Douce, Paradas, 2012), ou de « *silent CSR* » (Jenkins, 2004). Les caractéristiques inhérentes aux PME présentées dans la relation précédente expliquent cette propension à avoir des démarches RSE non formalisées, au même titre que bien d'autres types de pratiques. Parmi ces caractéristiques, deux en particulier vont faciliter les démarches RSE au sein des PME tout en leur donnant un caractère informel. D'une part, Lapointe et Gendron (2005) expliquent que la proximité avec leurs parties prenantes conduit les PME à intégrer leurs attentes sans chercher à mettre en place une

politique RSE. D'autre part, l'organisation des PME facilite la diffusion des pratiques informelles. Le faible nombre de strates hiérarchiques permet de renforcer et de diffuser les réponses faites aux attentes des parties prenantes, sans que cela soit clairement établi par le dirigeant (Jenkins, 2006).

2.2.2.2 Outils et indicateurs :

Cette intégration informelle des démarches RSE dans les PME s'accompagne d'une utilisation d'outils et d'indicateurs de moindre manière que d'autres organisations. Plusieurs raisons à cela, Spence et Perrini (2009) expliquent qu'il y a quatre raisons qui permettent de comprendre pourquoi les PME utilisent moins d'outils RSE que les grandes entreprises : « *visibility to the public and the media ; economies of scale ; more need for instruments that facilitate the communication of values and norms within the firm and to their customers, and stronger competitiveness in the output market for small enterprises* ». À cela s'ajoute que les outils de type GRI⁸, SBSC⁹, SIGMA project ne sont pas adaptés pour les PME (Perrini, Tencati, 2006). Malgré cela, il existe des outils spécifiques aux PME, plus simples et plus compréhensibles pour ce type d'organisation comme le SERS¹⁰ (Perrini, Tencati, 2006) ou le SME Key (Capron, Quairel, 2004). Cela dit, l'utilisation de ces outils reste le fait d'une minorité de PME très engagées. Ce constat concernant les outils peut être étendu à celui des indicateurs. En effet, les PME utilisent statistiquement moins d'instruments RSE, ou autres échelles de mesure (Graffland et al., 2003). L'implantation à un niveau stratégique d'indicateurs RSE reste le fait d'entreprises majoritairement cotées (Germain, Gates, 2007).

2.2.2.3 Orientations et démarches :

Ces démarches informelles et la faible utilisation d'outils et d'indicateurs ont également une influence sur la nature des démarches RSE observées dans les PME.

Plusieurs travaux de recherche au travers d'études empiriques témoignent de l'importance qui est donnée à l'aspect environnemental (Ondoua Biwolé et al., 2008). Comme nous l'avons déjà précisé, la personnalité et les valeurs du dirigeant jouent un rôle prépondérant dans le niveau et les orientations des démarches RSE. Toutefois, la prise en considération des impacts environnementaux est dans l'esprit de bon nombre de dirigeants de PME (Berger-Douce, 2008 ; Temri, 2011).

⁸ Global Reporting Initiative

⁹ Sustainability Balanced Scorecard

¹⁰ The Sustainability Evaluation and Reporting System

Comme le montrent les démarches environnementales, les dirigeants de PME ont tendance à intégrer les démarches RSE à leurs activités. Spence et Perrini (2009) illustrent cette orientation par la manière dont les PME ont tendance à construire leur chaîne de valeur. En effet, les dirigeants de PME ont souvent un comportement responsable dans la construction de celle-ci. Cette orientation se retrouve également dans le pilier social. À titre d'exemple, l'engagement social des PME passe davantage par la gestion des compétences et la formation, que par des problématiques d'intégration ou de parité (Berger-Douce, 2008). Ces démarches orientées vers l'activité ne doivent pas occulter l'existence de démarches hors business (Courrent, 2012). De la même manière l'orientation activité relève de ce que l'on peut nommer le sustainable management et ne doit pas être confondu avec une approche sustainable entrepreneurship.

Le sustainable entrepreneurship peut être défini comme « *an innovative, market oriented and personality driven form of value creation by environmentally or socially beneficial innovations and products exceeding the start-up phase of a company* » (Schaltegger, Wagner, 2011: 226). Bien qu'étant décrit comme étant plus proche de la réalité des PME (Spence et al., 2011), notamment d'un point de vue sémantique (Spence, Perrini, 2009), un raccourci ne doit pas être fait en associant RSE dans un contexte PME et sustainable entrepreneurship. Ce type d'entrepreneurs qui axent leur activité sur une problématique environnementale et sociale ne représente pas l'ensemble des PME engagées.

2.2.3 Avantages d'une réflexion RSE dans un contexte de PME

La recherche et la description des avantages de la mise en œuvre des démarches RSE s'apparentent à une approche que l'on qualifiera de Business Case. La partie 1.1.3.3 fait état de l'intérêt d'une telle approche, mais également des limites qui lui sont inhérentes. Cependant, l'observation des démarches RSE dans le contexte PME mérite de faire un éclairage particulier sur les avantages proposés dont peuvent bénéficier ces dernières. En la matière, les travaux de Jenkins (2006) sont parmi les plus importants. Selon Jenkins (2006), certains bénéfices des pratiques RSE ne sont pas mesurables (comme l'amélioration de l'image) ou ne sont pas totalement démontrables (comme la réduction de l'absentéisme). Toutefois, il nous est possible à partir de cette remarque d'établir une typologie des avantages entre ceux purement économiques, les avantages plus stratégiques liés au positionnement concurrentiel et enfin les avantages participant à la performance globale de l'entreprise.

2.2.3.1 Les avantages économiques :

Comme Jenkins (2006) le précise, la nature des bénéfices est variable et peut porter sur l'image, la motivation des collaborateurs, et être de fait totalement intangibles. Cela dit, les initiatives environnementales peuvent procurer des économies de coûts mesurables. Les travaux de Courrent (2012) sur les PME socialement responsables confirment ce constat ; les démarches RSE peuvent permettre aux entreprises de diminuer leurs coûts. Parmi cela, les différentes études empiriques remarquent des économies sur l'utilisation des ressources, en économie d'énergie, ou encore sur la gestion des déchets (Berger-Douce, 2011). Ces avantages se retrouvent tant à l'intérieur de l'entreprise que dans la construction de sa chaîne de valeur (Jenkins, 2006).

2.2.3.2 Les avantages concurrentiels :

C'est également au travers de leur chaîne de valeur que les PME peuvent trouver un avantage concurrentiel. En effet, comme nous l'avons précisé dans la partie 2.2.1.2, les donneurs d'ordres et grandes entreprises peuvent sélectionner leurs partenaires selon des critères d'engagements RSE. Ainsi, les démarches RSE peuvent donner aux PME l'accès à de nouveaux marchés. D'une manière plus générale, les pratiques socialement responsables peuvent être perçues comme étant des signaux positifs, notamment pour les consommateurs (Murillo, Lozano, 2006). Il est donc possible d'admettre que les démarches RSE peuvent être un moyen de différenciation pour les PME en termes d'avantages concurrentiels. Spence et al., (2011) expriment d'ailleurs cet avantage au travers de la recherche d'opportunité.

2.2.3.3 Avantages sur la performance globale :

Les démarches RSE ne s'arrêtent pas à la chaîne de valeur et à la satisfaction des consommateurs. Les réponses qu'elles peuvent apporter à d'autres parties prenantes participent à la performance globale de l'entreprise. Les salariés font partie des parties prenantes généralement priorisées (cf 2.1.1.3). L'ensemble des démarches portant sur la formation, le développement de leurs compétences ont un impact direct sur la performance de l'entreprise (Berger-Douce, 2008). C'est ce type d'avantages difficilement mesurables et intangibles qu'évoque Jenkins, et qui sont parmi les plus importants des démarches RSE. Dans ces réponses apportées aux parties prenantes, la PME va « jouer » sur ses capitaux immatériels, qui, en dernière instance, vont participer à la pérennité ainsi qu'à sa performance globale (Mathieu, Renaud, 2005). Parmi les bénéfices de la RSE dans les PME citons :

l'amélioration de l'image et de la confiance portée, une position concurrentielle avantageuse ouvrant potentiellement de nouveaux marchés (selon une approche Business Case), une réduction des coûts et d'utilisation des ressources, une baisse des risques, l'augmentation de l'investissement des salariés (Jenkins, 2006 ; Berger-Douce, 2014).

2.2.4 Les freins aux démarches RSE dans les PME

Malgré les avantages de différentes natures qui peuvent profiter aux PME s'engageant dans des démarches RSE, et malgré leur nature à être socialement responsables de manière « involontaire », les PME sont sujettes à un certain nombre de freins internes et externes qui leur sont propres.

Bergeron et al., (2010) évoquent les quatre freins importants qui empêchent les PME de s'engager en RSE, « *le manque de ressources financières, la perception que le retour sur investissement à court et moyen terme ne se fait pas, l'absence de directives conçues spécifiquement pour les PME et l'absence d'évidence quant aux avantages d'une telle démarche* ». Parmi ces freins, celui qui est le plus souvent évoqué par les dirigeants de PME, est le manque de ressources financières (Berger-Douce, 2008 ; Temri, Fort, 2009). Cela dit, et comme nous l'avons déjà souligné, les travaux de Berger-Douce (2008) montrent que l'engagement des PME rentables n'est pas différent des autres organisations. Néanmoins, même en l'absence de problèmes portant sur les ressources financières, il y a une dualité entre démarches RSE et objectifs de rentabilité dans les PME (Berger-Douce, 2008). Le deuxième grand frein pour les dirigeants de PME est le manque d'expertise sur les questions RSE (Temri, Fort, 2009), voire un manque de bagage technique permettant de mettre en œuvre un certain nombre de démarches RSE (Hattabou, Louitri, 2011) ou plus simplement de connaissances des organismes et des institutions qui peuvent les aider à combler ce manque d'expertise (Berger-Douce, 2008). Ce manque d'expertise, se voit renforcé par la rationalité limitée du dirigeant de PME (Lepoutre, Heene, 2006), mais aussi par le faible volume des signaux envoyés par les parties prenantes des PME, notamment les communautés locales (Madden et al., 2006) Le troisième frein régulièrement évoqué est le manque de temps (Dupuis et al., 2006 ; Bon et al., 2013).

Ce constat du manque de ressources financières, de temps ou encore de compétences est partagé par Jenkins (2006). Néanmoins, si certains dirigeants de PME perçoivent ces manques comme des barrières, pour d'autres au contraire, cela est vécu comme un impératif d'innovation, et le moyen de mettre en avant ses capacités d'innovation (Jenkins, 2006). Cela

dit, deux autres facteurs que l'on peut qualifier d'internes dépassent les freins précédents. Premièrement pour Hattabou et Louitri (2011), le seul respect de la législation sur les questions sociales et environnementales peut être contraignant pour les PME. Deuxièmement, Courrent (2012) remarque que le premier facteur de frein d'intégration de démarches RSE est avant tout la reconnaissance même des principes RSE.

Les PME souffrent également de facteurs externes rendant plus compliquée l'intégration de la RSE. On l'a vu dans la partie 2.2.2.2, la majorité des outils, guides et indicateurs n'ont pas été conçus à destination des PME (Bergeron et al., 2010). Il a également été précisé qu'il existe de plus en plus d'outils orientés et mis à disposition des PME¹¹. En revanche, les dirigeants de PME ont le sentiment que les directives RSE actuellement ne sont pas tournées vers leurs organisations.

Section 2.3 -Les réseaux territorialisés de PME

La dernière section de ce chapitre centre notre étude sur le contexte particulier des réseaux territorialisés. Nous revenons d'abord sur les premiers travaux qui abordent les réseaux territorialisés, et la réalité plurielle que couvre ce terme. Puis nous présentons les avantages qu'offrent ce type de réseaux aux organisations et à leur territoire, ainsi que leurs limites, ce qui nous permet de souligner l'importance de la gouvernance dans ce type de réseau. Enfin nous refermons le deuxième pan de notre cadre théorique, en soulignant la pertinence d'un cluster de PME comme champ organisationnel de l'institutionnalisation de la RSE, et des questions de proxémie et de gestion des parties prenantes qu'il soulève.

2.3.1 Clusters, pôles de compétitivité et réseaux territorialisés

Inclure dans notre cadre théorique l'étude des réseaux territorialisés ne peut se faire sans aborder les travaux précurseurs de Marshall sur le district industriel. Nous verrons ensuite que ces travaux ont influencé de nombreux chercheurs qui définissent des variantes du district industriel. Parmi ces travaux, nous faisons un éclairage particulier sur les travaux de Porter et son concept de cluster qui tend à se détacher du district. Puis, nous soulignons le cas du contexte français avec notamment les pôles de compétitivité et les technopoles. Pour conclure, nous faisons une synthèse des structures en réseaux.

¹¹ L'ouvrage d'OSEO (2012) *RSE, source de compétitivité pour les PME* revient à ce titre sur plusieurs outils RSE mis à disposition des PME.

2.3.1.1 Le district industriel de Marshall

Les réseaux territorialisés occupent une place importante dans la littérature sur les organisations dès lors que l'on tente de décrypter les mécanismes de la performance, des relations avec les autres organisations... Le précurseur en la matière est Marshall « *is generally regarded as the first to conceptualize what he referred to as industrial districts* » (Bahlmann, Huysman, 2008 :305), que Ehlinger et al., (2007) qualifient d'initiateur de la recherche sur les réseaux territorialisés. Dès 1890, Marshall définit le district industriel comme « *the concentration of large numbers of small businesses of a similar kind in the same locality* » (Bahlmann, Huysman, 2008:305). Becattini (1992 :159) approfondit la notion en précisant que le district industriel marshallien « *correspond à une entité socio-territoriale caractérisée par la coexistence active d'une communauté ouverte d'individus et d'une population segmentée d'entreprises. [...] La communauté est ouverte, car la nature industrielle du district ainsi que les problèmes liés aux profits croissants qui en résultent génèrent des flux permanents de biens et de personnes. La population des entreprises est segmentée dans la mesure où les différentes phases du processus productif sont réparties entre ces entreprises, chacune d'entre elles se spécialisant dans l'accomplissement d'une ou plusieurs phases.* », et bien que faisant partie d'un seul secteur, un district industriel peut être le lieu de concentration de compétences multiples. Cette concentration d'organisations, de compétences fait du district industriel « *le domaine de la concurrence, de la solidarité, de la coutume, des institutions informelles* » (Becattini, 1992 :159). Le niveau d'échanges important entre les organisations au sein d'un même processus de production conduit les acteurs à le faire évoluer sans cesse, faisant ainsi preuve de créativité ; Becattini (1992) évoque même les districts industriels comme des milieux créatifs. Tous ces éléments contribuent à faire des districts industriels des réseaux alimentés d'un certain dynamisme, sujets à « *des évolutions, des variations et des ruptures* » (Chabault, 2010 :132).

2.3.1.2 Les districts italiens et autres districts :

Le District italien, variante du district Marshallien illustre bien cette logique de « *système de production géographiquement concentré, reposant sur la division et la distribution du travail dans plusieurs entreprises très spécialisée* » (Tremblay, 2007 :2). On trouve ces districts principalement autour des villes de Milan, Venise et Florence pour l'industrie du textile, mais aussi Turin et Bologne pour les industries électrique et électrotechnique (Bahlmann, Huysman, 2008). Ils se caractérisent par l'existence d'une communauté qui partage un

système de valeur homogène, et par le soutien d'institutions et de règles qui favorisent le développement des districts (Bahlmann, Huysman, 2008). Tremblay (2007) précise que l'efficacité de ces districts tient aux caractéristiques suivantes :

- coopération intensive sur fond de cohésion sociale
- relation de confiance permettant l'échange de connaissance
- accès à des travailleurs et disponibilité de la formation

En plus de cette variante italienne, Markusen (1996) fait une distinction entre des districts industriels qui peuvent prendre plusieurs formes partitionnant le district Marshallien, du *hub and spoke district*, du *satellite industrial plateforme* et enfin du *state-centered district*. Ces districts se différencient sur plusieurs points qui s'expliquent surtout par le type d'organisation qui ont œuvré à la création du district, ce qui rejoint en partie l'importance de la gouvernance dans les réseaux territorialisés.

-*Hub and spoke* : le district est dynamisé par une ou plusieurs grandes entreprises clés, qui s'appuient sur un réseau local de fournisseurs et de sous-traitants. Markusen (1996) illustre ce type de district avec les exemples de Boeing à Seattle, ou encore Toyota à Toyota City.

-*Satellite platforms*: ce sont des districts constitués uniquement de sites industriels, de succursales qui dépendent de grands groupes. Les PME sont absentes de ce type de district, dont l'émergence s'explique essentiellement par un niveau de taxe faible.

-*State-anchored*: les *state-anchored industrial districts* sont assez proches des *Hub and Spoke*. La principale différence tient au fait que la ou les grandes organisations clés qui structurent le district sont gouvernementales : entreprises publiques, bases militaires, universités...

2.3.1.3 Les clusters de Porter :

Depuis Marshall, les travaux portant sur les districts industriels se sont multipliés dans différentes disciplines, en économie, en histoire de l'économie (Jacobs, 1969), en économie politique, en économie industrielle (Piore, Sabel, 1984), en géographie de l'économie (GREMI), en stratégie (Porter, 1990), toutes ces approches des clusters formant le Knowledge-based view of clusters (Bahlmann, Huysman, 2008).

Parmi toutes ces approches, les travaux du GREMI¹² et de Porter sur les clusters sont les plus visibles. Les clusters qui s'appuient sur des éléments communs aux districts industriels sont définis comme « *le regroupement géographique d'organisations qui, en entretenant des relations étroites entre elles, notamment dans des activités de R&D, impactent positivement le*

¹² Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs

niveau d'innovation et le développement économique local» (Chalaye, Massard, 2009 :153). On retrouve ces deux dimensions territoire et innovation dans la définition de Depret et Hamdouch (2009) pour lesquels, le cluster est « *un système d'innovation encastré dans un territoire délimité géographiquement et équipé de différentes ressources* ». En étant suffisamment large et en connectant ses travaux à l'impératif de compétitivité que reprennent les politiques, Porter (1990) va réussir à faire adopter sa terminologie dans la communauté scientifique au détriment d'autres travaux (Martin, Sunley, 2003). L'approche de Porter est sous-tendue par son concept de diamant stratégique, le cluster étant la manifestation spatiale du diamant stratégique. Pour autant, il n'y a pas dans la perspective Porterienne du cluster de précisions sur le niveau des liens entre les organisations, sur l'échelle géographique du concept, s'il peut y avoir plusieurs sites géographiques, sur la présence d'établissements de recherche, ou encore sur la taille des entreprises que les composent (Martin, Sunley, 2003).

Si Porter propose un concept large et un cadre aux contours qui semblent flous, il permet aussi d'accélérer les investigations sur cette thématique de recherche ; ainsi l'on voit apparaître des définitions de plus en plus fines des clusters, des typologies, etc... Précisons d'abord que selon Amissione et Muller (2011), la grande distinction que l'on peut faire entre les districts italiens et les clusters Porteriens, c'est qu'ils ne répondent pas à la même logique. Si les districts italiens s'ancrent dans une logique historique et de territoire, les clusters Porteriens sont davantage alimentés par une approche professionnelle, c'est-à-dire que les organisations du fait de leur proximité vont être en mesure d'identifier des problématiques communes et de s'organiser pour les résoudre ; les relations sont donc avant tout motivées par la résolution de problème à court terme (Amissione, Muller, 2011). Gomez (2008) en souligne d'ailleurs l'existence plus marquée d'attentes tout à fait différentes chez les acteurs du cluster, alors qu'il existe une certaine cohérence globale dans les districts italiens. Si les clusters ne sont donc pas le fruit de l'histoire d'un territoire, mais d'une construction professionnelle, se pose la question de l'émergence de ce projet. Bocquet et Mothe (2009) valident bien l'idée selon laquelle un cluster est davantage un construit qu'un réseau qui émerge de lui-même du territoire. S'il est difficile de dire quels facteurs permettent la constitution d'un cluster (St John, Pouder, 2006), on peut retenir l'importance de plusieurs acteurs: les chercheurs, les entrepreneurs, les ingénieurs (St John, Pouder, 2006), mais aussi le public (Scott, 1996). Il y aurait donc besoin pour qu'un cluster voie le jour d'acteurs externes au territoire ou au secteur, Mendez et Bardet (2009) soulignent d'ailleurs la difficulté pour un cluster d'émerger « bottom-up ».

Plusieurs typologies de cluster sont identifiables. Pour Chalaye et Massard (2009 :155) les clusters couvrent plusieurs réalités « *districts, technopole, milieux innovateurs, systèmes régionaux d'innovation [...] systèmes productifs locaux (SPL), pôles de compétitivité, clusters économiques ou scientifiques* ». Gordon et McCann (2000) définissent ces différentes facettes des clusters en les ramenant aux différents champs disciplinaires qu'ils peuvent couvrir à savoir : un modèle d'agglomération économique, un modèle industriel complexe, et enfin un modèle de réseau social. Pour Jacobs et de Man (1996), il existe six types de clusters qualifiés de:

- horizontal lorsqu'il s'agit d'entreprises concurrentes de la même industrie.
- vertical si les entreprises font partie de la même chaîne de valeur.
- latéral quand les entreprises ne font pas partie de la même industrie, mais qu'elles partagent leurs ressources et compétences.
- technologique lorsque plusieurs entreprises de différentes industries partagent une technologie.
- focal quand les entreprises se regroupent autour d'une entreprise pivot ou d'un centre de recherche ou de formation.
- networks quality lorsqu'il y a un processus de coopération inter-firmes.

Cette typologie peut être regroupée entre cluster industriel et cluster technologique (St John, Pouder, 2006). Ces typologies renvoient aux principales variables constitutives des clusters selon Chalaye et Massard (2009)

- les déterminants structurels (la gouvernance, la taille des entreprises, le niveau de concentration spatiale...);
- les déterminants en recherche et développement ;
- la spécialisation ou la diversité sectorielle ;
- le niveau de connectivité du cluster (échanges de connaissances internes et externes) ;
- l'environnement territorial.

2.3.1.4 Les réseaux territorialisés dans un contexte français :

Dans un contexte français, de nombreux clusters se traduisent par la formation de pôle de compétitivité, qui relèvent souvent d'initiatives top-down (Berthinier-Poncet, 2013); le passage du pôle de compétitivité au cluster est envisageable pour Bocquet et al., (2009) il se

traduirait par un renforcement des interactions entre les membres, au point de faire « oublier » qu'il émane à l'origine d'une initiative top-down. Les pôles de compétitivité se définissent comme des structures en réseau, composées d'acteurs non homogènes (acteurs publics, privés, PME, grands groupes...) ; c'est cette diversité « *qui conditionne la dynamique d'innovation à l'échelle du pôle. La coopération entre les acteurs, vus comme complémentaires garantit un meilleur accès à certaines connaissances et technologies* » (Bocquet et al., 2009 :229). Ils s'appuient sur les concepts de clusters, de districts industriels, de systèmes productifs locaux, de milieux innovants (Fulconis, Joubert, 2009), et plus largement des agglomérations d'entreprises (Bocquet, Mothe, 2009). Les travaux de Brette et Chappoz (2007) montrent que les pôles de compétitivité tranchent avec le modèle traditionnel français, qui s'appuie historiquement sur les grands programmes, les champions nationaux et depuis la fin des années 1950 sur le CNRS¹³ pour dynamiser son économie et la recherche. Dans le cas des pôles de compétitivité, Brette et Chappoz (2007) soulignent trois grandes différences:

- l'État ne fixe pas le thème du pôle de compétitivité ;
- les acteurs disposent d'une liberté d'action ;
- l'État participe au financement des pôles de compétitivité.

Parallèlement aux pôles de compétitivité et déjà depuis quelques décennies, l'État a tenté un rapprochement entre entreprises et acteurs de la recherche par la création des technopôles. Ces derniers n'ont pas la proximité sectorielle des pôles de compétitivité et il y a finalement peu de relations entre les entreprises et les laboratoires, la faute en revenant à un manque de projets collaboratifs selon Berthinier-Poncet (2013).

2.3.1.5 Synthèse sur les structures en réseaux:

Finalement, les structures en réseaux « *correspondent à la mise en œuvre de stratégies collaboratives entre des parties prenantes (entreprises, organismes de formation et de recherche, etc.) impliquées sur une même chaîne de valeur. Ces parties prenantes sont juridiquement et financièrement indépendantes les unes des autres, mais « organisationnellement » interdépendantes. Qualifiées de partenaires, elles sont à distinguer de sous-traitants ou de simples fournisseurs. Les multiples relations qu'elles entretiennent s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêt et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation. Les structures en réseau représentent donc un modèle d'organisation économique spécifique situé entre le marché et la hiérarchie* »

¹³ Centre National de la Recherche Scientifique

(Fulconis, 2000 :118) ou réseaux territorialisés « *ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (Ehlinger et al., 2007 :156). Les structures en réseaux territorialisés couvrent donc des réalités multiples, mais se retrouvent aussi sur un nombre important de critères. Fulconis et Joubert (2009) citent notamment ce qui, selon eux, forme les quatre composantes fondamentales des structures en réseau: l'hétérogénéité, le partenariat, l'autonomie et la cohésion. On l'a vu, les principaux réseaux territorialisés mentionnés dans la littérature sont les clusters, les districts industriels et les pôles de compétitivité dans un contexte français (Ehlinger et al., 2007). Ces structures se rejoignent sur plusieurs points, notamment leurs critères de performance « *les critères de performance au niveau du territoire ne diffèrent pas entre le district et le cluster* » (Bocquet, Mothe, 2009 :113) ; les principales différences se trouvent dans la diversité des membres théoriquement plus importants dans les clusters que dans les districts ainsi que par le type et l'intensité d'innovation qui est forte et radicale dans les clusters et moins soutenue et davantage incrémentale dans les districts.

Les structures en réseaux couvrent également les concepts de milieux innovants « *clusters, industrial districts, innovative milieu, and technology district-are often used almost interchangeably* » (St John, Pouder, 2006 :143), de Système de Production Local qui eux, contrairement aux districts, « *ne se limitent généralement pas à un seul secteur* » (Tremblay, 2007 :4), et « d'agglomérations d'entreprises », en particulier de PME.

2.3.2 Avantages et limites des réseaux territorialisés

Dans cette section, nous présentons les avantages pour les organisations et les territoires des réseaux territorialisés, ce qui souligne l'intérêt de focaliser ce travail de recherche sur ce contexte particulier. Nous présentons dans un deuxième temps une argumentation critique de ces derniers.

2.3.2.1 Les avantages :

La littérature présente les réseaux territorialisés comme des lieux porteurs d'avantages pour les organisations, notamment sur le partage des connaissances et l'apprentissage commun entre les différents membres de la structure (Johannisson et al., 2002). Qu'il s'agisse des clusters qui favorisent le dialogue, la coopération entre les organisations, augmentent la visibilité de l'industrie régionale et les actions de marketing, attirent les investisseurs extérieurs et limite les faiblesses des organisations, ou qu'il s'agisse aussi des pôles de

compétitivité qui sont théoriquement source d'innovation, d'attractivité et permettent de mettre un frein aux délocalisations (Tixier et al., 2009). Les réseaux territorialisés sont présentés comme étant des vecteurs de compétitivité pour les entreprises en améliorant la productivité des organisations, en facilitant l'innovation, et en soutenant la création de nouvelles organisations qui renforcent à leur tour le réseau (Porter, 1998 ; Martin, Sunley, 2003). Pour les chercheurs, si les réseaux territorialisés sont autant avantageux pour les entreprises, c'est avant tout du fait de la proximité géographique qui existent entre les acteurs de la chaîne de valeur, qui leur permet une meilleure productivité (Porter, 1998), mais aussi l'accès aux ressources collectives, aux capacités d'infrastructures, ainsi qu'un impact positif sur le capital humain et social (Tremblay, 2007). Ce capital humain et social associé au contexte de compétition et de coopération des structures en réseau favorise le dynamisme et l'innovation des organisations (Porter, 1998). Heitz (2000), dans ses travaux sur la coopération interentreprises dans les réseaux, évoque notamment la mise en commun de ressources entre les acteurs et des collaborations qui aboutissent à des réalisations que les acteurs pris individuellement n'auraient pas pu atteindre. Cela dit, Torre (2006, 2014) précise que la seule proximité géographique ne suffit pas. En effet, les réseaux territorialisés « *qui gagnent* » démontrent une activation conjointe des proximités géographique et organisée. Il ne suffit pas que les organisations soient proches géographiquement, il leur faut aussi entretenir des relations fortes.

A cette condition, les réseaux territorialisés ont un impact favorable sur l'innovation des entreprises (Porter, 1998), et particulièrement sur la rapidité des processus d'innovation que ces dernières peuvent avoir en comparaison d'entreprises concurrentes hors structures en réseaux (Bahlmann, Huysman, 2008). Cet impact s'explique par l'apprentissage et les connaissances qui circulent plus rapidement entre les entreprises, ce qui leur procure des informations nouvelles et non routinières ; de plus le maillage et les proximités entre les organisations leur permettent de mieux se comparer et de passer habilement de relations de compétitions à des relations de coopérations (Tremblay, 2007). Ces connaissances partagées entre les acteurs des réseaux territorialisés aboutissent à une situation d'innovation collective lorsque les organisations exploitent les externalités de connaissances (Suire, Vicente, 2008). Cette exploitation des externalités est d'autant plus importante que la proximité géographique et organisationnelle dans les structures en réseaux permet aux entreprises d'être à la fois vectrices et utilisatrices d'externalités de communication (Bocquet, Mothe, 2009). Finalement, pour Bocquet et Mothe (2009), on peut parler dans les réseaux territorialisés d'une sorte d'innovation organisée entre les différents acteurs.

De plus, pour Appold (2005), le fait que les réseaux territorialisés soient des lieux intensifs de connaissances participe à leur propre attractivité et au développement local de leur territoire. Les effets sur le territoire peuvent être importants en termes de création d'emplois, de niveaux des revenus, d'attractivité du territoire, du niveau d'exportation et du nombre d'innovations (Chalaye, Massard, 2009). Ces impacts positifs sur le développement local sont tels que la mise en œuvre dans le contexte économique français des pôles de compétitivité s'est faite avant tout en se servant de ces structures comme d'outils pour leurs territoires (Chabault, 2010). En plus du maintien d'entreprises sur le territoire, les réseaux territorialisés diminuent l'asymétrie informationnelle entre les acteurs, leur incertitude et favorisent ainsi l'entrepreneuriat dans les organisations (Johannisson et al., 2002), mais aussi de nouveaux acteurs (Porter, 1998).

Pour autant, et nous le soulignerons en détail dans la section 2.3.3, ces structures pour être porteuses de tant d'avantages doivent s'appuyer sur plusieurs acteurs. Gomez (2008) l'illustre avec les districts italiens, qui pour faciliter la collaboration entre les acteurs ont besoin d'une gouvernance efficace.

2.3.2.2 Critiques :

Cette performance des réseaux territorialisés est remise en question notamment par Schmitz et Nadvi (1999) qui montrent qu'il existe des différences entre les structures *ab initio* et les structures construites. En effet l'articulation des échanges entre les acteurs en l'absence d'instance de gouvernance motrice semble n'être que des coquilles vides. Cette critique est notamment émise envers les pôles de compétitivité. S'agissant des pôles justement, Bocquet et al., (2009) rappellent que la plupart de ces structures sont composées majoritairement de PME qui, par manque de ressources, peuvent constituer un frein au développement des réseaux et aux transferts de connaissances qui leur est si important.

Ce scepticisme vis-à-vis des réseaux territorialisés et en particulier des clusters est cristallisé par le travail de Martin et Sunley (2003) qui critiquent vigoureusement le concept de Porter. Pour eux, une place trop grande a été donnée aux travaux de Porter, et notamment à l'influence des clusters sur le développement local (Tremblay, 2007), au point d'être repris par les politiques au travers des pôles de compétitivité, avec des résultats limités et des désavantages potentiels. Pour Martin et Sunley (2003), le concept de Porter est doublement problématique, car il est à la fois chaotique tout en étant dominateur. En plaçant son approche en termes de compétitivité, Porter met au second plan les travaux d'autres chercheurs, bien

que l'idée de compétition entre des territoires soit peu pertinente. La réponse à cette question est d'autant plus compliquée que les frontières des structures en réseaux sont souvent difficiles à délimiter. Pour Bocquet et Mothe (2009), les avantages et la performance sur le développement local entre autres que l'on peut attribuer aux acteurs de ces structures est toute relative, car on ne peut définir leur responsabilité. Par ailleurs, pour Martin et Sunley (2003) les clusters sont potentiellement porteurs de nombreux désavantages pour les organisations et le territoire, tels que : un isomorphisme technologique, l'inflation du coût du travail, l'élargissement des disparités de revenus, une surspécialisation, un enfermement institutionnel et industriel.

Une part importante des avantages et des critiques émises tiennent à l'organisation entre entreprises donc à la gouvernance des réseaux territorialisés.

2.3.3 La gouvernance des réseaux territorialisés

Pour traiter de l'institutionnalisation de la RSE dans les réseaux territorialisés, il semble cohérent d'envisager le rôle de la gouvernance de ces réseaux comme acteur incontournable. Nous définissons d'abord ce qu'est la gouvernance, pour en souligner toute l'importance. Nous en précisons ensuite les traits lorsqu'il s'agit des réseaux territorialisés, enfin nous remarquons qu'il existe différentes formes d'instances de gouvernance.

2.3.3.1 Pourquoi aborder la gouvernance :

Étymologiquement la notion de gouvernance renvoie au « latin « *gubernare* », ce qui signifie gouverner, piloter un navire. Il s'agit donc de l'art ou de la manière dans un environnement marqué par une pluralité d'acteurs [...] qui disposent chacun, à des degrés divers et de façon plus ou moins formelle, d'un pouvoir de décision » (Baron, 2003 :330). La définition de la gouvernance comme le précise Baron (2003 :330) reste cependant peu aisée, le terme étant utilisé dans des contextes très variés et se décline en « *gouvernance locale, gouvernance urbaine, de gouvernance d'entreprise, de gouvernance de l'emploi, de gouvernance mondiale, de gouvernance des régions européennes ou de gouvernance multi-niveaux* », les travaux sur la gouvernance étant en plus entre conceptualisation et opérationnalisation, « *il existe à la fois des approches normatives qui visent à élaborer des critères de « bonne gouvernance » et des approches plus positives qui [...] abordent la gouvernance à partir du concept de « rationalité procédurale », d'analyses dynamiques en termes de processus et de dynamiques institutionnelles, et de l'élaboration de modes consensuels de coordination* » (Baron, 2003 :31). Au niveau des organisations pour qui le terme de gouvernance a été

consacré, l'idée de départ renvoie au contrôle du dirigeant (Charreaux, 1996). En effet comme l'explique Charreaux (1996), les travaux de base sur la gouvernance s'appuient sur la théorie de l'agence ; Gomez (2008 :198), dans le cas des pôles, la définit comme « *l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui légitiment l'espace discrétionnaire de ceux qui sont appelés à orienter la dynamique du pôle* ». Gharbi (2005) fait référence au contrôle comme le moyen de conduire les dirigeants d'entreprises dans leurs choix à respecter les intérêts des actionnaires. Mais dans un contexte de réseaux territorialisés la gouvernance comme seule instance de contrôle semble peu pertinente, « *le rôle de contrôle et de surveillance par un tiers, fondement de la définition du concept de gouvernance d'entreprise n'est absolument pas envisagé dans cette lecture de gouvernance* » comme l'explique Tixier et al., (2007 :135) à partir de leurs travaux empiriques sur des pôles de compétitivité. En effet, pour Chabault (2010), la gouvernance dans ce type de structure est dynamique, le partage des pouvoirs, des responsabilités n'est pas nécessairement égal, et pas aussi déterminé que dans le cas de la relation entre dirigeant et actionnaires. Pour Provan et al. (1995), s'il est quasiment impossible de mesurer l'efficacité de ce type de réseau, celle-ci ne peut s'expliquer que par la structure, le contexte, une intégration centralisée, le contrôle et une stabilité entre les organisations, à ce titre la gouvernance, et plus exactement l'instance de gouvernance joue un rôle non négligeable.

2.3.3.2 La gouvernance dans les réseaux territorialisés :

Comme l'explique Chabault (2010), les situations sont tellement diverses dans les structures en réseaux qu'il n'existe « *pas de représentation, ni de réalité homogène de la gouvernance* ». Ceci est d'autant plus remarquable que les organisations au sein d'un réseau sont inégales en termes de ressources, d'objectifs, ou encore de capacités (Lawrence, Lorsch, 1967). De ce fait chaque structure en réseau est à la fois unique, faisant de sa gouvernance une construction sur mesure, mais indispensable pour donner une cohérence justement à la disparité des organisations que la compose. C'est ce que montre Gomez (2008) en soulignant la complexité de la gouvernance dans les pôles de compétitivité. Le terme justement de gouvernance dans les pôles de compétitivité prend un sens particulier, il s'entend comme « *une forme de management « multi parties prenantes » (stakeholders) constituée, en plus des responsables d'entreprises des domaines concernés, de l'ensemble des acteurs de la triple hélice (entreprises/recherche/formation)* » (Fulconis, Joubert, 2009 :185), qui, pour Tixier et al., (2009), implique une évolution du concept, d'autant que les formes que peut prendre la

gouvernance dans ces structures est en construction. Mais comme nous l'avons déjà laissé sous-entendre, les structures en réseaux, à l'image des pôles de compétitivité (Bocquet et al., 2009), ont besoin, pour être performantes, d'une gouvernance, d'acteurs facilitant la cohésion des organisations (Fulconis, Joubert, 2009). Bocquet et Mothe (2009) ainsi que Ehlinger et al., (2007) montrent que le rôle de l'organe de gouvernance dans un réseau territorialisé est primordial, dans la mesure où il va permettre à la fois d'avoir une stabilité organisationnelle et d'impulser une dynamique entre les acteurs. Cela est d'autant plus vrai dans les structures composées de PME, « *les études empiriques centrées sur les agglomérations de PME montrent que celle-ci [la gouvernance] est un déterminant clé de leur performance et ce, quel que soit leur type (district, cluster, pôle)* » (Bocquet, Mothe, 2009 :102). La seule proximité géographique des organisations ne suffit pas à faire fonctionner le réseau territorialisé, et même si la littérature s'est davantage orientée vers la compréhension des clés du succès des structures en réseaux, les cas d'échecs existent, comme le rappellent Suire et Vicente (2008) : certaines déclinent, d'autres encore peuvent être instables et comme le rappellent Kumar et al. (1998) il ne suffit pas d'avoir des initiatives top-down pour que le réseau soit couronné de succès. D'où l'impérieuse nécessité d'avoir un organe de gouvernance capable d'apporter une cohésion entre les organisations, de sorte que l'assemblage et le transfert des connaissances soient rendus possibles (Suire, Vicente, 2008).

2.3.3.3 Typologie des instances de gouvernance :

Nous l'avons mentionné, chaque réseau territorialisé est unique et la forme que prendra la gouvernance de ce dernier l'est également. Néanmoins, plusieurs scientifiques ont cherché à établir des liens et des caractéristiques identifiables entre les formes de gouvernance que l'on peut rencontrer dans ce type de réseau, afin d'en établir des typologies. Parmi ces travaux, citons ceux d'Assens (2003), précurseur dans le domaine qui distingue la gouvernance des réseaux selon deux modes: d'une part la dimension architecturale, s'il s'agit d'un acteur central ou d'un réseau. D'autre part la dimension de régulateur économique ou socio-politique. Dans la continuité de ces travaux, Ehlinger et al. (2007) ont fortement contribué à la qualification de la gouvernance des réseaux territorialisés. Selon eux, il est possible de définir la gouvernance des structures en réseaux en trois types: la gouvernance par la firme focale (hub firm) ou pivot, la gouvernance associative, et la gouvernance territoriale (Bocquet, Mothe, 2009 ; Bocquet et al., 2009 ; Chabault, 2010). La classification de ces différentes formes s'explique par « *la confiance, la taille du réseau, le consensus sur les objectifs à*

atteindre et la cohérence dans les compétences spécifiques des acteurs » (Chabault, 2010 :138).

-La firme focale se caractérise par une asymétrie des pouvoirs au sein du réseau entre une entreprise leader et les autres. La stratégie du réseau, la coordination entre les acteurs, et les actions mises en œuvre dépendent principalement de cette organisation (Ehlinger et al., 2007). Pour Tixier et al., (2009), la gouvernance par une firme focale, n'est peut-être pas véritablement une forme de gouvernance, et à fortiori lorsqu'il s'agit d'un pôle de compétitivité.

-La gouvernance associative se traduit par une coordination entre plusieurs organisations, souvent au sein des districts industriels « *sous la forme d'associations, de corporations, de syndicats ou d'agences spécialisées* » (Ehlinger et al., 2007 :164). C'est le sentiment d'appartenance, la confiance entre les membres et leur cohésion qui équilibre les relations au sein du réseau et permet à ce type de gouvernance de fonctionner.

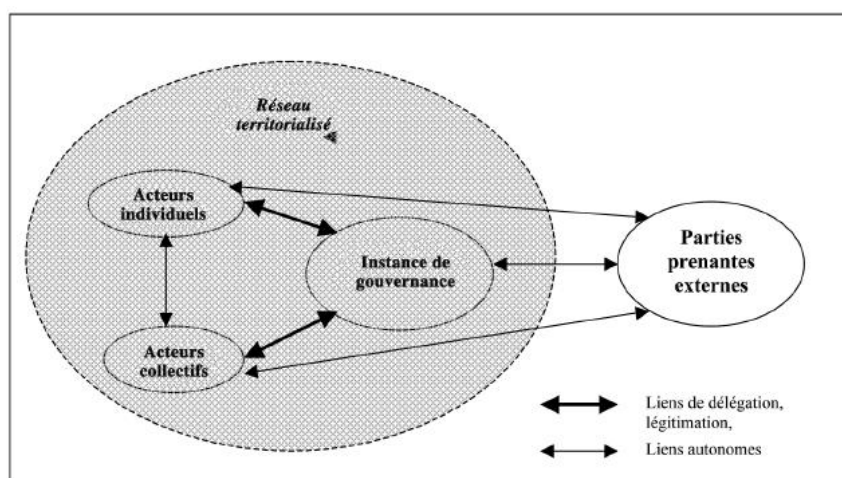
-La gouvernance territoriale implique une participation plus ou moins importante (Zimmerman, 2005) des acteurs publics locaux dans le développement économique local, et une volonté de leur part de contribuer au pilotage des réseaux territorialisés (Ehlinger et al., 2007). Ce type de gouvernance va parfaitement s'illustrer lors du développement en France des pôles de compétitivité.

Pour Bocquet et Mothe (2009), la forme de la gouvernance n'est pas étrangère à la performance de la structure en réseau. En plus de la dotation en ressources, c'est aussi la légitimité et la représentativité des acteurs de l'instance de gouvernance qui vont avoir une incidence sur le fonctionnement du réseau (Gomez, 2008). Pour Chabault (2010), il est d'ailleurs primordial que les acteurs de l'instance de gouvernance aient une véritable approche stratégique du réseau, condition indispensable pour que le ou les acteurs de cette instance soient en mesure d'intervenir sur la trajectoire du réseau.

Selon Ehlinger et al., (2007 :162) la gouvernance de réseaux a plusieurs finalités : « *définir une stratégie globale pour le réseau ; coordonner l'ensemble des relations entre acteurs du réseau ; contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau ; accompagner le développement local du territoire* ». Nous retiendrons trois finalités internes et une finalité externe à la gouvernance des structures en réseaux. En interne, l'instance de gouvernance permet d'apporter une régulation aux différentes organisations qui n'ont pas la même temporalité (Tixier et al., 2009). De plus, la gouvernance peut dépasser la seule proximité géographique entre les entreprises pour créer une proximité institutionnelle vectrice d'une

proximité cognitive facilitant les échanges, le transfert de connaissance et finalement l'innovation (Bocquet et al., 2009 ; Torre, 2014). Enfin, la gouvernance des réseaux territorialisés permet, si elle est efficace, de mettre en œuvre une vraie stratégie de réseau, et donc une trajectoire faite « *des micro-processus et des micro-dynamiques* » (Chabault, 2010 :147). Au niveau externe, un système de gouvernance efficace des structures en réseaux peut « *maximiser la création de valeur tout en évitant la spoliation d'une catégorie de parties prenantes* » (Charreaux, 1996 :18).

Figure n°2-8: Schématisation de la gouvernance d'un réseau territorialisé :



Source : Ehlinger et al. (2007 :168, Figure 1)

L'instance de gouvernance, on l'a vu, peut être composé de différents acteurs. Parmi ceux-là, citons le méta-manager décrit par Alberti (2001). Ce dernier pilote, coordonne le réseau et légitimise l'instance de gouvernance (Ehlinger et al., 2007). Au sein des instances de gouvernance, il faut souligner l'importance d'acteurs médiateurs, d'agents de liaison, en particulier dans un contexte PME où la coopération ne se fait pas spontanément (Bocquet et al., 2009). Ces agents de liaison favorisent les projets collaboratifs (Berthinier-Poncet, 2013) ainsi que la créativité du réseau selon Becattini (1992). En soutien de l'instance de gouvernance, notons l'importance que peuvent avoir les institutions locales et les politiques de développement local lorsqu'elles accompagnent les réseaux territorialisés dans leur croissance (Porter, 1998).

Synthèse du chapitre 2

Dans ce chapitre nous avons enrichi notre cadre théorique, en abordant dans un premier temps la revue de littérature scientifique sur les PME. Nous avons apporté un éclairage particulier sur les spécificités du propriétaire-dirigeant comme acteur pivot des PME. Le contexte PME nous a ensuite amenés à approfondir le thème de la RSE, mais en focalisant notre étude sur les PME dans la continuité de la première partie. Cette exploration théorique nous permet ainsi de proposer un cadre théorique autour du projet d'entrepreneuriat institutionnel de la RSE dans un contexte en PME, en nous appuyant sur des champs théoriques complémentaires.

Enfin, ce chapitre nous a permis d'aborder le cadre particulier dans lequel nous souhaitons observer le projet d'institutionnalisation de la RSE: **les réseaux territorialisés de PME.**

La majorité des travaux sur les réseaux territorialisés se concentrent sur le rapport entre proximité géographique et innovation (Berthinier-Poncet, 2013) et sur le développement des réseaux, leur gouvernance et leur efficacité (Provan, et al., 2007). En abordant l'institutionnalisation de la RSE dans les réseaux territorialisés de PME, nous prenons une posture de recherche originale qui doit tenir compte de certaines caractéristiques liées à ce contexte. Ce type de réseaux étant constitué de PME se caractérise selon Bocquet et Mothe (2009) par :

- une forte hétérogénéité des membres quant à leur nature et à leurs objectifs (coexistence d'acteurs individuels et collectifs, publics et privés) ;
- des PME et TPE déficitaires en ressources financières, organisationnelles et stratégiques (Alberti, 2004), mais aussi est surtout en ressources de R&D et en capacité de coopération ;
- des PME et TPE qui adoptent des comportements individualistes, capables de se battre pour un nombre limité de ressources (travail, capital, services) conduisant ainsi à annuler les effets de proximité géographique ;
- des membres qui s'inscrivent sur une trajectoire de développement local qui peut se traduire par des risques de polarisation ou de captage de ressources par un nombre limité d'institutions et d'entreprises ou d'exclusions pour d'autres.

Ainsi le réseau territorialisé de PME peut être le lieu, le champ organisationnel dans lequel se disputent les règles du jeu (Bonnafeus-Boucher et al., 2013). Ce type de réseaux, selon Bocquet et al. (2009), témoigne d'une logique de légitimité à la fois cognitive et pragmatique.

Or, comme il a déjà été souligné, les PME, plus que n'importe quelles autres organisations, ont besoin d'être légitimes dans leur environnement, elles subissent plus qu'elles ne font leur environnement. Pour faire face aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles et qui proviennent du secteur et de l'activité, de la localisation ou encore de la clientèle (Lapointe, Gendron, 2005) les PME peuvent répondre à un niveau individuel, ou bien profiter du contexte particulier qu'est le réseau territorial qui s'offre à elles en répondant à un niveau organisationnel ou interorganisationnel (Spence et al., 2011). Bonnafous-Bouchet et al. (2013) parlent du rôle d'*institutionnal drivers* ; pour nous appuyer sur notre cadre théorique, nous évoquerons l'entrepreneuriat institutionnel. Dans un cas comme dans l'autre, le réseau territorialisé, on l'a vu, peut procurer plusieurs avantages aux PME, une augmentation de leur compétitivité, notamment au travers d'un capital social valorisé (Foliard, 2010), des opportunités avec les autres membres du réseau, la possibilité pour le dirigeant de sortir de l'isolement (Bonneveux, 2010). La légitimité dans leur environnement étant aussi porteur d'avantages pour les PME, celles-ci semblent avoir tout intérêt à savoir manœuvrer leur légitimité vis-à-vis des autres acteurs, dans un environnement aussi particulier qu'un réseau territorialisé. Ce deuxième pan de notre cadre théorique nous donne une première vue sur celui-ci.

Schéma n°2-1 : Cadre théorique de l'institutionnalisation de la RSE dans un contexte de réseau territorialisé de PME



Nous pouvons donc supposer que si la RSE est portée comme une institution dans un réseau territorialisé de PME, alors ces dernières devraient l'intégrer dans leurs pratiques dans une quête de légitimité. Il se pose également la question **de l'entrepreneuriat institutionnel de la RSE par les propres membres du réseau territorialisé, et du rôle de l'instance de gouvernance dans ce processus sachant qu'un projet d'entrepreneuriat institutionnel peut modifier les structures formelles et informelles et entraîner des luttes de pouvoirs et de positionnement (Buisson, 2006).** Enfin, on l'a vu, la proxémie jouant un rôle amplificateur au sein des réseaux territorialisés, nous interrogeons le rôle de la proxémie

(et de ses différentes formes) comme facilitateur ou au contraire comme entrave au projet d'institutionnalisation de la RSE dans un réseau territorialisé de PME.

Dans le chapitre suivant, nous nous intéressons aux dispositifs concrets que peuvent mettre en œuvre les entrepreneurs institutionnels pour institutionnaliser la RSE dans un contexte de réseau territorialisé de PME. En axant ce travail de recherche sur l'institutionnalisation de la RSE, nous nous intéressons aux référentiels présents dans les dispositifs de type normalisation et labellisation. Puis, nous développerons la question de l'appropriation des référentiels comme étape indispensable à la réussite du projet d'institutionnalisation.

Introduction Générale

Partie I : Construction d'un cadre d'analyse : de l'institutionnalisation de la RSE par les PME à l'appropriation des dispositifs concrets

Chapitre 1
La responsabilité sociétale de
l'entreprise comme changement
institutionnel



Chapitre 2
Les réseaux territorialisés de PME : un
contexte pour l'institutionnalisation par la
proximité



Chapitre 3

L'institutionnalisation par un dispositif concret : un label RSE une
approche par l'appropriation

3.1 Normes, labels, et labels RSE

3.2 L'appropriation des outils de gestion

Chapitre 4
Stratégie d'accès au réel et méthodologie

Partie II : Étude de cas d'un label RSE dans un contexte multi-clusters : Résultats et discussion

Chapitre 5
Présentation de notre étude de cas. Du recueil des données à l'interprétation du
matériau

Chapitre 6
Présentation des résultats

Chapitre 7
L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de
labellisation

Conclusion Générale

Chapitre 3 : L'institutionnalisation par un dispositif concret : un label RSE une approche par l'appropriation

La question de l'institutionnalisation de la RSE ne peut être faite sans aborder les dispositifs concrets de cette institutionnalisation. Depuis la fin des années 1980 et le rapport Brundtland (1987) sur le développement durable, nous assistons à l'utilisation des leviers normatif et mimétique, voire même coercitif, pour institutionnaliser via les normes et les labels. La RSE et le développement durable n'échappent pas à ce constat, au contraire les référentiels sont de plus en plus nombreux. En traitant du contexte particulier des réseaux territorialisés de PME, nous devons prendre en compte la particularité des labels ou des normes qui s'adressent à ce type d'organisation.

Par ailleurs, si l'institutionnalisation nécessite un véhicule de type label ou norme, ce dispositif ou outil de gestion n'est pas neutre dans l'environnement au sein duquel il est diffusé. Ainsi, nous abordons l'institutionnalisation de la RSE selon l'approche de l'appropriation.

À partir de ces éléments, nous traitons du troisième et dernier pan de notre cadre théorique. Nous présentons les différents principes de normalisation et de labellisation, puis nous faisons un éclairage particulier sur les certifications RSE (3.1). Dans une deuxième section, nous soulevons la question du dispositif de gestion, en abordant dans un premier temps l'approche dite représentationniste des outils de gestion, puis nous présentons l'approche appropriative des outils de gestion et ses perspectives socio-politique, cognitive et symbolique. Enfin, nous faisons un rapprochement théorique entre le projet d'entrepreneuriat institutionnel et l'appropriation des outils de gestion (3.2).

Section 3.1 -Normes, labels et labels RSE

Comme nous l'avons précisé, l'institutionnalisation s'appuie sur des dispositifs concrets que développent les entrepreneurs institutionnels. Parmi ceux-là, nous soulignons l'importance de

la normalisation (1), puis nous abordons la labellisation, et nous précisons l'utilisation de plus en plus importante des labels RSE (2). Nous proposons à la fin de cette section une typologie des labels ayant trait à la responsabilité sociétale des entreprises (3).

3.1.1 La normalisation

Nous présentons dans cette première partie en quoi consiste le principe de normalisation pour les organisations. La normalisation étant un des leviers de l'institutionnalisation de plus en plus utilisée, nous apportons quelques précisions sur le cas de la norme ISO 9000 comme étant le marqueur principal de cette tendance. Enfin, nous remarquons les limites de cette norme, et nous donnons un éclairage particulier de la normalisation dans un contexte PME.

3.1.1.1 Terminologie de la certification, la labellisation et la normalisation :

Afin de clarifier ces différentes terminologies, nous pouvons préciser que la certification est décrite comme s'inscrivant « *dans une logique de conformité à des caractéristiques décrites dans un référentiel ou une norme. Elle prévoit l'intervention d'un organisme certificateur indépendant* » (Commissariat général au développement durable, 2011). La certification peut donc s'entendre dans le cadre d'une norme, mais aussi d'un label. La labellisation à l'exception des labels d'État est perçue comme « *une démarche plus souple, non encadrée au plan réglementaire* » (Commissariat général au développement durable, 2011 :6) et de préciser « *le label correspond à une initiative, un code de conduite ou une charte décrivant des spécifications significatives relatives à un produit, un service, un processus. Le label se traduit souvent par une marque apposée sur un produit ou dans la communication. Il peut ainsi faire l'objet d'un contrôle réalisé par un organisme tierce partie indépendante* » (Commissariat général au développement durable, 2011 :34). La normalisation se définit comme « *l'ensemble des techniques de régulation par les normes explicites ou implicites, dans l'entreprise et sur les marchés [elle connaît une seconde acceptation qui renvoie] à une technique particulière qui conduit à émettre des normes explicites, considérées comme « ensemble de spécifications techniques »* » (Gomez, 1996 :113). Pour Barham (2002 :354), la norme au sens de celle qui peut être certifiée et qui s'appuie sur un référentiel se définit comme « *the common guidelines for social action that are « rule governed, » in the sense that they involve expectations about what is good, right, acceptable, or correct behavior* ». Si l'on s'en tient à ces définitions, la normalisation ne dit pas précisément ce qu'il faut faire, elle

demande aux entreprises de dire ce qu'elles font au regard des règles et des actions de mises en œuvre « [...] la norme au sens large, remplit deux fonctions. D'un côté, elle constitue une règle, et de l'autre, elle suggère les actions à mettre en œuvre pour s'y conformer. » (Helfrich, 2010). Pour Gomez (1996), décrire ce que l'on fait, c'est aussi décrire ce que l'on doit faire, de ce fait la normalisation va formaliser des actions qui jusque-là étaient muettes. Finalement, la norme est utilisée par les entreprises à la fois comme un outil d'amélioration de leur management, mais aussi comme le moyen d'afficher l'écart entre les pratiques et la normalité décrite.

Depuis le milieu des années 1990, on observe une augmentation du nombre de référentiels relatifs à la RSE: SA 8000, OHSAS 18001, SD21000 (Terlaak, King, 2006). La norme ISO 9000 est pour beaucoup dans cette tendance à la normalisation.

3.1.1.2 La norme ISO 9000 symbole de la normalisation :

La norme ISO 9000 « *specifies requirements for a quality management system in order to demonstrate that the facility can « provide products that consistently meet customer and applicable regulatory requirements » (ISO, 2002) »* (Terlaak, King, 2006:580). Elle est aujourd'hui considérée comme un référentiel phare, et le symbole de la normalisation du management de la qualité. Pour Terlaak et King (2006), l'ISO 9000 peut être considérée comme un diplôme universitaire, qui permet aux entreprises de montrer qu'elles répondent à certains critères. Historiquement, l'ISO 9000 a été lancée en 1987, après huit années de développement par le comité technique de l'ISO dans le but de proposer aux organisations et aux utilisateurs un standard de qualité commun (Anderson et al., 1999 ; Boiral, 2003). Le processus d'institutionnalisation de la norme est un succès, au point qu'au tournant des années 1990, il devient un standard dans de nombreux pays, et une condition sine qua non pour accéder à certains marchés.

Plusieurs facteurs expliquent le succès de cette institutionnalisation, la multiplication des échanges et l'émergence de nouvelles industries à travers le monde en font partie. La complexité de certains critères et le niveau de qualité exigeant attendu amènent les acheteurs à se référer à la norme pour choisir. De même, dans les industries où la performance des fournisseurs repose sur des intangibles, la certification du management qualité a un sens particulier (Terlaak, King, 2006). Mais la norme ISO 9000 n'est pas un simple « *outil de*

management des connaissances qui conduit à une explication des savoirs sur l'organisation et à leur formalisation » comme l'indiquent Lambert et Ouédraogo (2006 :16). C'est aussi une formalisation poussée à l'extrême, puisque tout argument avancé par l'entreprise doit être appuyé par la preuve et de manière documentée (Boiral, 2003). Selon Gomez (1996), c'est aussi ce qui fonde l'efficacité de la normalisation : une auto-discipline et une transversalité du contrôle hiérarchique.

Selon ces approches que nous qualifierons d'optimistes de la norme ISO 9000, le premier bénéfice de cette certification est de témoigner de son « *engagement qualité, de la fiabilité de ses process par rapport à la concurrence* » (Anderson et al., 1999 ; Brown et al., 1998). Mais pour Boiral (2003), la norme ISO 9000 ne se contente pas de faire état de la qualité de l'organisation, elle permet aussi de l'améliorer. Si l'on s'en tient à l'approche qui veut que la qualité contribue à la performance de l'entreprise comme l'affirme notamment Deming (1986), alors la norme ISO 9000 devrait contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises certifiées. Dick (2000:366) explique « *quality itself does have a consistent positive relationship with better performance, there is a little commonality in how performance is measured or how quality is defined* ».

C'est cet aspect de la norme ISO 9000 qui explique aussi sa rapide diffusion, car si la norme améliore la performance industrielle de l'entreprise, la performance financière devrait en découler. L'étude de Litsikas (1997) montre justement que le premier facteur de motivation qu'ont les organisations qui souhaitent se faire certifier ISO 9000, c'est l'attente de bénéfices financiers supplémentaires. Il est vrai que la norme présente plusieurs avantages, notamment en termes de marketing, elle s'avère être un outil de communication efficace (Terlaak, King, 2006), finalement pas si éloigné du principe de labellisation. En diminuant l'asymétrie d'information dont peuvent souffrir les acteurs de leurs champs organisationnels, les entreprises certifiées bénéficient d'un réel avantage sur leur concurrent (Terlaak, King, 2006). S'ajoute à cela que le rayonnement international est un moyen d'asseoir sa légitimité et sa crédibilité pour une organisation, avant même de parler d'amélioration de la performance par le système de management (Boiral, 2003).

C'est l'ensemble de ces éléments qui contribuent aux conclusions de plusieurs études qui présentent la norme ISO 9000 comme le moyen pour les organisations de baisser leurs coûts, d'augmenter leur niveau de qualité, mais aussi d'augmenter leur part de marché et même

d'accéder à de nouveaux marchés. D'autant que la certification en améliorant la qualité contribue aussi à l'amélioration des process de relation client (Singh, 2008).

3.1.1.3 Limites et dérives de la norme ISO 9000 :

Nous avons qualifié les précédents travaux de recherche sur la norme ISO 9000 d'optimistes, car tous ne présentent pas cette certification comme étant positivement impactante pour les organisations.

Plusieurs critiques de la certification ISO 9000 peuvent en effet être mises en lumière. Tout d'abord en ce qui concerne la certification en elle-même et les facteurs de motivations qui amènent les organisations à se certifier. Selon Anderson et al., (1999 :33) plusieurs arguments viennent relativiser le process de certification, un avantage concurrentiel pas toujours avéré, de meilleures alternatives envisageables : « *Better alternatives include those that allow the firm to (1) comply with or avoid regulatory requirements and procurement standards. (2) disclose quality information that is more informative or of low cost, or (3) directly contract for quality with customers* ». Par ailleurs, les raisons qui amènent les organisations à se faire certifier ISO 9000 posent également question. Rolland (2009), à partir des travaux de Jones et al., (1997), définit trois types d'entreprises qui font la démarche de cette certification : les certifiées volontaires, les certifiées sous contrainte et les certifiées mixtes. Le cas des entreprises contraintes et des entreprises mixtes posent la question du bien-fondé de leur certification. Pour Gomez (1996), cette diffusion de la normalisation comme pratique de gestion qui va de soi par modernisme est un paradoxe puisqu'elle apparaît comme un frein à la créativité, à l'innovation qu'implique l'économie post-industrielle. De plus, cette approche de la norme place le client comme référence ultime (Gomez, 1996).

En plus de ces limites sur le processus même de la normalisation ISO 9000, plusieurs travaux font état des limites rencontrées par les organisations une fois qu'elles sont certifiées. Brown et al., (1998) expliquent qu'il y a autant de satisfaits que de déçus par la certification. En effet, pour certains la déception vient de l'investissement important que demande la certification pour un retour très relatif. À noter également, la frustration de voir certains marchés remportés par des entreprises non-certifiées. Comme précisé dans l'étude de Rolland (2009), certaines entreprises certifiées ISO 9000 estiment que la norme ne leur a pas apporté de nouveaux clients. Ce discours critique vis-à-vis de la norme ISO 9000 a aussi été relevé à l'intérieur même des organisations par Boiral (2003), qui, en interrogeant des salariés en

dehors de leur lieu de travail, a pu relever les critiques et les résistances émises par ces derniers à l'égard de la norme ISO 9000.

Les effets positifs de la certification sont eux aussi remis en question. Si l'étude de Breka (1994) explique que les entreprises certifiées ont un volume d'affaires plus important, il démontre que le niveau de qualité de ces entreprises n'évolue pas, et que le lien entre certification qualité et la performance financière n'est pas si clairement établi (Dick, 2000). De même, si, pour Anderson et al. (1999) la certification ISO 9000 est un réel avantage au moins pour les nouveaux entrants qui souhaitent pénétrer sur des marchés, Rolland (2009) rappelle que jusqu'à maintenant les impacts positifs sur la commercialisation du fait de la certification ISO 9000 n'ont pas été prouvés.

Plus important encore que cette absence de liens entre management de la qualité et performance financière, c'est l'effet pervers de la normalisation comme sclérosant l'organisation. Comme l'indique Boiral (2003), cette formalisation et cette documentation systémique peuvent conduire à une bureaucratie excessive, inflexible et aliénante. C'est cette dérive qui conduit les organisations à la *Iron cage* défini par Weber (1969) comme « *the inflexible control of values and behavior, the lack of communication in organizations and, more generally speaking, the perception that employees have their organizations as "psychic prisons"* » (Boiral, 2003:723).

Finalement la certification ISO 9000 n'est pas si avantageuse que cela pour les organisations et ces remarques sont d'autant plus vraies lorsqu'il s'agit de PME.

3.1.1.4 Les PME et l'ISO 9000 :

Globalement les PME sont moins certifiées que les grandes entreprises, et cela est d'autant plus remarquable en ce qui concerne les certifications environnementales : ISO 14001, EMAS (Commissariat général au développement durable, 2011). Cette situation s'explique par les nombreux freins et barrières qui restreignent les PME à l'accès de la certification. Pour O'Brien (1995), il existe quatre barrières à la certification des PME : le manque d'engagement de la direction, le manque de communication entre départements, un temps « d'entraînements » trop court, un temps de processus de certification non adapté. Pour Pyra et Preston (1996) c'est effectivement ce manque de temps et de connaissances des dirigeants de PME vis-à-vis des auditeurs qui pose problème, mais aussi le coût de la certification qui s'avère être trop important pour de nombreuses de PME. Par ailleurs, les travaux de

Messeghem (1999, 2001), et Messeghem et Varraut (1998) sur la certification ISO 9000 des PME montrent que les incidences de cette assurance qualité ne sont pas neutres sur le système de gestion de ce type d'organisations. En effet, la norme ISO 9000 requiert de la part des propriétaires-dirigeants un travail d'argumentation, « *Le projet de certification s'inscrit dans sa vision stratégique [du dirigeant] qu'il doit être capable d'explicitier pour essayer de la faire partager à l'ensemble des membres de l'organisation.* » (Messeghem, 1999). Messeghem (2001), explique que cette certification en demandant à la PME de se structurer par la formalisation, la standardisation et la spécialisation, va faire perdre à la PME de ses spécificités, en se bureaucratisant, la petite entreprise va se dénaturer. La question de la rigidification de l'organisation que Messeghem (1999) montre par le passage d'une logique processuelle, à une logique procédurale dans le cadre d'une certification au management de la qualité, se pose également dans le cadre d'une certification RSE.

D'après Brown et al. (1998), malgré les limites et les barrières présentées, pour les PME qui les dépassent, et ceux font certifiées, les avantages attendus sont faibles et ont peu d'incidence sur la productivité, les coûts, la motivation des salariés ou encore le turn-over.

Même si les motivations sont différentes en fonction de la taille des PME, l'étude de Brown et al. (1998) montre que les grandes PME sont davantage sous la pression des donneurs d'ordre pour être certifiées ISO 9000 que les TPE, et que le succès de la certification varie en fonction de la taille et du secteur. La certification semble présenter plusieurs limites :

- Sur le fond une hausse de la qualité est discutable.
- L'impact commercial d'une normalisation ISO 9000 n'est pas avéré.
- Le dispositif de normalisation, très conséquent est souvent inadapté aux PME.
- La normalisation est un enjeu de pouvoir en interne (Gomez, 1996), il peut être source de problématiques managériales.

De ces motivations pour la certification à la norme ISO 9000, Messeghem, Varraut (1998) et Messeghem (1999) déterminent deux logiques du propriétaires-dirigeant. D'une part, les dirigeants de PME dans une stratégie proactive qui vont chercher dans la certification un levier de différenciation. D'autre part, les dirigeants de PME dans une stratégie réactive, pour qui la certification s'inscrit dans une réaction à la suite d'un événement précipitatif, comme la certification des principaux concurrents, ou un changement de réglementation.

Malgré la pertinence que peut présenter la normalisation, nous avons souligné ses limites. Aussi il se pose la question de la labellisation comme autre vecteur possible de l'institutionnalisation de la RSE.

3.1.2 La labellisation

Pour témoigner de leurs pratiques, les entreprises ont une alternative à la certification par la norme, la labellisation. Nous verrons dans cette section ce qu'est un label et que son objet premier est la réduction de l'asymétrie informationnelle. Nous détaillerons ensuite le fonctionnement d'un label et les acteurs qui interviennent au cours d'un processus de labellisation. Finalement, nous remarquerons qu'un rôle plus large peut lui être attribué.

3.1.2.1 Définition du label :

D'après le Larousse et le code de la consommation, le label est pour une organisation le moyen d'attester d'un niveau de qualité en fonction d'un cahier des charges précédemment établi (Larceneux, 2003). Pour compléter cette définition très large du label, nous pouvons mettre en lumière les deux approches complémentaires constituant cette notion, à savoir l'approche marketing et l'approche juridique. Pour Bouhaouala et Bouchet (2007), la labellisation se définit dans son approche marketing comme *« un mécanisme aux mains des entreprises qui consiste d'une part, à rendre réalistes et accessibles les promesses de qualité, et d'autre part, à permettre aux prestataires de les maintenir durant toute la période d'offre de services »* et est à distinguer de la marque (Larceneux, 2003 :128). En terme juridique, le label est défini comme *« une marque collective détenue par un organisme certificateur dépositaire du droit d'homologation. Cette dernière n'est pas définitive et elle peut être retirée »* (Bouhaouala, Bouchet, 2007 :132). Les professionnels en donnent une définition plus pragmatique par rapport à leur activité *« le label est un signal crédible qui, en tant qu'outil de communication vise à informer le consommateur sur des dimensions non observables de la qualité d'un produit ou d'un service »* (Larceneux, 2003 :35). Nous verrons par la suite que le label peut être utilisé comme un outil à différentes fins par les organisations. Cela dit, dans leur ensemble ces différentes approches du label témoignent du rôle de diminution d'asymétrie informationnelle que ce dernier porte en lui.

3.1.2.2 Réduction de l'asymétrie informationnelle :

À partir des travaux d'Eco (1988), Carpenter et Larceneux (2008) montrent que le label joue un rôle de signal envoyé à une partie en manque d'information par une autre partie qui détient l'information. Le principe de labellisation fait sens aujourd'hui pour de plus en plus d'organisations, cela est dû à l'incidence de deux facteurs. D'une part, les chaînes de valeurs des entreprises sont de plus en plus larges et diversifiées, l'éloignement des acteurs conduit inexorablement à une augmentation de l'asymétrie informationnelle (Terlaak, King, 2006). D'autre part, les informations dont les consommateurs ont besoin dans leur processus d'achat sont pour beaucoup d'entre elles intangibles et intrinsèques, ce qui renforce là encore le niveau d'asymétrie informationnelle et demande un effort trop important d'évaluation (McEachern, Schröder, 2004 ; Zeithaml, 1988). À ce stade le label joue un rôle considérable sur les informations dont peuvent disposer les consommateurs lors de leurs choix de produits/services (Verbeke, Viaene, 1999).

Ainsi le label, en permettant aux consommateurs de disposer d'un nombre d'informations plus larges, va permettre à ces derniers de faire des choix qui vont rentrer en adéquation avec leurs valeurs (Young, Feigin, 1975). À titre d'exemple, le label va jouer un rôle considérable en donnant des informations relatives au thème de la santé, se rendant ainsi incontournable pour le consommateur (McEachern, Schröder, 2004). En dehors de certains cas particuliers, le label ne peut être pas l'unique critère de sélection (de Boer, 2003).

Cela dit, la question de la crédibilité du label au préalable se pose, car les informations qu'il propose ne peuvent être intégrées qu'à la condition qu'il soit crédible aux yeux des consommateurs (Carpenter, Larceneux, 2008).

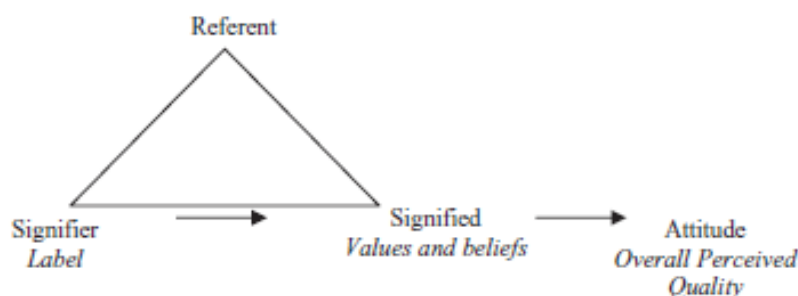
Finalement, le label en jouant ce rôle permet de montrer aux consommateurs, mais plus largement aux parties prenantes que l'entreprise labellisée répond à leurs attentes (de Boer, 2003 ; Arjaliès et al., 2013).

3.1.2.3 Fonctionnement du label :

Derrière ce rôle majeur que peut jouer le label, deux éléments sont à approfondir : comment un label peut-il être efficace ? Quelles sont les informations que doit diffuser le label pour réduire cette asymétrie informationnelle ? Il existe tout un courant de recherche sur l'efficacité des labels (Carpenter, Larceneux, 2008). Théoriquement un label s'articule autour

de sa crédibilité, c'est-à-dire la manière dont son signal est perçu. Plus le label est crédible pour les acteurs qui reçoivent son signal, plus le label peut être influençant. Cette crédibilité repose sur le signifiant, c'est-à-dire l'objet-label lui-même, et sur le signifié, c'est-à-dire les valeurs et les croyances que porte le label. L'ensemble est interprété par les acteurs au point de modifier leurs attitudes (Carpenter, Larceneux, 2008).

Figure n°3-1: Structure théorique du values-based label equity :



Source : Carpenter et Larceneux (2008 :501, Figure 1)

Le label pour fonctionner doit prendre en considération deux facteurs. Il doit être conçu en gardant en perspective que le comportement du consommateur est avant tout structuré par sa personnalité, ses croyances et ses connaissances personnelles (McEachern, Warnaby, 2008). L'étude de McEachern et Warnaby (2008) montre à ce titre l'incidence que le lieu de résidence peut avoir sur le consommateur qu'il s'agisse de la ruralité ou de la ville. De la même manière, le lieu de vente va avoir un impact plus ou moins important sur les décisions d'achat du consommateur en fonction de sa personnalité (Nelson, 1970). Aussi pour Larceneux (2003), les labels sont caractérisés par la perception qu'en ont les consommateurs. Par ailleurs, la nature des informations contenues dans le label vont bien sûr avoir un impact sur le comportement du consommateur, pour Nelson (1970) ces informations structurent le marché. Finalement, dans le cas du B to C le label a un impact cognitif très important (Larceneux, 2003).

À l'aune de ces deux facteurs, et d'après Larceneux (2003 : 37), le label va renvoyer à trois dimensions qui articulent information sur le produit et personnalité du consommateur :

- « Un attribut d'expérience au moment de l'achat
- Un attribut de croyance-consommateur (relatif aux caractéristiques des éléments intrinsèques du produit)

- *Un attribut de croyance-société (relatif aux caractéristiques des méthodes de production) »*

Ces trois dimensions permettent à Larceneux (2003) de caractériser les labels suivant qu'ils répondent à une dimension davantage expérientielle ou à une dimension plutôt technique. En effet, Nelson (1970) pose la question des produits pour lesquels le consommateur n'aura d'information que durant son expérience. En ayant le choix entre plusieurs marques d'un produit identique, le consommateur peut faire l'expérience de chacun d'entre eux, ce qui peut prendre du temps et être onéreux, ou bien s'appuyer sur les labels qui vont le renseigner sans qu'il soit besoin d'en faire l'expérience. Les labels techniques, eux, renvoient aux autres dimensions du label, aux attributs de croyance-consommateur et croyance société. Ils sont relatifs aux caractéristiques techniques intrinsèques des produits, aux caractéristiques environnementales, aux caractéristiques sociales (Larceneux, 2003). Bien sûr un label peut cumuler ces deux approches et être tout à la fois expérientiel et technique (Larceneux, 2003). Par ailleurs, les deux dimensions du label technique permettent d'observer deux sous-catégories de label, les labels de processus et les labels de contenu (Arjaliès et al., 2013). Le label et sa construction seule ne suffisent pas, dans une approche purement marketing, il est indispensable qu'il soit accompagné d'information et il doit intervenir au moment opportun pour que le consommateur le prenne en compte lors de sa décision d'achat (Carpenter, Larceneux, 2008).

3.1.2.4 Les porteurs de label :

La prise en compte des consommateurs et une construction cohérente des informations inscrites dans le cahier des charges du label ne suffisent pas à le rendre efficace. On l'a vu, la crédibilité du label est un facteur important, celle-ci passe aussi par les acteurs qui portent le label. Pour être crédibles, les labels ont besoin de deux types d'acteurs : les porteurs du label qui peuvent être de différentes natures, et une tierce partie qui assure la labellisation des organisations en toute indépendance (Carpenter, Larceneux, 2008 ; Commissariat général au développement durable, 2011). Il existe plusieurs types de porteurs de projets et autant de labels qui s'y rapportent : les ONG, les pouvoirs publics et les connaisseurs-experts indépendants pour les « labels-experts » et les entreprises (ou leurs associations professionnelles) ou les organismes extérieurs (instituts de sondage par exemple) pour les « labels-consommateurs » (Larceneux, 2003 ; De Barnier, Lagier, 2012 ; Arjaliès et al., 2013). Carpenter et Larceneux (2008) montrent au travers de leur article sur les IGP (Indication

Géographique Protégée), l'importance que jouent les institutions dans la crédibilité que peut avoir un label. L'autre type d'acteurs, le tiers certificateur est indispensable pour assurer la crédibilité et la légitimité du label, il ne peut être la propriété d'une partie prenante qui serait aussi certificatrice (Bouhaoula, Bouchet, 2007). On va toutefois retrouver des acteurs communs aux porteurs de labels, experts, pouvoirs publics, dans le cas des labels RSE. Robert-Demontrond et Joyeau (2010) soulignent la pertinence de validation des pratiques par des organisations externes de type ONG.

3.1.2.5 Particularités du label :

Au-delà de ces différentes typologies, la littérature académique sur ce thème relève plusieurs spécificités qui sont inhérentes au label. On l'a vu, le label est avant tout utilisé comme un outil marketing, et dans la majeure partie des cas à destination des consommateurs, rares sont les labels qui ont un positionnement B to B. Ceci tient au fait que la plupart des labels sont orientés vers des produits alimentaires à destination des consommateurs (Hustvedt et al., 2008). De la même manière, la majorité des labels sont orientés vers les produits/services. D'ailleurs l'un des seuls contre-exemples qui existent dans les labels à un niveau B to B est celui de la viande dans l'agroalimentaire, les informations relatives aux matières premières pouvant être répercutées auprès du consommateur (McEachern, Schröder, 2004). Notons toutefois, que les initiatives de label B to B se multiplient, à l'image par exemple du label Relations fournisseur responsable créé en 2012 par la Médiation Inter-entreprises et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France.

En plus de ces spécificités, Bouhaoula et Bouchet (2007 :129) remarquent les particularités des labels sectoriels comme « *une sorte de méta-organisation dépassant les entreprises [du secteur] ainsi que leur simple intérêt économique* ». Ces particularités sont d'autant plus remarquables qu'elles se trouvent mieux adaptées pour les PME, **le Commissariat général au développement durable (2011) note d'ailleurs tout l'intérêt des initiatives sectorielles en termes de labellisation RSE qui semble plus cohérente avec la réalité des PME que les certifications attachées aux normes ISO.**

3.1.2.6 Les labels, un outil plus large qu'il n'y paraît :

Dans ces différentes définitions et au travers des précisions théoriques qui ont été faites, nous avons vu que le label est avant tout utilisé comme le moyen de réduire l'asymétrie

informationnelle, et de rassurer les clients (De Barnier, Lagier, 2012). Cela dit, le label n'est pas un outil purement marketing. S'il renforce la visibilité de l'entreprise, il lui permet aussi d'afficher ses valeurs à l'ensemble de ses parties prenantes (Thollon-Behar, 2010). De plus, certaines organisations se tournent vers la labellisation pour des préoccupations autres que celles présentées dans cette section. Selon Reinhardt (1998), la labellisation dans les entreprises peut être motivée à la fois par une quête d'innovations, et aussi pour montrer aux publics que l'entreprise prend en considération un certain nombre d'enjeux (de Boer, 2003).

À l'instar de la normalisation, la labellisation peut également être utilisée comme un outil permettant de mettre des barrières à l'entrée de certains marchés, notamment à l'encontre des entreprises des pays émergents (Galarraga Gallastegui, 2002). Si les entreprises s'inscrivent de fait dans une logique de compétition, elles se tournent aussi pour certaines vers une logique de coopération avec d'autres entreprises qui souhaitent se labelliser (de Boer, 2003), le label peut même créer une identité commune et fédératrice des acteurs entre eux (Bouhaouala, Bouchet, 2007).

Enfin, pour de Boer (2003), le label, de par sa nature, est un outil qui permet de capter les attentes des différents acteurs, mais aussi de changer les pratiques des entreprises. Tout n'est pas positif dans le principe de labellisation. Si l'on a pu mettre en lumière certains de ces avantages, pour plusieurs auteurs il apporte plus de coûts et d'inconvénients que de bénéfices. C'est la perception que peut en avoir un acteur, qui en intégrant une chaîne de valeur se voit contraint d'intégrer un processus de labellisation ou de normalisation (Morris, Young, 1999).

3.1.3 Les labels et normes RSE

La création de valeur partagée (Porter, Kramer, 2006, 2011) pose la question de la preuve et de la réduction de l'asymétrie informationnelle des parties prenantes. En effet, si l'on s'en tient au schéma élargi de la création de valeur de Schmitt (2004), les parties prenantes doivent être en mesure de porter un jugement sur les démarches des organisations relatives à leurs attentes. Or dans les deux sections précédentes, nous avons souligné les limites des normes et des labels « classiques » et en particulier lorsqu'il s'agit d'un contexte PME. Nous proposons dans cette section d'explorer la littérature sur les labels et les référentiels RSE comme éléments constitutifs et indispensables à la création de valeur partagée.

3.1.3.1 La question de la définition des labels et référentiels RSE

Robert-Demontrond et Joyeau (2007) dans leurs travaux posent la notion de « commerce équitable » comme un praxème, c'est-à-dire un signifiant sans signifié figé. Cette réflexion sur le commerce équitable peut être étendue à l'ensemble des labels et référentiels RSE, dont le sens évolue en fonction des acteurs qui le désignent (Robert-Demontrond, Joyeau, 2007). Ce qui pose la question des éléments pris en compte, qu'il s'agisse de leur nature, de leur étendue, s'ils sont limités aux aspects sociaux, environnementaux, ainsi que les mots utilisés à l'intérieur des référentiels (Davies, Wright, 1994). Pour Browne et al., (2000) l'ensemble de ces questions tient au fait que la labellisation RSE est un schéma relativement nouveau, et que plutôt que de chercher à définir un référentiel idéal, il semblerait plus pertinent de considérer comme le suggère Lindblons (1990 :42) cité par de Boer (2003 :55), que les démarches RSE peuvent couvrir une réalité différente pour chaque organisation. La notion de label peut être intégrée sur trois niveaux : **la limite des thèmes abordés dans le référentiel, la construction multisectorielle ou sectorielle du label, enfin l'étendue du label au niveau de l'organisation.**

3.1.3.2 Les frontières des labels RSE :

Pour le Commissariat général au développement durable (2011), la labellisation responsable des entreprises n'est pour l'instant pas encadrée par une démarche normative ou réglementaire. Il existe en revanche une multitude d'initiatives portées par les acteurs de la société civile ou professionnelle pour mettre en place des labels couvrant une partie de la responsabilité des organisations. Ils permettent pour certains de peser sur les consommateurs et d'orienter leurs choix (Hustvedt et al., 2008), pour d'autres de faire pression sur les entreprises (de Boer, 2003). Les labels peuvent se limiter aux thématiques sociales comme c'est le cas par exemple des labels égalité et diversité qui peuvent être centrés sur un type d'enjeux, le handicap par exemple ou au contraire être global et intégrer toutes les questions de leurs thématiques relatives aux genres, aux origines ethniques, sociales, à l'âge, au handicap, etc... (Brousillon, et al., 2007). Ces labels se définissent selon plusieurs critères, à la fois quantitatifs comme le nombre de salariés faisant partie de telle ou telle diversité embauchée, mais aussi qualitatifs au niveau de l'adéquation des compétences dans le processus de recrutement. Enfin, ces labels évaluent l'entreprise sur plusieurs niveaux : *« l'engagement de l'entreprise, l'implication des partenaires sociaux, la sensibilisation/formation/communication interne, les processus RH et le management »* Brousillon, et al., 2007 :145).

De la même manière, plusieurs labels se limitent aux aspects environnementaux et se multiplient au cours des années 1980 selon la World Commission on Environmental and Development (de Boer, 2003). Ces labels permettent à la fois de faire un travail sur les différentes dimensions du produit, en informant les parties prenantes (en particulier les clients), mais aussi en sensibilisant les organisations sur leurs impacts (Galarraga Gallastegui, 2002).

La labellisation peut également se caractériser par son orientation qui peut être globale et s'adresser à tous types d'organisations, ou bien être limitée à certaines industries, comme l'expliquent Truffer et al., (2001) cités par de Boer (2003).

3.1.3.3 Des labels produits/services ou organisationnels :

La réalité complexe des labels RSE se voit d'autant plus renforcée qu'ils peuvent concerner l'organisation dans son ensemble ou seulement les produits et services de l'entreprise. Ainsi les labels RSE qui concernent le process de fabrication tout au long de la chaîne de valeur d'un produit, ont une approche vraiment globale de la responsabilité sociétale (McEachern, Schröder, 2004). Comme le montre de Boer (2003), la labellisation responsable peut porter sur la qualité intrinsèque du produit, mais aussi sur des considérations plus larges, comme les impacts environnementaux, la protection de la biodiversité (de Boer, 2003). L'introduction des labels RSE s'est d'abord faite sur la dimension environnementale comme en témoigne la typologie sur les labels environnementaux de l'OCDE (1997) qui souligne l'existence des labels produits basés sur le volontariat et qui intègrent l'ensemble du cycle de production, et les labels relatifs à une information environnementale en particulier comme les aérosols sans gaz à effet de serre (Galarraga Gallastegui, 2002).

D'autres labels et référentiels ont une portée encore plus large en qualifiant l'ensemble de l'organisation responsable, nous développerons à ce titre le cas de la norme ISO 26000. Pour autant, cette notion est floue, car, comme l'explique le rapport sur les labels RSE du Commissariat général au développement durable (2011), il n'existe pas de définition officielle de la labellisation en ce qui concerne les organisations.

3.1.3.4 L'ISO 26000 :

Comme son appellation l'indique, la norme ISO 26000 a été portée par l'organisation internationale de standardisation ISO. Le fait que ce soit cette organisation qui anime, et encadre la création de cette norme est originale (Helfrich, 2010). En effet, l'organisation qui habituellement est en charge de norme qualité n'est pas légitime par essence pour traiter de la responsabilité sociétale des entreprises (Gendron, 2011). Cette situation résulte de la démarche faite par les associations de consommateurs.

Ainsi, l'ISO a dû aller chercher sa légitimité en mettant en place une approche atypique de construction de la norme au travers de groupe multi-parties (Capron, 2011). Ce n'est pas la seule originalité de l'ISO 26000, dans sa portée, la norme « [...] *remet en cause la frontière des normes formelles et informelles, car c'est une norme scripturale qui porte sur des sujets informels (éthique, les valeurs, la morale...)* » (Helfrich, 2010).

La norme ISO 26000 est structurée autour de la définition des termes et des principes de responsabilité sociétale, de l'identification des parties prenantes et surtout des lignes directrices sur les questions centrales (Gendron, 2011). Dans son utilisation, l'ISO 26000 ne doit pas (et ne peut pas) être perçue comme un système de gestion, mais comme un guide (Gendron, 2011). De plus, l'ISO 26000 est normative et substantielle, pas procédurale (Brodhag, 2011). De manière plus explicite, la norme ISO 26000, à l'inverse de toutes les autres normes ISO, ne donne pas de process clairement définis pour respecter la règle, mais laisse chaque organisation libre de son interprétation à la lecture des lignes directrices qui doivent guider l'action et non en certifier les résultats. L'ISO 26000, en faisant le consensus entre les différentes visions culturelles de la RSE et en prenant en compte plusieurs parties, apporte des avantages comme la notion de sphère d'influence (Capron, 2011). Gendron (2011) souligne également la déconstruction qui est faite du business case. En effet, avec l'ISO 26000, les entreprises n'ont pas à se focaliser sur une recherche de la performance.

Malgré les avantages présentés, l'ISO 26000 peut être critiquée sur plusieurs aspects. Nous en retenons trois : l'un relatif à l'élaboration, l'autre au plan sémantique, le dernier à son utilisation.

- a) Lors de son élaboration, l'ISO 26000 a subi des influences de certains acteurs plutôt que d'autres. Capron (2011) évoque par exemple la forte influence et la présence importante des consultants et l'utilisation unique de l'anglais.

- b) Sur le plan sémantique, la définition de la RSE « [...] *est un compromis fourre-tout et assez boiteux, mêlant comportement éthique, prise en compte des attentes des parties prenantes et contribution au développement durable* » (Capron, 2011). De la même manière, la définition qui est faite des parties prenantes n'est pas claire, car elle ne fait pas de distinction entre les parties intéressées et leurs représentants (exemple : salariés et délégués du personnel) (Brodhag, 2011).
- c) Dans son utilisation enfin, même s'il est vrai que l'ISO 26000 apporte une certaine cohérence à l'ensemble des démarches RSE, et qu'elle facilite ainsi la diffusion des pratiques, il se peut qu'elle soit un frein aux innovations, les organisations se contentant de dupliquer les pratiques (Helfrich, 2010).

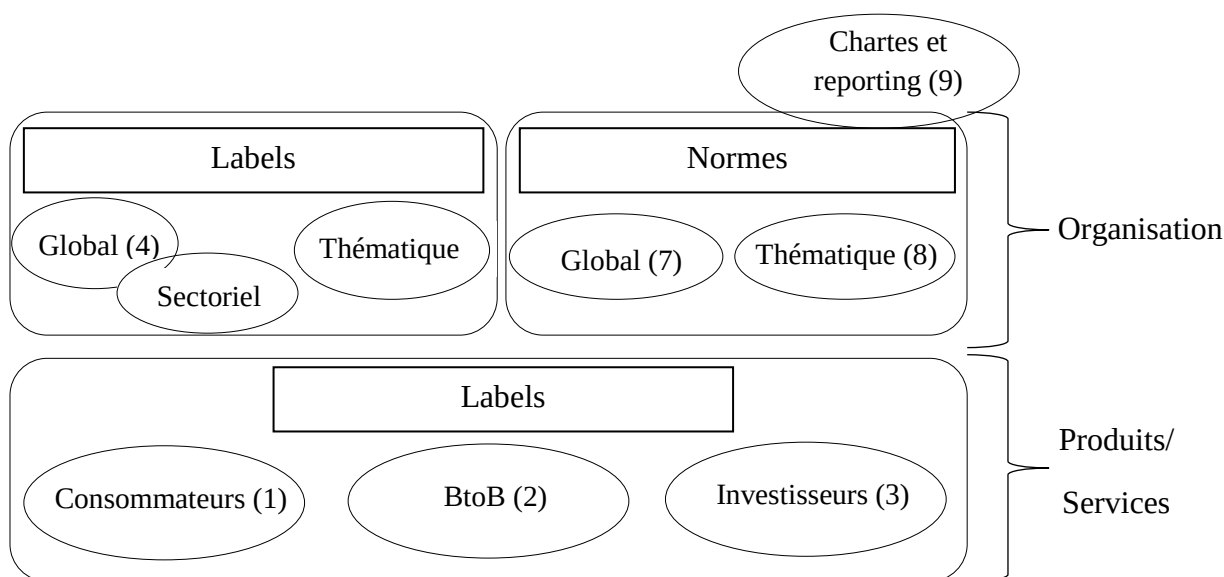
3.1.3.5 Les référentiels RSE spécifiques aux PME :

Comme nous l'avons remarqué dans la section 2.2.2.2 les outils de gestion relatifs à la RSE n'ont pas été conçus à l'attention des PME. Les premiers référentiels n'échappent pas à ce constat. Depuis une décennie, les référentiels RSE spécifiques aux PME se multiplient, notamment pas les acteurs qui accompagnent ce type d'organisation (OSEO, 2012). Citons le Centre des Jeunes Dirigeants avec entre autres son guide de la performance globale et son GPS (Berger-Douce, 2008 ; Bonneveux, 2010). Ou encore le label Lucie développé par des consultants. Ces acteurs qui forment souvent des réseaux démontrent justement l'impérieuse nécessité qu'il peut y avoir pour une PME à participer à un réseau promouvant la RSE si elle souhaite intégrer des démarches socialement responsables (Delpuech, 2009). À un autre niveau, il faut souligner l'influence que le SD 21000 développé par l'AFNOR a pu avoir, le référentiel étant tourné vers les PME dès sa conception puisqu'il a fait l'objet d'un test auprès de 78 PME françaises à partir de 2005 (Delchet et al., 2007). Par ailleurs, Capron et Quairel (2010) évoquent le programme « Dynamique PME » du CRS Europe ainsi que le SME Key qui « *est un outil d'aide en ligne destiné à mesurer et constater les actions déjà réalisées en matière de responsabilité sociale* » (Capron, Quairel, 2004 :167). Cela dit, le SME Key est un référentiel qui ne donne pas lieu à une certification et qui a été créé sous la pression des entreprises multinationales qui souhaitent que leurs PME sous-traitantes soient en adéquation avec leur image. Aujourd'hui le référentiel qui tend à s'imposer est celui de l'ISO 26000 qui est en étant censé s'adresser à tout type d'organisations est qualifié de bon intégrateur par Courrent (2012), comme en témoigne le guide NORMAPME qui, à un niveau européen, s'appuie justement sur la norme à destination des PME.

3.1.3.6 Les différents types de référentiels qui s'offrent aux organisations :

Finalement, les référentiels portant sur la RSE peuvent être classés selon quatre grands groupes : les labels de type thématique orientés produits/services, les labels organisationnels, les normes, et les chartes/reporting. A l'intérieur de chacun de ces groupes, il existe plusieurs classes de référentiels (Figure n°3-2).

Figure n°3-2: Les groupes de certifications RSE :



Source : auteur

a) Les labels produits/services

Concernant les labels produits/services nous retenons l'existence de trois classes de labels en fonction du public auquel ceux-ci s'adressent.

Le premier concerne les labels qui ont une approche très marketing, quasi systématiquement limitée aux produits et services et tournée vers le consommateur (1), et qui ont pour but de leur donner des informations concernant la « *provenance, quality, ethics and other related values* » (McEachern, 2008 :405). On trouve parmi ces labels une multitude de sous-catégories, qu'il s'agisse d'écolabel, de green label, de quality assurance (Barham, 2002 ; McEachern, Schröder, 2004 ; Gulbrandsen, 2006 ; McEachern, Warnaby, 2008). L'ensemble de ces labels est regroupé sous le terme de « Values-Based Labels » (VBLs) (Barham, 2002). Bien que, selon Barham (2002), la VBLs s'appuie d'une certaine manière sur les travaux de

Polanyi (1971) selon lesquels il faut réintroduire du social et de l'environnement dans l'économie, ils sont dans les faits classiquement tournés vers l'alimentaire et sur les informations nutritionnelles, ingrédients, origine du produit. Parmi ces labels, nous pouvons citer à titre d'exemple : le label européen agriculture biologique, le label rouge ou encore le label IGP¹⁴. Il est à noter que les labels consommateurs sont de plus en plus tournés vers les impacts, sociaux et environnementaux, comme les labels, Ecolabel, FSC¹⁵, GOTS¹⁶, et One Voice portant sur le respect des animaux. Cependant, Galarraga Gallastegui (2002) remarque que ces labels tournés vers la consommation de masse peuvent conduire à une limite : la théorie du rebond développée par Morris (1997), selon laquelle les produits labellisés ont un succès commercial tel que leur impact finit par dépasser celui des produits non labellisés.

Le deuxième type de label regroupe un certain nombre de labels et de référentiels souvent qualité qui, du fait de leur teneur, sont liés à la RSE. Contrairement à la VBLs, ils sont tournés vers les actions acteurs professionnels (2), ou le secteur public, moins les consommateurs (Imbs, Ramboarison-Lalao, 2013). Nous pouvons citer par exemple le label biodiverscity, qui est un label relatif à la protection de la biodiversité dans le cadre de projets immobiliers, ou le label MSC¹⁷ assurant des méthodes de pêches durable aux professionnels mais aussi aux consommateurs.

La troisième classe de labels produits/services est orientée vers les actionnaires (3), ils sont d'une certaine manière le pendant de la VBLs pour les investisseurs. Il s'agit des labels et des fonds ISR (Arjaliès et al., 2013). En France nous pouvons illustrer cette catégorie par le label Novethic. Nous avons préalablement souligné l'importance des investissements responsables comme pratiques précurseurs de la RSE dans la partie 1.1.2.1.

b) Les labels organisationnels

Le deuxième groupe concerne les labels renseignant à un niveau organisationnel. Ils peuvent être une source d'information pour les consommateurs, mais aussi pour un ensemble de parties prenantes, les actionnaires, les communautés locales. Nous pouvons les qualifier en trois classes, les labels globaux, les labels sectoriels, qui peuvent se recouper avec les labels globaux, et en contraste avec le premier groupe, les labels axés sur une thématique précise. La première catégorie concerne les labels prenant en compte les différentes thématiques que

¹⁴ Indication Géographique Protégée

¹⁵ Forest Stewardship Council

¹⁶ Global Organics Textile Standard

¹⁷ Marine Stewardship Council

peuvent soulever la RSE (4). C'est le cas par exemple du label LUCIE, créé en 2009, ce label en s'appuyant sur la norme ISO 26000 propose de certifier les entreprises sur l'ensemble des domaines que couvre le développement durable.

La deuxième catégorie de labels organisationnels porte sur les dispositifs spécifiques à un secteur, mais qui ont souvent une portée globale (5). Nous citons par exemple le label ENR¹⁸ pour le secteur du numérique, et le label Presta DD, pour les entreprises du spectacle et de l'événement. Par ailleurs, le label ENR est mobilisé comme cas d'étude dans cette contribution.

Enfin, pour la catégorie des labels organisationnels thématiques (6), citons par exemple les labels égalité et diversité qui sont des créations ministérielles en France à la suite du premier grenelle comme le « label diversité » créé avec l'ANDRH, ou le « label égalité professionnelle » avec le ministère du Travail (Commissariat général au développement durable, 2011).

c) Les normes, chartes et reporting

Le troisième groupe de certifications est relatif aux normes RSE, que nous avons abordé dans les sections 1.1.1.3 et 3.1.1, ainsi qu'aux chartes et reporting. Ce type de dispositifs porte généralement sur l'ensemble de l'organisation. Concernant les normes, elles peuvent être globales (7) ou thématiques (8). Parmi les normes globales, nous pouvons citer la norme ISO 26000, bien que celle-ci ne soit pas certifiable, ainsi que les normes SD 21000 et BNQ 21000. Nous pouvons illustrer les normes thématiques par les normes SA8000, OHSAS 18001, l'ISO 14001, respectivement relatives aux conditions de travail, au management de la sécurité et de la santé au travail, et au management environnemental.

Enfin, en marge des normes, les chartes et reporting (9) peuvent être mentionnés. Ces derniers ne font pas l'objet de dispositif aussi poussé que les normes et les labels, et il s'agit souvent d'une adhésion déclarative. C'est le cas du GRI¹⁹ ou du Pacte Mondial de l'ONU qui comprend 10 grands principes relatifs aux droits de l'Homme, au droit du travail, à l'environnement, et à la lutte contre la corruption.

¹⁸ Entreprise Numérique Responsable

¹⁹ Global Reporting Initiative

Section 3.2 -L'appropriation des outils de gestion

L'outil de gestion comme thème de recherche ouvre sur plusieurs perspectives, du fait de son omniprésence dans les organisations depuis les premières activités commerciales durant l'antiquité (règles sur les avaries), en passant par la comptabilité double au Moyen-Age (Aggeri, Labatut, 2010), aux premières réflexions de Taylor et Fayol et l'apparition de la grande entreprise comme le rappelle Moisdon (2005), jusqu'à la profusion actuelle et la diffusion des outils par les experts, les universités...(de Vaujany, 2005, 2006). Dans le cadre de cette étude, qu'il s'agisse d'un label ou d'une norme, un processus d'institutionnalisation qui s'appuie sur ce type de dispositif soulève la question de l'appropriation des outils de gestion comme véhicule de l'institution portée par l'entrepreneur institutionnel.

Dans cette deuxième section, nous précisons ce que sont les outils de gestion et leur approche représentationniste (1). Puis, nous développons notre propos sur les travaux portant sur l'appropriation des outils de gestion et en particulier sur les perspectives symbolique, cognitive et socio-politique (2). Enfin nous ferons un rapprochement théorique entre ces différentes perspectives de l'appropriation des outils de gestion et le projet d'entrepreneuriat institutionnel (3) afin de parachever notre cadre théorique.

3.2.1 Approche classique des outils

Nous définissons dans cette partie les différentes notions d'outils, d'objets de règles et de dispositifs de gestion. Puis nous présentons l'approche classique des outils de gestion, dite représentationniste et les limites de celle-ci.

3.2.1.1 Dispositifs de gestion et outils de gestion

Les outils de gestion comme thème de recherche s'inscrivent dans un processus historique que de Vaujany (2006) décrit comme prenant sa source dans le changement de forme des organisations, passant de l'entreprise point à l'entreprise institutionnelle. Il illustre ces deux modèles en appréhendant l'entreprise point comme étant plutôt unipersonnelle, familiale et très ancrée dans son territoire en contraste avec l'entreprise institutionnelle qui se veut davantage internationale, basée sur l'actionnariat et par une tendance à l'externalisation (post-fordiste). Les travaux pionniers de Taylor et de Fayol, la séparation entre propriétaire et dirigeant des grandes entreprises industrielles, le passage au salariat puis au salariat libéral sont autant de facteurs qui vont favoriser l'émergence d'outils de gestion toujours plus

nombreux. Ce phénomène de prolifération des outils de gestion se traduit aujourd'hui au travers des différentes normes et référentiels construits et diffusés par de nombreux acteurs externes qu'il s'agisse de cabinets de consultants, d'universités... (de Vaujany, 2006). Le développement depuis la fin du 20^{ème} siècle de l'informatique dans les organisations a encore renforcé cet accroissement des outils de gestion (ERP, CRM...) (Aggeri, Labatut, 2010 ; Martin, 2006), peu d'entreprises, TPE comprises, échappent à ce constat.

Dans ce contexte, aborder la labellisation comme un dispositif de gestion implique au préalable de définir ce que sont les objets de gestion, les règles de gestion, les outils de gestion et enfin les dispositifs de gestion. Un objet de gestion correspond à tout « *signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale. Les termes techniques, l'usage de la métaphore, mais aussi des schémas, croquis, représentations graphiques, les lignes de codes, les interfaces d'outils informatiques, les concepts « à la mode » ou bien encore les indicateurs, sont autant d'objets de gestion, dès lors qu'ils sont envisagés comme des supports isolés dans l'action organisationnelle.* » (de Vaujany, 2005 :23)

La règle de gestion renvoie à des discours ou des pratiques qui peuvent provenir de l'intérieur de l'organisation ou de membres extérieurs, dans un but normatif à destination des acteurs de l'organisation. On trouvera par exemple, les règles comptables, les règlements intérieurs, les chartes... (de Vaujany, 2005 ; 2006)

Pour de Vaujany (2006 :113), le terme outils de gestion regroupe « *tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et microsociale* ». Selon Moisdon (2005:239), un outil de gestion correspond à « *toute mise en relation formalisée de plusieurs quantités (production, nombre de défauts, dépenses, etc.) issues de l'activité de l'organisation.* » Ces définitions des outils se concentrent donc sur l'action dans une organisation, les critères techniques compris dans ces derniers devant cadrer l'action selon le souhait des managers. Pour Hatchuel et Weil (1992), un outil de gestion repose sur trois éléments : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée du système de rôles sous-jacent à l'outil. Par substrat technique, les auteurs entendent les savoir-faire, les techniques de mesure qui n'ont pas en soi de nature managériale. On charge le substrat technique d'une philosophie gestionnaire pour en faire une technique managériale. La philosophie gestionnaire donc correspond à un « *système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation* » (Hatchuel, Weil, 1992 :124). Les auteurs s'appuient sur l'exemple des techniques

d'organisation du travail qui renvoient au substrat technique, mais qui en s'inscrivant dans une logique d'accroissement de la productivité sont chargées de fait d'une certaine philosophie gestionnaire. Enfin Hatchuel et Weil (1992 :125) précisent que la vision simplifiée des relations organisationnelles s'explique par le fait que *« chacune de ces techniques serait muette et sans vertu mobilisatrice si elle ne se définissait à travers une scène dont les personnages viennent expliciter les rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement décrits. »*

De Vaujany (2005,2006) distingue les outils des dispositifs de gestion, ces derniers correspondent à un *« ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé »* (de Vaujany, 2005 :24 ; 2006) et qui agence acteurs et outils, ou instruments selon Aggeri et Labatut (2010) suivant des règles de gestion. Moidson (1997 :10) propose de définir les dispositifs comme les *« types d'arrangements des hommes, des objets, des règles, et des outils [qui] paraissent opportuns à un instant donné. »* Toutefois, de Vaujany (2005 :24) précise que les objets, règles, outils et dispositifs de gestion ne doivent pas être appréhendés comme des *« poupées russes »*, *« ce qui est un outil de gestion de certains sera un objet de gestion pour d'autres. »*

Les travaux que nous venons d'évoquer présentent les outils de gestion dans leur acception *« classique »* comme *« le prolongement de la volonté managériale »* dans une approche dite *« représentationniste »* (Lorino, 2007). C'est-à-dire que l'outil de gestion est uniquement perçu comme le moyen pour les managers de porter un jugement sur une ou plusieurs actions, et d'agir pour que celles-ci soient conformes au sens voulu (Moisdon, 2005). C'est dans cette approche qu'est classiquement appréhendé un référentiel RSE comme outil principal d'un dispositif de labellisation, c'est-à-dire dans son pouvoir de mesure des écarts avec les critères fixés dans le référentiel et d'amener les acteurs à se conformer à ces critères.

3.2.1.2 L'approche représentationniste...

La vision dominante des outils de gestion est qualifiée par Lorino (2002) de conception représentationniste des outils. Cette approche repose sur le postulat selon lequel l'outil est jugé comme efficace sur sa capacité à répliquer la réalité, sa définition se limite à ses caractéristiques intrinsèques. On confère à l'outil *« une rationalité propre, une force autonome, dans une visée dominante de normalisation et de prescription des comportements »* (Grimand, 2006a:142), à l'image de la rationalisation tayloriste où conception et exécution sont séparées, la conception étant cristallisée dans l'outil et plus dans l'acteur (Lorino, 2005).

L'essentiel des travaux est de comprendre « *comment les acteurs intègrent les outils conçus par un acteur externe* » (de Vaujany, 2006 :112). Dans ce cadre, seules comptent les propriétés de l'outil et son design comme facteurs capables d'orienter les acteurs dans leurs actions, de rationaliser leurs comportements (Grimand, 2006b).

Cette approche des outils souffre de lacunes tant pour le scientifique que pour le praticien. Pour Moisdon (2005), laisser aux outils ce seul rôle de « *pilote automatique de l'entreprise vers une performance améliorée* » les renvoie à trois caractéristiques qui, justement, affaiblissent cette approche :

- ils s'appuient sur des conventions de représentation de l'activité qui ne sont qu'une traduction balbutiante des concepts qu'ils mobilisent.

- ils sont le fruit d'une opération paradoxale, alors qu'ils sont conçus pour des situations bien précises, cette même conception exige une vision étendue de l'organisation.

- on leur attribue une fonction structurante et rigidifiante de l'organisation, alors même que celle-ci a besoin d'innovation et de flexibilité.

Ces trois faiblesses expliquent ce qui semble être de nombreux dysfonctionnement des outils (Moisdon, 2005). De ces caractéristiques découle une critique centrale qui peut être faite de cette approche, il y a une séparation marquée qui est faite entre l'acteur et l'outil. L'acteur n'est perçu que comme « *étant sources d'erreurs, comme agent de fraude, comme facteur d'aléas imprévisibles (Lorino, 2001, p.34)* » (Grimand, 2006 b :144). Les situations de refus et de détournements des outils sont perçues comme étant problématiques (Grimand, 2006b). Or Grimand (2012) prend l'exemple de la gestion des compétences qui est aujourd'hui institutionnalisée, mais qui, plaquée dans les fonctions sans être contextualisée ou cohérente avec la culture interne de l'entreprise, conduit à un blocage de l'appropriation. Si la conception des outils et leurs caractéristiques intrinsèques ont leur importance, ils ne doivent pas masquer le fait qu'ils participent aux jeux de pouvoirs dans l'organisation, et à tous les niveaux des managers vers les utilisateurs, des utilisateurs vers les managers, pour les utilisateurs entre eux...

À ce titre, Aggeri et Labatut (2010) remarquent qu'en sciences de gestion, le terme d'outils de gestion est le plus fréquent, or celui-ci renvoie à l'outil comme ustensile du travail, « image modeste de la gestion » où l'outil est un auxiliaire du manager conçu pour être juste « utile ». Pour eux, le terme d'instrument de gestion est plus intéressant, car il se trouve au croisement

entre savoir et pratique, on parle d'instrument pour le musicien, le chirurgien ou encore le scientifique, et il a également une portée politique « *il vise le contrôle des comportements et est destiné à produire des effets* » (Aggeri, Labatut, 2010 :9). De ce fait, les travaux relatifs aux instruments de gestion ne peuvent être limités à la conception d'un artefact, ils doivent aussi comprendre les changements organisationnels induits, comme ils l'expliquent « *L'instrument agit alors comme une machine « épistémique » qui modifie la perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes* » (Aggeri, Labatut, 2010 :9).

De ces faiblesses de l'approche représentationniste et des perspectives de réflexions qu'ouvre une approche des outils de gestion différente, trois perspectives ont été identifiées par les scientifiques.

3.2.2 L'approche appropriative des outils de gestion et les perspectives socio-politique, cognitive, symbolique

À partir de l'approche représentationniste et des limites soulignées, nous présentons l'approche appropriative des outils de gestion, qui s'attache à avoir une prise en compte conjointe de la conception et de l'usage des outils. Cette approche ouvre sur trois autres perspectives des outils de gestion : cognitive, symbolique et socio-politique.

3.2.2.1 Une approche appropriative des outils de gestion

À partir des années 1970-1980, plusieurs scientifiques vont remettre en question l'approche représentationniste des outils de gestion, notamment les travaux du Centre de Gestion Scientifique (CGS). Pour eux, les outils de gestion peuvent être appréhendés comme étant des sources de changement, d'apprentissage et de réflexivité pour les acteurs. Nous détaillerons par la suite ces trois éléments. Comme l'explique Grimand (2012), ce qui compte dans cette nouvelle approche, ce n'est pas uniquement la conception de l'outil et l'efficacité attendue relative à la philosophie gestionnaire que porte celui-ci, c'est aussi les effets organisationnels attendus et inattendus. En 1983, Berry est l'un des premiers à prendre une autre voie que celle de l'approche représentationniste, en pensant que les outils ne sont pas le reflet du réel, mais qu'ils participent également à sa construction. Cette approche qui dépasse la distinction entre conception et usage est dite appropriative (de Vaujany, 2006). **Cette nouvelle approche qui**

comprend l'appropriation comme un processus qui n'est pas totalement prévisible, dessine les outils de gestion comme n'ayant ni force autonome, ni rationalité propre, ne se limitant pas à leurs propriétés, pouvant être réinventés à chaque usage et vecteur de créativité des utilisateurs (Grimand, 2012).

Grimand (2006b, 2012) et propose plusieurs définitions de ce qu'est l'appropriation :

-« *Par-delà une définition conventionnelle qui consiste à caractériser l'action comme le fait de « rendre propre à un usage, à une destination », nous postulons que l'appropriation est fondamentalement un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* » (Grimand, 2006b :17).

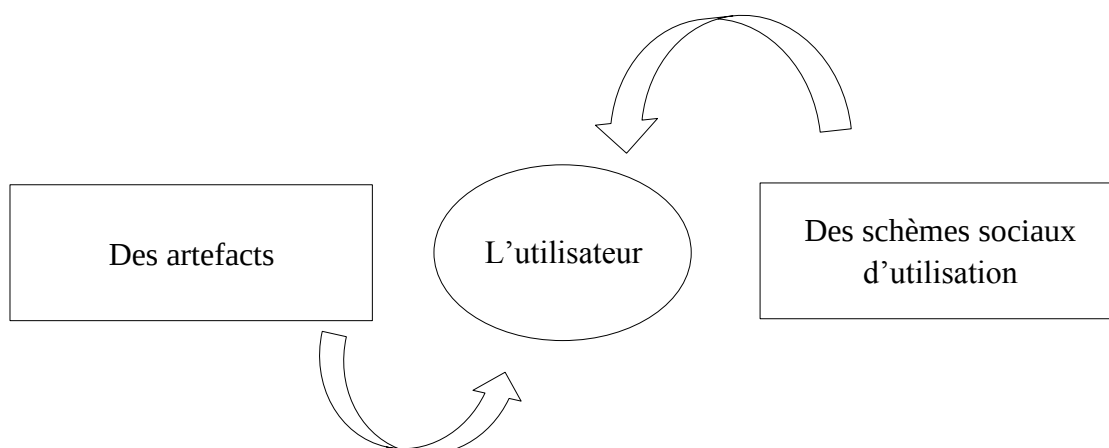
-Pour Proulx(2001), elle est à la fois une maîtrise cognitive croissante de l'objet, l'intégration de cet objet dans les routines de l'acteur, une dimension créatrice (Grimand, 2012).

-Pour Ségrestin (2004), l'appropriation est un processus de négociation, d'interprétation des acteurs au cours duquel ils « *questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* » (Grimand, 2012 :242).

-Pour Rabardel (2005) ces différentes approches montrent le caractère mixte des outils, avec d'un côté des artefacts qui peuvent être matériel ou symbolique (concept, interface informatique...) et d'un autre côté « *les registres d'actions, d'usages qui vont leur donner sens* » (Grimand, 2012 :242).

En réintégrant l'acteur dans l'appropriation de l'outil et en étant à la jonction de la conception et des usages, les outils de gestion sont considérés dans cette approche comme étant la rencontre entre, d'un côté, des artefacts, Moisdon (2005) précise d'ailleurs que l'on peut qualifier les outils de gestion d'artefacts au carré puisqu'il s'agit de construction qui manipule des constructions mentales comme la performance en temps, en quantité, etc..., et, d'un autre côté, les schèmes sociaux d'utilisation (Rabardel, 2005). Les schèmes comme les règles ont une double dimension. D'une part ils habilitent l'action, et ils facilitent l'appropriation dès lors que l'outil fait appel à des schèmes existants (Carton et al, 2005). Et d'autre part, ils habilitent l'action, ils la légitiment et en même temps qu'ils la contraignent (de Vaujany, 2006).

Figure n°3-3: L'outil de gestion, une entité mixte :



Source : Grimand (2006b :17, Figure 1.1) d'après Lorino (2002) et Rabardel (2005)

Rabardel (2005) montre que l'approche appropriative des outils de gestion ne se limite pas à faire sien un outil qui vient de l'extérieur. « C'est également et tout aussi un mouvement de création producteur de nouveau pour soi-même en premier lieu et potentiellement pour les autres et les collectivités auxquelles le sujet appartient dont il participe » (Rabardel, 2005, 262). David (1998), en attribuant aux outils de gestion un rôle de conformation, d'investigation du fonctionnement, mais aussi d'accompagnement de la mutation et d'exploration du nouveau, valide cette fonction de vecteur de changement et d'apprentissage. Ainsi, cette approche explique comment les outils donne un cadre aux usages ce qui permet une économie cognitive et contribue à aider les acteurs à développer une réflexivité de leur propre pratique (Grimand, 2012) (cf 3.2.2.2.2). Martin (2006 :31) décrit à ce titre les outils de gestion RH comme « un embrayeur, un objet tiers, un véhicule permettant de s'approprier les raisons pour lesquelles il a été mobilisé ». Pour cet auteur, l'outil au travers de son langage permet à la fois la résolution de problème, et l'appropriation par les acteurs des situations qui ont nécessité l'élaboration de l'outil. **Si l'on suit ce développement, l'appropriation d'un référentiel RSE permet aux acteurs de s'approprier l'outil, mais aussi la question de la RSE.**

Pour Moisdon (2005), les outils de gestion en activant de nouvelles voies pour appréhender les produits et services, détiennent des sources d'apprentissage pour les utilisateurs. À des niveaux organisationnel et stratégique, les outils jouent également ce rôle de vecteur d'apprentissage, mais aussi de changement. À un niveau organisationnel, l'outil met en

évidence les déterminants essentiels de l'organisation, notamment ceux qui viennent en confrontation avec la mise en place de l'outil. Au niveau stratégique « *l'outil sert à repérer où l'on en est dans une tentative d'évolution, une reconfiguration des modalités de l'action collective* » (Moisdon, 2005 :242). Pour Deschamps et al (2005), de cette approche de l'appropriation comme facilitant l'apprentissage, un rapprochement peut être fait avec les travaux de Argyris (1995) pour qui il existe un processus de « simple boucle » puis de « double boucle » qui vient modifier les représentations de l'acteur.

3.2.2.2 Les trois autres perspectives

Au début des années 2000, plusieurs auteurs (Lorino, Teullier, 2005 ; Béguin, Rabardel, 2000 ; Bourmaux, Rétaux, 2002 ; Lin, Cornford, 2001 ; Rabardel, Castré, 2005) proposent de dépasser l'approche des outils de gestion par la distinction conception-usage, et au contraire de réunir les deux dans une approche appropriative (de Vaujany, 2006). Cette approche se fonde sur trois autres perspectives des outils gestion pour dépasser la seule perspective instrumentale. Ainsi les outils de gestion sont appréhendés sur leur dimension socio-politique cognitive, et symbolique (Grimand 2006a ; Grimand, 2012). Pour de Vaujany (2006), les perspectives socio-politique et cognitive renvoient à la théorie de la structuration de Giddens (1984).

3.2.2.2.1 Perspective socio-politique

La deuxième perspective est socio-politique, elle permet de comprendre et d'expliquer comment les outils de gestion dans les organisations servent de levier à la structuration des rapports sociaux entre les acteurs. La perspective socio-politique met en évidence tout l'enjeu de légitimation qui existe dans l'appropriation d'un outil, comme l'explique Grimand (2012 :243). De fait, cette perspective tisse un lien important entre l'appropriation d'un outil de gestion, tel que peut l'être un référentiel RSE, comme le montrent les travaux de Bédé et al. (2012) sur le référentiel de certification « Qualicert », et la question de la légitimité dans le cadre du projet d'institutionnalisation par un entrepreneur institutionnel : légitimité de l'entrepreneur institutionnel, légitimité des organisations à s'approprier l'outil, légitimité des acteurs en interne. À ce titre, Grimand (2012) remarque qu'il est indispensable de prendre en compte les équilibres de pouvoirs, les relations préexistantes entre les acteurs avant de chercher à ce que des acteurs s'approprient un outil.

3.2.2.2.2 Perspective cognitive

La perspective cognitive sous-tend les éléments développés par Moisdon (2005) selon lesquels l'outil participe à l'apprentissage des acteurs et à leur réflexivité. Grimand (2006b ; 2012) explique que les outils conduisent les acteurs dans un mouvement d'assimilation et d'accommodation, selon la dialogique de Piaget (1967). L'assimilation d'abord parce que les acteurs vont au travers de l'outil inscrire leurs actions dans un cadre d'usage déterminé. L'accommodation ensuite, dès lors que les acteurs développent de nouvelles perspectives grâce à l'outil (Rabardel, 2005).

Si l'on en revient à l'approche représentationniste, la perspective cognitiviste enrichit le débat à deux niveaux.

-En partant de l'idée que la conception et l'usage ne peuvent être définitivement distingués l'un de l'autre, la perspective cognitiviste laisse entendre que les outils ne portent ni connaissance, ni rationalité, et surtout que leur usage peut être revisité par les utilisateurs (Grimand, 2006b).

-Lorino (2005) fait la jonction entre les deux approches. D'après lui, si les outils selon l'approche représentationniste ont vocation à rationaliser l'action des acteurs, la perspective cognitiviste rappelle la rationalité limitée de ces derniers. Ainsi l'outil vient encadrer le processus de raisonnement de l'acteur. Pour Lorino (2005) « *l'instrument s'insère entre l'acteur et le monde comme une « prothèse mimétique », prothèse du raisonnement plus que de l'action physique* » (Grimand, 2006b :16).

3.2.2.2.3 Perspective symbolique

La quatrième perspective dans l'approche appropriative est symbolique. Dans ce cadre, l'outil est un support identitaire. Grimand (2012) prend l'exemple des pompiers de Mann Gulch :

« [...] la catastrophe de Mann Gulch où treize pompiers périrent. Quand le chef d'équipe, Warner Dodge, demande à ses hommes d'abandonner leurs outils dans les cendres du contre-feu qu'il vient d'allumer, personne ne le suit. C'est qu'en leur demandant de délaissier leur équipement, le symbole même de leur identité de pompier, le leader imprime à la situation une tournure existentielle, déstabilise le système de rôles et achève de dissoudre le cadre organisationnel».

Pour Martin (2006), tout l'enjeu dans cette perspective est de comprendre les conditions d'appropriation des outils dans l'action collective. En effet, le risque est qu'il y ait un décalage entre le symbole porté par l'outil et l'identité de l'organisation, d'où l'impérieuse nécessité qu'il y ait une réelle adéquation entre les deux (Grimand, 2012). Grimand (2012) le montre très bien au travers de ses travaux sur les référentiels de gestion des compétences où il existe un décalage notoire entre les éléments que promeut l'outil et les résistances fortes et identitaires liées au métier.

Bien sûr les trois perspectives de l'approche appropriative et l'approche représentationniste ne sont pas opposées, elles permettent d'appréhender l'ensemble des facettes de l'appropriation des outils. Pour développer son cadre théorique de l'appropriation, De Vaujany (2006:116-118) développe quatre axiomes dont le premier précise que *« toute appropriation est une forme contingente qui articule les quatre catégories d'éléments de la perspective appropriative. »* Le deuxième axiome insiste sur l'importance de la flexibilité des outils non conçus par les utilisateurs, de sorte que détournements et interprétations soient envisageables. Pour le troisième axiome, De Vaujany (2006) fait le lien associant les approches appropriative et représentationniste des outils de gestion avec la théorie de la régulation conjointe de Reynaud (1988). *« Les régulations de contrôle correspondent à la conception ainsi qu'à l'instrumentation par des parties prenantes dominantes des dispositifs de gestion [...] Les régulations autonomes désignent la façon dont les acteurs de l'organisation vont recevoir les actions de la régulation de contrôle »* (de Vaujany, 2006 :114). Enfin, le dernier axiome insiste sur la durée du processus d'appropriation qui commence avant les phases d'utilisation et qui ne s'arrête pas aux premières routines.

Tableau n°3-1: Les trois regards de l'appropriation des outils de gestion :

Rationnel	Socio-politique	Cognitif	Symbolique
Vision de l'appropriation			
L'appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale	L'appropriation comme résultant du jeu des acteurs	L'appropriation comme processus d'apprentissage	L'appropriation comme processus de construction du sens
Représentation dominante des outils de gestion			
Un enjeu de normalisation et de standardisation des comportements	Un enjeu dans la structuration des rapports sociaux	Une source de réflexivité sur sa propre pratique	Un vecteur identitaire Une source de légitimation de l'action
Mécanisme de régulation dominant			
Régulation de contrôle	Régulation conjointe	Régulation conjointe	Régulation autonome
Articulation contrôle & usage			
Conception et usage comme deux moments distincts	Conception et usage dans un cycle itératif et continu		Conception et usage largement indissociables

Source : Grimand (2012 :245, Tableau 1)

3.2.2.3 Les faiblesses inhérentes à l'approche représentationniste

Les perspectives que nous venons d'évoquer ne s'opposent pas à l'approche représentationniste, mais viennent en atténuer les faiblesses précédemment définies. Grimand (2012) explique à partir de son exemple des référentiels GRH que le processus d'appropriation n'est pas linéaire, mais qu'il est itératif, fait de phases de conception où il est bon de savoir si l'outil a plutôt une fonction de conformation ou d'apprentissage (Grimand,

2006b) et des phases d'usages où les acteurs ajustent leur rôle et l'action collective avec l'outil. Cette étape de progression pose deux difficultés, la recherche d'une contextualisation plus forte de l'outil ainsi que la nécessité pour ce dernier de s'intégrer dans un système d'outils et de pratiques existants » (Grimand, 2012).

Cette remarque de Grimand (2012 :255) est tout aussi valable dans le cas d'un référentiel RSE, les concepteurs ne doivent pas percevoir « *les détournements d'usages, résistances ou comportements opportunistes [...] comme un écart à réduire, l'indice d'une transgression, mais comme le signe même que le processus d'appropriation opère* ». De Vaujany et Grimand précisent (2005 :226) que « *l'appropriation de l'outil est consubstantielle à sa conception* », c'est au cours des conflits, des dialogues entre les acteurs et l'outil que finalement ce dernier en étant approprié prend vraiment forme. Ce qui semble donc être un frein à l'utilisation des outils telle que le décrit l'approche représentationniste, n'est en fait qu'une composante du processus d'appropriation.

3.2.3 L'outil de gestion comme objet d'un projet d'institutionnalisation

L'intérêt d'appréhender un dispositif de labellisation RSE par une approche appropriative des outils de gestion se justifie par le constat fait par Acquier et Aggeri (2008b). Les travaux relatifs à la théorie néo-institutionnelle et en particulier ceux ayant trait au concept d'entrepreneur institutionnel sont centrés sur les relations de pouvoir entre les acteurs faisant ainsi l'impasse sur « *les dynamiques d'apprentissage et la manière dont les connaissances sont produites et s'encastrent dans le cadre de dispositifs concrets, qui jouent un rôle central dans les processus d'institutionnalisation.* » (Acquier, Aggeri, 2008b: 66). Comme le suggèrent Hasselbladh et Kallinikos (2000 :703), nous proposons d'aborder l'institutionnalisation de la RSE par la labellisation comme un dispositif de gestion concret qui « *must be analyzed in considerable detail and in connection with their capacity to define and constitute the building blocks of formal organizing, i.e. organizational objects, procedures and rules* ». Dans cette approche, nous citons les travaux pionniers de Buisson (2006) pour qui l'entrepreneur institutionnel joue un rôle auprès des organisations dans une appréhension globale des outils de gestion. Nous abordons ici la question complexe de la légitimité liée aux outils de gestion, au travers des trois niveaux de légitimation puis des trois dimensions de la légitimité.

3.2.3.1 Les niveaux de légitimation :

Nous présentons les trois niveaux de légitimation des outils de gestion : légitimité au niveau de l'outil lui-même pour les concepteurs, légitimité pour les organisations dans leur environnement et légitimité pour les acteurs au sein des organisations.

a) Côté concepteurs

Buisson (2006) rappelle que la légitimité en tant que construit social se fonde sur la conformité des pratiques des organisations avec les normes et valeurs dominantes. Aussi les outils de gestion participent à véhiculer les pratiques attendues comme étant conformes. Un outil de gestion dans le cadre qu'il donne aux acteurs (assimilation de Piaget) peut participer à légitimer ou délégitimer un acteur. La question qui se pose alors est de savoir si l'outil de gestion lui-même est légitime. « *Légitimer un nouvel outil de gestion, c'est donc le soumettre au jugement social (Zimmerman et Zeitz, 2002), notamment celui des membres de l'organisation qui vont estimer son acceptabilité* » (Buisson, 2006 :165). Rabardel (2005) replace l'outil de gestion dans un système d'instruments et de ressources, à ce titre certains instruments jouent un rôle de pivot dans ce système, de sorte que chaque outil ait sa place et des liens avec les autres. Introduire un nouvel outil dans ce système pose nécessairement la question de sa légitimité pour trouver sa place, voire même éventuellement prendre la place d'un outil existant ou remettre en question le système en place. De la même manière, dans ses travaux sur la RSE et les outils de gestion, Acquier (2007) évoque l'idée de « chaîne instrumentale » et pose la question de la légitimité et de la place du nouvel outil RSE.

b) Côté organisations :

À un deuxième niveau les organisations vont sélectionner les informations auxquelles il est souhaitable qu'elles se conforment, afin de répondre aux jugements qui leur semblent importants. Buisson (2006) explique que l'adoption des outils de gestion peut être faite dans cette logique de séduction des parties prenantes et dans le but de gagner en légitimité dans son environnement. Le choix d'une labellisation RSE fait partie de cette stratégie des organisations. « *Ces comportements sont cependant rationnels, chacun s'adaptant logiquement à son environnement local, l'organisation n'étant qu'une juxtaposition de logiques relatives dont la rationalité globale peut paraître problématique (Berry, 1983, p.13)* » (Aggeri, Labatut, 2010:18).

Toutefois, si, comme on l'a vu dans le premier chapitre, la quête de légitimité des organisations s'inscrit dans une stratégie ayant pour visée l'obtention d'avantages futurs, pour Buisson (2006) et Rojot (2003) il peut y avoir un décalage entre le gain de légitimité que procure l'outil et l'efficacité de l'entreprise. Ce décalage peut s'expliquer par une contradiction entre la perspective socio-politique et perspective cognitive/ou symbolique de l'outil. D'où l'importance du travail de l'entrepreneur institutionnel et des organisations qui s'approprient un outil de gestion d'avoir une approche globale de cet objet.

c) Dans l'organisation :

À un dernier niveau, au sein des organisations, un outil de gestion va entrer dans le jeu des rapports sociaux entre les acteurs, et participer à la structuration de leurs interactions. Ainsi l'appropriation d'un nouvel outil de gestion dans une organisation donne lieu à une situation où « *des coalitions d'individus se forment, cherchent à affirmer leur domination (Clegg, 1981) et à donner de la légitimité à leurs interprétations des activités de l'entreprise.* » (Buisson, 2006 :167). Buisson (2006) compare même la formation de ces groupes autour des outils de gestion à des mouvements sociaux idéologiques. Dans ce cadre, l'entrepreneur institutionnel doit avoir conscience au préalable des rapports sociaux et des jeux de pouvoir préexistants à son projet d'institutionnalisation et à l'appropriation de l'outil.

3.2.3.2 Les dimensions de la légitimité :

Nous avons vu qu'au travers des différents niveaux de légitimation possible, l'entrepreneur institutionnel doit compter avec plusieurs dimensions de la légitimité. Dans ses travaux sur l'appropriation, de Vaujany (2006) établit trois types de valeur aux outils de gestion : la valeur d'assimilation, la valeur d'appropriation et la valeur caution.

La valeur assimilation se fait dans la conception et dans l'assimilation de l'outil par les utilisateurs. La valeur appropriation « *c'est surtout la co-construction locale et chemin faisant de l'outil qui compte* » (de Vaujany, 2006 :122). Intéressons-nous à la valeur caution, celle-ci s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle. Dans cette approche, l'utilisation de l'outil n'a que peu d'importance, seule l'adoption en guise de caution est importante : « *l'appropriation de l'outil de gestion est ici pensée en termes d'adoption et de légitimité sociale induite au sein du champ institutionnel* » (de Vaujany, 2006 :121). Nous assistons dans cette approche à la légitimité normative que peut procurer l'adoption de l'outil, et éventuellement pragmatique. Si cette approche nous éclaire sur ce que peut être la légitimité grâce aux outils de gestion,

elle est insuffisante. À ce titre, Buisson (2006) explique que les outils viennent modifier la perception que les acteurs ont de leurs propres pratiques, celles-ci pouvant d'ailleurs changer par le biais de l'outil. Cet aspect de l'appropriation peut au sein de l'organisation, mais aussi dans son environnement, renforcer sa légitimité cognitive, notamment par la réflexivité des pratiques déjà évoquées (cf 3.2.2) et par l'adoption d'un langage particulier, « *de contes communs ou encore d'histoires, que les définitions de la réalité sont constituées et s'internationalisent* » (Buisson, 2006 :166).

L'outil de gestion peut également faire appel à un ressort de légitimité réglementaire. C'est notamment remarquable dans le cas qui nous intéresse, à savoir un label RSE. Même s'il ne s'appuie là que sur les caractéristiques techniques du label à savoir le respect du référentiel, donc de la règle, cela confère à l'organisation une légitimité réglementaire au sein d'un champ organisationnel ou à l'intérieur même d'une organisation lorsqu'une procédure, ou l'utilisation d'un outil est réglementé et qu'il s'impose aux acteurs de l'utiliser. C'est par exemple le cas de l'agriculture biologique au travers du label bio de l'Union Européenne.

Enfin, nous mobilisons la dimension pragmatique de la légitimité dans son approche stratégique développée par Oliver (1991) et Suchman (1995). Il apparaît pertinent d'appréhender les outils de gestion comme étant utilisés dans les trois niveaux précédemment définis (concepteurs, organisationnel, intra-organisationnel) comme des leviers de légitimité pragmatique. A fortiori, cette perception d'un outil n'ayant qu'une vocation stratégique est justement soulignée par Robert-Demontrond et Joyeau (2010) qui rappellent que plusieurs acteurs ont des résistances vis-à-vis des labels RSE, ne percevant en eux que des instruments marketing, dans l'acception péjorative du terme.

Synthèse de chapitre 3

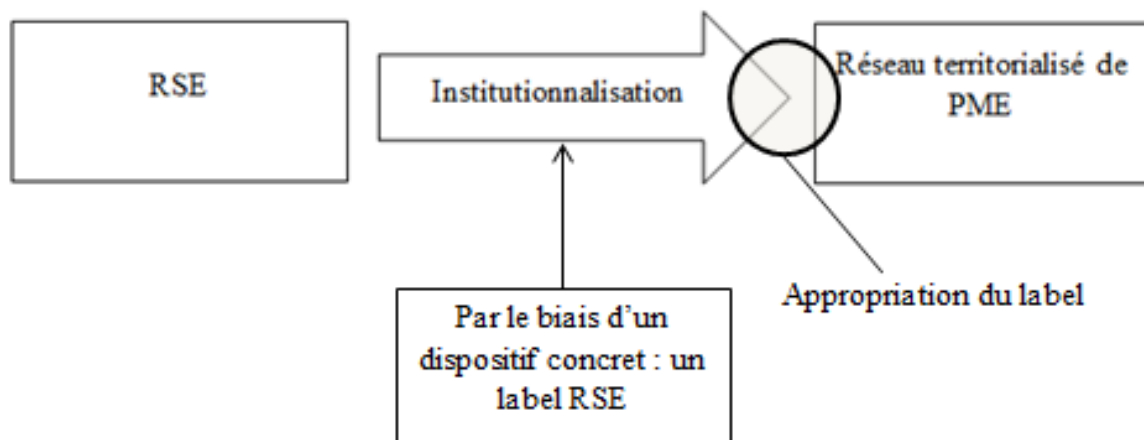
Dans ce chapitre, nous avons abordé l'un des principaux leviers de l'institutionnalisation RSE que peut utiliser un entrepreneur institutionnel, la norme ou le label. Nous avons précisé quelles étaient les spécificités de ces deux types de dispositifs, notamment dans un contexte de PME. Nous soulignons également qu'au-delà des caractéristiques techniques des référentiels RSE, ces outils peuvent être appréhendés selon **l'approche appropriative des outils de gestion.**

Pour rappel, le cadre théorique de ce travail de recherche est celui de l'entrepreneuriat institutionnel dans le contexte des réseaux territorialisés de PME. Aussi il nous semble pertinent d'articuler les concepts d'entrepreneuriat institutionnel, et d'appropriation des outils de gestion. Comme le souligne Buisson (2006 :163) à propos des entrepreneurs institutionnels, si *« leur objectif à terme étant que les nouveaux modes de gestion s'institutionnalisent, ils doivent donc réussir à intégrer de nouvelles croyances, normes et valeurs au sein même de l'entreprise (Townley, 2002 ; Seo et Creed, 2002). L'entrepreneur agit alors non seulement sur les aspects tangibles des organisations comme les structures et technologies, mais aussi sur les symboles, idéologies, langages, croyances, rites et mythes de la vie organisationnelle (Pettigrew, 1979, p.574) »*. Ainsi comme le montrent Aggeri et Labatut (2010), le processus d'institutionnalisation et donc d'entrepreneuriat institutionnel est inséparable d'instruments, d'outils qui participent en codifiant les schèmes d'action. Comme les auteurs l'illustrent avec le développement de l'audit *« pour qu'un domaine soit gouvernable, il faut qu'il soit connaissable »* (Aggeri, Labatut, 2010).

Par ailleurs, Acquier (2007) souligne que peu de travaux évoquent les instruments de gestion induits par la RSE, en dehors des travaux d'Ackerman et Bauer dans les années 1970 et de Freeman (1984), ce thème de recherche étant rapidement délaissé dans les années 1980. À l'instar d'Acquier (2007), nous pensons qu'appréhender la RSE selon une approche appropriative des outils de gestion qui lui sont propres, notamment les labels, est une source de « fertilisations croisées ».

Ainsi nous posons la question de l'articulation de l'outil de gestion dans le projet d'institutionnalisation de la RSE par l'entrepreneur institutionnel. Ce qui vient compléter notre cadre théorique.

Schéma n°3-1 : L'appropriation comme pivot de l'institutionnalisation de la RSE



Nous observons cette articulation au travers de notre grille de lecture. Nous appréhendons un label RSE selon les trois niveaux de légitimité: conception, organisation, intraorganisationnel, et en fonction des quatre dimensions de la légitimité que nous avons retenues : normative, cognitive, réglementaire et pragmatique. Ceci dans le but de comprendre comment ces deux éléments (niveaux et dimensions de la légitimité) sont appréhendés, et mobilisés par l'entrepreneur institutionnel dans son projet pour œuvrer à l'appropriation de l'outil de gestion à l'aune des quatre perspectives explicitées.

Introduction Générale

Partie I : Construction d'un cadre d'analyse : de l'institutionnalisation de la RSE par les PME à l'appropriation des dispositifs concrets

Chapitre 1
La responsabilité sociétale de
l'entreprise comme changement
institutionnel



Chapitre 2
Les réseaux territorialisés de PME : un
contexte pour l'institutionnalisation par la
proximité



Chapitre 3
L'institutionnalisation par un dispositif concret : un label RSE une approche par l'appropriation

Chapitre 4

Stratégie d'accès au réel et méthodologie

4.1 Postures épistémologiques de la recherche

4.2 Stratégie d'accès au réel

4.3 Validité et fiabilité de la recherche

Partie II : Étude de cas d'un label RSE dans un contexte multi-clusters : Résultats et discussion

Chapitre 5
Présentation de notre étude de cas. Du recueil des données à l'interprétation du
matériau

Chapitre 6
Présentation des résultats

Chapitre 7
L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de
labellisation

Conclusion Générale

Chapitre 4 : Stratégie d'accès au réel et méthodologie

Les trois premiers chapitres de ce travail de recherche nous ont permis de définir notre cadre théorique en rappelant tout d'abord les principales théories de la RSE et en particulier l'approche néo-institutionnelle, puis nous nous sommes intéressés au contexte particulier des réseaux territorialisés de PME, enfin nous avons choisi d'appréhender l'institutionnalisation de la RSE dans ce contexte selon une perspective appropriative. De ce cadre théorique, nous avons formulé une problématique de recherche et les questions de recherche qui s'y rapportent. Cela dit, la construction de notre cadre théorique s'est faite en parallèle d'une réflexion sur l'objectif de ce travail de recherche. En cherchant à répondre à la question « qu'est-ce que je cherche », nous avons structuré notre cadre théorique en fonction de la nature des connaissances que nous souhaitions construire et du « chemin » pour y parvenir. Ainsi, il nous paraît indispensable de revenir sur ce travail de réflexion et de le présenter dans ce chapitre.

À partir de ces éléments, nous présentons d'abord les différentes postures épistémologiques de la recherche : le positivisme logique, le constructivisme et l'interprétativisme, ainsi que la posture adoptée dans le cas de notre objet de recherche (4.1). Puis, nous présentons notre stratégie d'accès au réel, en précisant le design de la recherche étape par étape, notre mode de raisonnement abductif, la méthode qualitative développée au travers d'une étude de cas (4.2). Enfin, nous explicitons les critères de validité et de fiabilité de la recherche suivant la posture de recherche et le design adopté, et nous précisons le positionnement du scientifique dans ce travail de recherche (4.3).

Section 4.1 -Postures épistémologiques de la recherche

Tout scientifique qui s'engage dans un projet de recherche, c'est-à-dire un projet ayant pour visée la production de connaissances, se doit d'avoir une réflexion globale de son entreprise. Pour Wacheux (1996), la réflexion du chercheur doit être soutenue par trois piliers, épistémologique, théorique et technique. Nous nous intéressons dans un premier temps à la

réflexion épistémologique portée sur le projet de recherche (1). Nous détaillons ensuite les trois grands paradigmes épistémologiques de la recherche (2). Enfin, nous précisons quelle posture est adoptée dans ce travail de recherche (3).

4.1.1 La réflexion épistémologique

L'épistémologie est une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Piaget, en 1967 (p6), la définit comme l'étude des connaissances valables. Cette réflexion épistémologique s'articule autour de trois grandes questions : quelle est la nature de la connaissance produite ? C'est-à-dire, qu'est-ce que l'on entend par connaissances ? Comment la connaissance est-elle engendrée, constituée ? Ce qui renvoie à la question de la méthodologie de la production des connaissances. Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? Ce qui revient à s'interroger sur le caractère de validité que l'on accorde aux connaissances produites (Eisenhardt, 1989).

Pour Perret et Séville (2007 :13), le chercheur qui va faire ce travail de réflexion épistémologique, en répondant à ces trois questions sera en mesure de « *contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable* ». Dès lors, il semble incontournable pour le scientifique d'arpenter ce chemin, car il va lui permettre de légitimer sa recherche. « *L'épistémologie est une autorisation à parler et à se faire entendre* » (Wacheux, 1996 :38).

Si les réponses pour chacune des questions semblent importantes, et qu'il est possible au gré des cultures et des époques d'en trouver de toutes les natures, comme l'explique Le Moigne (1995), le chercheur, lorsque qu'il va s'essayer à répondre à chacune des trois, va fortement conditionner les réponses possibles aux deux autres, diminuant ainsi très fortement le nombre des possibilités qui s'offrent à lui. C'est précisément ce que l'auteur explique en rappelant l'histoire de l'épistémologie positiviste. À la fin du 19^e siècle en Occident, le positivisme que Le Moigne (1995) qualifie « *d'épistémologie institutionnelle* » prend un essor important, au point qu'il devienne le chemin de la science reconnu dans la société. Ce bref rappel historique a pour seule vocation de montrer que la réflexion épistémologique dans laquelle s'engage le chercheur et surtout les réponses qu'il va formuler vont à la fois lui permettre de légitimer les connaissances qu'il aura produites, mais vont aussi inscrire son travail dans des courants de recherche, dans des communautés scientifiques. « *La validité des connaissances renvoie à des*

visions du monde partagées par une communauté scientifique qualifiées de « paradigmes épistémologiques » » (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

Le chercheur s'appuie donc sur les paradigmes épistémologiques des grands courants de recherche. Kuhn (1962 :175) désigne un paradigme comme une « *constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* ». Giordano et Jolibert (2012 :78) définissent le choix d'un paradigme comme l'ancrage par le chercheur dans « *un modèle fondamental ou schéma partagé ; par une communauté qui organise notre vision de quelque chose. Il constitue donc une grille de lecture et d'interprétation qui est le résultat d'un processus historique et politique* ». Le fait de rentrer, d'adopter un paradigme épistémologique est l'une des pierres qui va soutenir et permettre la construction du projet de recherche (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

4.1.2 Les paradigmes existants

En sciences de gestion, trois paradigmes sont retenus par les scientifiques, ce qui est une source de discussions entre chercheurs. Si pour certains cela marque le signe d'un manque de maturité, pour d'autres le signe d'une crise, certains autres encore le perçoivent comme une opportunité. Dans ce débat, le scientifique peut s'en tenir à un paradigme (courant isolationniste) ou au contraire chercher à créer des traits d'unions entre les paradigmes (Perret, Séville, 2007). De cette approche, un continuum de six paradigmes épistémologiques peut être défini (Avenier, Gavard-Perret, 2012) : le positivisme logique, les paradigmes réaliste scientifique, et réaliste critique transcendantal, le constructivisme et le constructivisme aménagé (PECGL) de Guba et Lincoln (1989) et enfin l'interprétativisme. Nous ne présentons dans cette section que les trois paradigmes principaux : le positivisme logique, le constructivisme et l'interprétativisme au travers de leurs hypothèses fondatrices et de leurs principes méthodologiques.

4.1.2.1 Le paradigme positiviste

Le paradigme positiviste suit l'évolution des deux grands courants de recherche de la science en Europe. Le premier courant, le rationalisme, part du principe que le scientifique doit s'appuyer sur son propre raisonnement à partir des concepts, des idées pour aboutir à des conclusions concrètes, suivant donc un raisonnement déductif. Le deuxième courant qui vient en critique et en opposition au rationalisme est l'empirisme. Le scientifique crée des connaissances par la vérification d'hypothèses, les cas expérimentés devant permettre

d'établir une règle générale, procédant ainsi par induction (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Mais, c'est sous la forme du positivisme logique que ce paradigme va devenir le courant dominant de la science en Europe durant le 19^e siècle et une partie du 20^e. Né au 19^e siècle, il se base sur une approche hypothético-déductive (théorie-hypothèses-observations-généralisations-théorie), il suit un objectif : *« la découverte des lois qui régissent les sociétés est la finalité ultime de la science »*, les connaissances progressent grâce à la prédictibilité des modèles (Wacheux, 1996).

4.1.2.1.1 Le positivisme logique :

Le paradigme positiviste logique s'appuie sur trois hypothèses : l'ontologie réaliste, l'épistémologie objective dualiste, la détermination naturelle. L'hypothèse d'ontologie part du principe qu'il existe une réalité indépendante du scientifique, qu'il est possible de connaître, *« ces connaissances nous disent peu à peu l'essence, la substance et la permanence des choses, par-delà la diversité éventuelle de leurs apparences et de leur comportement. »* (Le Moigne, 1995 :20). À partir de cette hypothèse, le scientifique positiviste se positionne en dehors du phénomène qu'il étudie selon l'épistémologie objective dualiste (Avenier, Gavard-Perret, 2012). L'hypothèse déterministe se traduit par l'existence d'un ordre universel naturel qui dépasse le chercheur, il y a une chaîne causale qu'il peut essayer d'expliquer. C'est derrière cette hypothèse que l'on trouve la motivation de la connaissance scientifique durant des siècles, à savoir, rechercher les lois causales qui gouvernent la réalité (Le Moigne, 1995).

4.1.2.1.2 Principes et méthodologie des connaissances positivistes :

À partir de ces hypothèses, les scientifiques positivistes ont développé des principes méthodologiques, notamment en ce qui concerne l'explication de la chaîne causale et l'hypothèse déterministe (Perret, Séville, 2007) au travers de deux principes méthodologiques. Les positivistes préconisent en effet le principe de modélisation analytique maximale qui s'appuie sur le deuxième précepte du discours de la méthode de Descartes selon lequel le scientifique doit parcelliser au maximum ce qu'il étudie pour mieux l'expliquer. Ce principe vise donc *« à établir la connaissance d'une réalité sous la forme d'une représentation ou d'un modèle de cette réalité. [...] la réalité connaissable doit non seulement exister, mais être analysable ou décomposable en parties, potentiellement au moins, parties également réelles et donc connaissables »* (Le Moigne, 1995 :27). Le second principe, celui de la raison suffisante, avance que *« rien jamais n'arrive sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante, c'est-à-dire quelque chose qui puisse servir à rendre raison a priori »*

pourquoi cela est existant plutôt que non existant, et pourquoi cela est ainsi plutôt que de toute autre façon » (Le Moigne, 1995:31).

4.1.2.1.3 Les limites du positivisme :

Le positivisme logique, malgré sa force épistémologique connaît aussi des limites à plusieurs niveaux qui ouvrent d'ailleurs sur les autres paradigmes épistémologiques. La recherche des liens de causalité et la vérification par l'expérience va de fait exclure du champ scientifique, certains objets d'études des sciences humaines et sociales et ce, malgré la volonté d'Auguste Comte de rallier toutes les sciences au positivisme (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Le principe de posture objective du chercheur va exclure tous les objets de recherche dont la richesse se fait justement dans l'interaction qui existe entre le sujet (le chercheur) et son objet. C'est notamment ce facteur limitant du positivisme logique qui va amener au développement du post positivisme (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Pour Popper, le positivisme souffre d'une limite encore plus grave, car, d'après lui, ce paradigme produit des conclusions erronées. L'approche inductive qui vise systématiquement à la réplication et à la quantification en est la cause, aussi il propose une approche hypothético-déductive associée au principe de réfutabilité. Les hypothèses dans ce cas doivent avoir un caractère de réfutabilité, l'expérience devant permettre de réfuter ou de ne pas réfuter l'hypothèse de sorte que le scientifique s'approche au mieux de la vérité. Popper illustre son propos par l'exemple des cygnes blancs de Popper (1973) « *peu importe le grand nombre de cygnes blancs que nous puissions avoir observés, il ne justifie pas la conclusion que tous les cygnes sont blancs.* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

Grâce aux travaux de Popper les critères de validité des connaissances produites par les positivistes se caractérisent par la vérifiabilité, la confirmabilité et désormais la réfutabilité. La vérifiabilité est le critère historique des positivistes, il consiste en la vérification empirique d'un énoncé. La confirmabilité repose sur l'idée qu'un énoncé ne peut être vrai universellement, mais que l'on peut s'assurer qu'il est probable. Enfin, la réfutabilité de Popper consiste à affirmer qu'une théorie n'est pas vraie en la réfutant. Pour respecter ces trois critères, le positiviste passe par un raisonnement déductif, c'est-à-dire l'élaboration de prémisses et d'hypothèses qui amènent à une conclusion (vérité) (Perret, Séville, 2007).

4.1.2.1.4 Le post positivisme :

Les travaux de Popper, s'ils viennent renforcer le paradigme positiviste, remettent en question le positivisme logique appuyé des critiques de Kuhn. Ainsi ils ouvrent la voie au post-positivisme et à deux nouveaux paradigmes en particulier: le réalisme scientifique et le réalisme critique transcendantal (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Le réalisme scientifique s'appuie sur quatre fondements : l'existence d'un réel indépendant, la réfutabilité, les critiques des dispositifs de recherche et de leur faillibilité, des phénomènes observables peuvent s'appuyer sur des concepts non observables (Hunt). Le réalisme scientifique est ouvert à toutes techniques et procédures pour toucher le réel, en sachant que le chercheur lui-même peut être faillible. Le réalisme critique transcendantal est présenté comme une alternative au positivisme et au constructivisme, qui trouve sa source dans une critique du post-positivisme. Il repose sur deux hypothèses ; une hypothèse ontologique selon laquelle *« le réel a un ordre propre inhérent, stratifié en trois domaines : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond. »* (Avenier, Gavard-Perret, 2012 :33). Le réel profond correspond aux structures et règles, qui servent de toile de fond aux actions et événements (réel actualisé). La perception humaine de ces événements est le réel empirique. Une hypothèse épistémique selon laquelle ce qui est connaissable, est le réel empirique. L'intérêt du réalisme critique c'est qu'il cherche à identifier le mécanisme générateur des relations. Il ne s'agit pas de dire que si A se produit alors l'événement B en est l'unique conséquence, mais aussi de formuler les conjectures sur les mécanismes qui peuvent expliquer les causalités observées. On parle alors d'abduction : *« mode d'inférence [...] qui consiste à émettre des conjectures sur les causes possibles d'un certain phénomène observé (Locke, 2010). Les conjectures ainsi établies devront ensuite être mises à l'épreuve à travers une critique théorique rigoureuse et des tests empiriques (Bhaskar, 1998b). »* (Avenier, Gavard-Perret, 2012 :34).

Pour Le Moigne (1995), les paradigmes positiviste, post-positiviste, néo-positiviste s'enchaînent sans jamais vraiment remettre en question la constitution de la connaissance et pourquoi. Il existe selon lui une sorte de métaparadigme, le positivisme se raccrochant à son statut d'épistémologie institutionnelle (Le Moigne, 1995). Nous présentons dans la section suivante le paradigme constructiviste.

4.1.2.2 Le paradigme constructiviste

À l'autre bout du continuum des paradigmes épistémologiques, le constructivisme rompt nettement avec le positivisme sur la correspondance entre connaissance et réalité. Von Glaserfeld (1999) pose la différence principale entre les approches traditionnelles et le constructivisme dans la relation qui peut être faite entre connaissance et réalité. Von Glaserfeld (1999) explique que, si la connaissance revient à donner une description du monde, alors la connaissance sera le fruit des perceptions de l'individu, ce qui pose les questions de la fiabilité des perceptions, de ce que signifie savoir et de comment nous savons. Von Glaserfeld (1999) ajoute à cela la réflexion de Kant, en faisant passer l'expérience du réel, de la réalité au phénomène. C'est-à-dire que ce que l'individu observe devient discutable en tant que chose séparée du reste du monde. L'individu ne peut décrire que l'expérience qu'il fait de la chose à un moment donné, dans un espace particulier, avec ses sens, la connaissance ne sera donc que l'expression d'un phénomène de la chose, mais jamais la chose en elle-même. Se pose alors la question de savoir comment nous pouvons expliquer, comprendre des choses, si nous ne pouvons jamais avoir accès à un réel stable. Vico (1708) répond à cette question en partant de l'idée que pour connaître, il ne faut pas faire l'expérience de, mais il faut faire (Le Moigne, 1995). C'est là le seul moyen de connaître les composants et comment ils sont assemblés. En remettant en question l'hypothèse de réalité objective, les constructivistes donnent plus d'importance à ce que leurs connaissances fassent sens, plutôt que de donner la preuve (Wacheux, 1996). En d'autres termes, « *la terminologie constructiviste* » caractérise alors *[la] relation de connaissance plutôt que la nature (construite) de la « réalité » à l'étude* » (Giordano, Jolibert, 2012 :89).

4.1.2.2.1 Les hypothèses constructivistes

Le constructivisme ne se fonde pas seulement sur la remise en question des hypothèses fondatrices du positivisme, il est soutenu par ses propres hypothèses phénoménologique et téléologique, et les principes de modélisation systémique et d'action intelligente.

L'hypothèse phénoménologique peut s'illustrer par la phrase de Piaget (1937) « *L'intelligence (et donc l'action de connaître) ne débute ainsi ni par la connaissance du moi ni par celle des choses comme telles, mais celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même.* » (Le Moigne, 1995 :71). Ce qui revient à dire que l'expérience cognitive part de l'inséparabilité entre la connaissance d'un objet et de soi-même. Le réel connaissable est donc celui que

l'individu expérimente, la connaissance est donc un réel phénoménologique qu'exprime dans un processus actif l'intelligence de l'individu. Cette hypothèse ne vient pas totalement s'opposer avec l'hypothèse ontologique des positivistes. Les constructivistes peuvent admettre qu'il existe un réel donné, mais que l'on ne peut en observer que les phénomènes (Le Moigne, 1995).

L'hypothèse téléologique découle de l'hypothèse phénoménologique. Si l'on ne peut séparer l'individu de l'objet, alors cela implique que le chercheur est « responsable » de la formulation de ses buts, des moyens utilisés (Le Moigne, 1995). Ainsi, le constructiviste construit les interprétations, « *le chemin de la connaissance n'existe pas à priori, il se construit en marchant* » (Perret, Séville, 2007 :24) par le chercheur et son « objet » (Giordano, 2003). Cela dit, pour le constructiviste, cette construction de la connaissance renvoie bien à un projet, à une finalité de recherche préalablement définie par celui-ci.

4.1.2.2.2 Les principes de modélisation systémique et d'action intelligente :

En plus de ces deux hypothèses, le scientifique constructiviste s'appuie sur deux principes méthodologiques qui guident la construction de ses connaissances : le principe de modélisation systémique et le principe d'action intelligente. Le Moigne (1995) explique que le principe de modélisation systémique est à mettre en opposition avec le principe de modélisation analytique des positivistes. Si ce dernier a pour vocation de comprendre de quoi est fait l'objet de recherche, le principe de modélisation systémique invite le chercheur à ne pas découper l'objet en parcelle, mais à s'évertuer à en comprendre toute la complexité en cherchant à répondre à « qu'est-ce que ça fait et pourquoi ». Le principe d'action intelligente a pour but d'amener le scientifique à développer une solution qui convienne à l'observant (Charreire, Huault, 2001).

4.1.2.2.3 Critère de validité des connaissances constructivistes:

Cette réflexion sur le paradigme constructiviste pose la question de la validité des connaissances construites. Si le paradigme positiviste est bordé par des critères de validité, le paradigme constructiviste ne connaît que des critères d'adéquation (Glaserfeld, 1988) et d'enseignabilité (Le Moigne, 1995) comme l'expliquent Perret et Séville (2007). Le critère d'adéquation s'appuie sur la définition que les constructivistes se font d'une connaissance, à savoir que ce « *n'est pas une représentation unique du monde réel ; elle doit être comprise comme une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension [...] une connaissance est*

« adéquate » si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation. » (Charreire, Huault, 2001 :37). La connaissance n'est valide que si elle convient au chercheur et aux acteurs qui y sont liés. Le critère d'enseignabilité nécessite que les connaissances produites par le chercheur aient les qualités suivantes : intelligibilité et transmissibilité (Charreire, Huault, 2001; Giordano, Jolibert, 2012).

Partant du fait que l'inséparabilité entre le chercheur et l'objet rend caduques la quête de vérité, et la réfutabilité d'hypothèses, le constructiviste va devoir au travers des critères d'adéquation et d'enseignabilité justifier sa méthodologie (Giordano, Jolibert, 2012). Comme l'expliquent Charreire et Huault (2001), le statut scientifique des connaissances constructivistes tient davantage aux moyens mis en œuvre qu'aux résultats, le constructivisme « suggère une approche de la connaissance en termes de validité éthique, c'est-à-dire basée sur des critères et des méthodes pouvant être soumis à discussion » (Perret et Séville, 2007 :26). Ce qui implique comme le soulignent Charreire et Huault (2008) que le chercheur constructiviste mène un travail de réflexivité durant tout son projet de recherche, précisant à chaque étape chacune de ses orientations, chacun de ses choix méthodologiques (Giordano, Jolibert, 2012).

4.1.2.3 Le paradigme interprétativiste

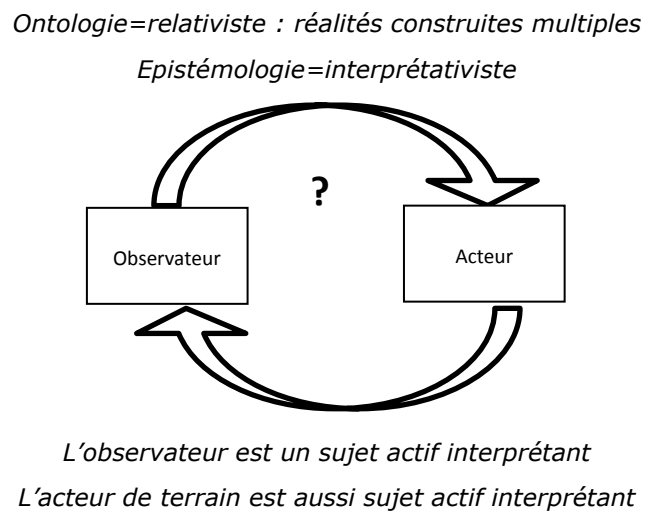
4.1.2.3.1 Les hypothèses interprétativistes

Le paradigme interprétativiste rejoint le paradigme constructiviste sur la plupart de ses hypothèses fondamentales. À savoir que l'interprétativiste postule « que ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue, ou « expérience de la vie » (Husserl, 1970) » (Avenier, Gavard-Perret, 2012 : 28) ; que le sujet et l'objet sont inséparables, la troisième hypothèse interprétativiste diffère de l'hypothèse téléologique et postule le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde ; la quatrième diffère du constructivisme pragmatique , en réfutant toute hypothèse ontologique de l'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur. Dans ce paradigme, la connaissance a pour but de comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation (Avenier, Gavard-Perret, 2012). La perspective interprétative suppose deux éléments : l'objet de la recherche est une construction, le chercheur vise à en comprendre le sens *Verstehen* (Weber, 1965) au travers des interprétations que s'en font les acteurs. Le chercheur fait partie intégrante de son processus de recherche, il n'est donc pas indépendant

de la réalité qu'il étudie. Cependant, il ne cherche pas pour autant à la modifier (Perret, Séville, 2007 ; Giordano, Jolibert, 2012).

Si les interprétativistes font une place aussi importante aux interprétations, c'est qu'ils s'appuient sur l'idée d'une construction sociale de la réalité (Berger, Luckman, 1996), selon laquelle le monde est fait d'interactions entre les acteurs qui produisent des interprétations qui sont à la source de la construction sociale de la réalité (Perret, Séville, 2007).

Figure n°4-1: Le chercheur interprétativiste :



Source : Giordano (2003 :21, Figure 1.2)

En résumé, l'interprétativiste est un chercheur qui essaie de comprendre la réalité d'un phénomène au travers de l'interprétation qui en est faite par les acteurs. « Le « comprendre » (*verstehen*, Schutz, 1972) se situe à deux niveaux : celui de la vie quotidienne de l'acteur terrain (le sociologue profane de Garfinkel) et celui du chercheur (le sociologue professionnel) qui tente de restituer les significations attribués par ces mêmes acteurs. La double subjectivité (celle du chercheur et celles des acteurs) intervient. » (Giordano, 2003 :20).

4.1.2.3.2 Les critères de validité des connaissances interprétativistes

En plus des critères d'adéquation et d'enseignabilité des connaissances produites, le scientifique interprétativiste sera soucieux du critère de crédibilité (Deslauriers, 1991) accordé à sa recherche, c'est-à-dire de la conformité de son interprétation de l'objet par rapport aux interprétations qu'en ont les acteurs (Giordano, Jolibert, 2012). Ce critère de validité repose sur les capacités d'empathie du chercheur, sur la captation des interprétations des acteurs,

ainsi que sur le caractère idiographique du projet de recherche, c'est-à-dire l'étude de phénomènes en situation (Perret, Séville, 2007).

4.1.3 La posture adoptée

Nous avons vu toute l'importance qu'a la réflexion épistémologique pour le scientifique. Celle-ci doit en effet lui permettre de justifier les connaissances élaborées, et donc de définir l'objectif de la recherche, la stratégie d'accès au réel et la méthodologie utilisée (Avenier, Gavard-Perret, 2012). L'objet de la recherche que l'on peut traduire par la question « qu'est-ce que je cherche ? » est un élément fondateur du processus de recherche, car c'est à partir de lui que le chercheur va déterminer comment il compte comprendre ou construire la réalité (Allard-Poesi, Maréchal, 2007). La définition de l'objet de recherche va servir de phare pour le chercheur dans les différentes étapes de son processus de recherche (cadre théorique, méthodologie). Le travail de recherche n'étant pas un long fleuve tranquille, ces étapes vont à leur tour venir modifier, influencer l'objet de recherche initiale.

Dans les étapes du projet de recherche, la définition de l'objet de recherche a une place à part entière, car elle fait le lien entre le paradigme épistémologique du chercheur et la nature de l'objet de recherche. Aussi Allard-Poesi et Maréchal (2007) précisent que le positiviste cherche à découvrir la structure sous-jacente, le constructiviste « *un projet de connaissance que la recherche s'efforcera de satisfaire* » et l'interprétativiste s'efforce à comprendre un phénomène de l'intérieur au travers des motivations, des intentions....

C'est précisément cette réflexion qui a porté ce travail de recherche ; en se focalisant sur l'institutionnalisation de la RSE dans des réseaux territorialisés de PME, nous interrogeons à la fois l'entrepreneur institutionnel dans son projet d'institutionnalisation de la RSE et en même temps les acteurs qui s'approprient le label qui leur est proposé. Nous cherchons donc à comprendre un phénomène particulier, celui de l'appropriation d'un projet d'entrepreneuriat institutionnel, et plus encore puisque nous le cadrons dans le contexte des réseaux territorialisés de PME. Aussi, nous cherchons à comprendre le phénomène au travers des perceptions et des interprétations que les acteurs en ont. La construction de l'objet d'étude s'est faite progressivement, d'aller-retour entre le cadre théorique et le terrain mobilisé dessinant le choix d'une posture épistémologique interprétativiste.

Dans la perspective du projet de recherche présent, c'est-à-dire interprétativiste, l'objet de la recherche vise à comprendre une réalité sociale au travers des interprétations des acteurs

(Schwandt, 1994). « *La définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante* » (Allard-Poesi, Maréchal, 2007:43). Dans cette perspective, le chercheur ne peut définir un objet de recherche qu'au fur et à mesure de l'interprétation du phénomène, « *L'objet revêt sa forme définitive de façon quasiconcomitante avec l'aboutissement de la recherche* » (Allard-Poesi, Maréchal, 2007 :43).

Comment fait-on l'objet de recherche :

L'élaboration de l'objet de recherche consiste « *à produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et/ou des objets empiriques* » (Allard-Poesi, Maréchal, 2007 :37). Le chercheur peut donc avoir plusieurs points de départ possibles dans la construction de son objet. Il peut partir des manques, des positions contradictoires des théories. En partant de la méthodologie, le chercheur peut tester les limites d'une méthode, ou bien utiliser une méthode nouvelle (ou jamais utilisée) sur un cadre théorique existant. À partir d'un problème concret que rencontrent des managers, le chercheur va essayer de changer une situation problématique (recherche-action). Le scientifique peut aussi chercher à faire émerger un objet de recherche à partir de ses observations terrains dans une approche inductive (Allard-Poesi, Maréchal, 2007).

Nous expliquons dans la partie suivante et après une reconstruction à posteriori quelle est notre stratégie d'accès au réel, à partir de notre posture et de notre objet de recherche. Nous détaillons notre mode de raisonnement, et le choix d'une méthodologie qualitative au travers d'une étude de cas.

Section 4.2 -Stratégie d'accès au réel

Après avoir précisé quel était notre positionnement épistémologique, nous présentons notre réflexion sur la stratégie d'accès au réel que nous avons adoptée durant ce travail de recherche. Nous revenons d'abord sur la structure globale de cette stratégie qui prend forme dans un projet de recherche ou *design* de recherche. Selon Koenig (2002), « *un projet de recherche constitue un système permettant de passer d'une intention générale à des éléments de réponse* » (Giordano, Jolibert, 2012 :65). Nous détaillons ce projet étape par étape. D'abord par les modes de raisonnement qui s'offrent au chercheur et celui que nous avons retenu (1). Puis nous expliquons pourquoi nous avons choisi une méthode qualitative (2). Enfin nous expliquons l'intérêt de nous appuyer sur une étude de cas, nous en soulignons

également les limites, et nous précisons les méthodes d'analyse que nous avons mobilisées et que l'on retrouve dans les chapitres 6 et 7 (3).

4.2.1 Les étapes du design

À partir de son objet de recherche, la démarche scientifique du chercheur va s'appuyer sur un protocole de recherche ou *design* selon Yin (1994) dont le but est de faire l'articulation entre les différents niveaux de la recherche : problématique, objectifs de la recherche, littérature mobilisée, données, analyse et résultats (Giordano, 2003 ; Royer, Zarlowski, 2007). Le design de la recherche prend la forme d'une trame dans laquelle le chercheur explique sa stratégie pour relier les étapes de la recherche et ses choix méthodologiques.

Les grandes étapes du design de recherche sont présentées par Wacheux (1996) comme :

- la formulation de l'objet de la recherche en une question simple où les éléments théoriques et empiriques mobilisés sont mentionnés.
- les objectifs de la recherche sont définis à partir d'une première problématique qui va permettre au chercheur d'aiguiller sa recherche, en s'inscrivant à la fois dans un cadre précis, tout en restant ouvert aux observations.
- la détermination de l'unité d'analyse : le scientifique précise le cadre spatio-temporel de sa recherche, afin de déterminer le type de terrain dont il a besoin et le temps qu'il doit y consacrer.
- le choix d'accès au réel, les techniques de collecte des données, et d'analyse sont définies.
- l'étape d'analyse permet au chercheur de faire la description, puis l'explication des données collectées.
- enfin le chercheur rédige un document final et communique ses résultats à sa communauté scientifique.

Ce schéma des étapes du design de recherche présenté comme linéaire est fait, dans l'activité du chercheur, d'allers et retours entre les étapes. Déjà au niveau de la première problématique qui est écrite par le chercheur lorsqu'il a déjà défini son cadre théorique, et éventuellement une partie de sa méthodologie. Il est courant que le scientifique, une fois qu'il a collecté ses données, analysé et fait la présentation de ses résultats, soit conduit, dans la phase de

rédaction à modifier sa première problématique de sorte qu'elle soit en phase avec les étapes du design nouvellement dessinées (Wacheux, 1996, Royer, Zarlowski, 2007).

Le design de la recherche suit donc les aléas de la démarche scientifique « *Il s'agit rarement d'une déduction logique simple, mais plutôt d'un processus d'essais/erreurs qui se prolonge jusqu'à l'obtention d'un design complet, cohérent, et jugé réalisable.* » (Royer, Zarlowski, 2007 :151). Néanmoins il apparaît comme pertinent de construire son design de recherche assez tôt, après avoir formulé sa problématique et avant le recueil des données, d'après Royer, et Zarlowski (2007), même si la trame évoluera par la suite. Cela dit, dans le cas d'une approche constructiviste ou interprétativiste, la problématique peut ne prendre forme qu'à la fin du processus de recherche. Auquel cas l'élaboration d'un design de recherche s'avère tout de même pertinent dans la mesure où il permet à la fois de guider le chercheur durant les différentes étapes et de lui donner les moyens de justifier de ses choix. Royer et Zarlowski (2007) citent d'ailleurs les travaux de Selltitz et al (1977) pour lesquels le chercheur mène de front plusieurs activités, en se focalisant sur une étape du processus de recherche par moment. Certaines étapes suivent le chercheur durant tout son processus de recherche comme la lecture d'éléments théoriques par exemple.

Le design définitif est donc élaboré a posteriori, de sorte qu'il puisse être apprécié dans une logique d'ensemble et sur la cohérence des éléments. C'est-à-dire que le document doit renseigner de manière cohérente et faire comprendre la logique du chercheur entre ses différentes étapes, de la réflexion épistémologique à la définition de son objet de recherche et sa stratégie d'accès au réel jusqu'à sa méthodologie (Royer, Zarlowski, 2007).

En dernière instance, après avoir collecté les données, le scientifique est dans une étape d'analyse. Le but étant de dépasser le stade simplement descriptif des données, pour être capable de produire des interprétations de l'objet étudié, de l'expliquer (Wacheux, 1996). C'est de cette étape d'analyse que le chercheur va pouvoir conclure son processus de recherche en rédigeant ses résultats de sorte qu'il puisse diffuser ses travaux. Nous présentons la démarche d'analyse privilégiée dans cette étude, et la rédaction des interprétations et des explications dans le chapitre 6.

4.2.2 Les modes de raisonnement

4.2.2.1 L'exploration ou le test :

Le chercheur face à son objet de recherche a la possibilité de suivre deux processus de la construction de la connaissance: l'exploration « *la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs* », le test « *se rapporte à la mise à l'épreuve d'un objet théorique* » (Charreire-Petit, Durieux, 2007 :58). Le test se rapporte au positivisme puisqu'il a vocation à expliquer par le biais d'hypothèses formulées sous-tendues par un raisonnement déductif. L'exploration est présente dans tous les paradigmes épistémologiques, elle permet d'expliquer et/ou de comprendre en s'appuyant sur un raisonnement inductif/abductif (Charreire-Petit, Durieux, 2007). Nous précisons dans cette section les deux processus de la construction de connaissance ainsi que les modes de raisonnement qui s'y rapportent.

La voie du test s'inscrit pleinement dans une posture positiviste. Il s'agit dans cette approche de la construction de connaissance de faire le test d'hypothèse(s), de modèle(s) ou encore de théorie(s) concurrentes comme l'expliquent Charreire-Petit et Durieux (2007). Comme nous l'avons mentionné auparavant, la construction des connaissances passe dans cette perspective par les critères d'acceptabilité puis de réfutabilité de l'hypothèse.

Charreire-Petit et Durieux (2007) présentent l'exploration comme pouvant être abordée de trois manières, elle peut être théorique, empirique ou hybride. L'exploration théorique consiste à mettre en relation deux champs théoriques distincts pour former le cadre conceptuel de la recherche. L'exploration empirique s'inscrit elle dans une démarche purement inductive et consiste à élaborer de nouvelles connaissances uniquement à partir d'observations terrains. On l'a vu dans la partie 4.1.2.1, une telle approche n'est pas sans limites importantes. Enfin, l'exploration hybride fait le pont entre l'approche théorique et empirique. Le chercheur procède par allers-retours entre son cadre conceptuel et des observations terrains, on parle alors de démarche abductive.

Pour Eisenhardt (1989) et Strauss et Corbin (1990), tout l'enjeu de cette voie pour le chercheur est de clairement formuler un nouveau cadre théorique qui soit testable, malgré le fait que ses connaissances produites soient fortement enracinées.

4.2.2.2 Le raisonnement déductif :

Nous l'avons évoqué, le test et l'exploration s'appuient respectivement sur des raisonnements déductif, d'une part, et inductif/abductif, d'autre part. Dans sa forme la plus radicale, le raisonnement déductif s'appuie sur le rationalisme (Platon, Descartes), le chercheur va tirer des conclusions et créer des connaissances uniquement à partir de sa propre réflexion en mobilisant idées et concepts (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Nous avons présenté dans la partie 4.1.2.1, les limites de ce type de raisonnement (Chalmers, 2008). Nous parlerons désormais d'un raisonnement hypothético-déductif qui part lui aussi de la mobilisation d'un concept ; la confrontation avec la réalité permet au scientifique d'élaborer une théorie, un modèle ou au moins des hypothèses nouvelles, le test en dernière instance permet au scientifique de réfuter ses hypothèses, modèles ou théories (Charreire-Petit, Durieux, 2007).

4.2.2.3 Le raisonnement inductif :

Le deuxième type de raisonnement, l'induction s'appuie sur l'empirisme, c'est-à-dire l'observation de plusieurs cas pour passer à la règle générale (Avenier, Gavard-Perret, 2012). En d'autres termes, l'induction est la généralisation d'une relation à partir d'observations et d'un raisonnement, faisant que « *le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* » (Charreire-Petit, Durieux, 2007:61). On peut pour ce mode de raisonnement se poser la question de la part de préjugé du chercheur qui va influencer sur l'élaboration de la règle générale puisqu'il s'agit de ses observations. Pour Chalmers (2008), il faut que les observations soient répétées dans un nombre important de conditions variées.

Ce mode de raisonnement a pris forme à la fin du 16^e siècle et au cours du 17^e siècle avec des auteurs tel que Locke et Mill, mais c'est au 19^e siècle et dans la première partie du 20^e siècle (Cercle de Vienne) qu'il devient le mode de fonctionnement de prédilection des scientifiques (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Le raisonnement inductif présente alors quelques avantages, car il « *formalise certaines des impressions communément partagées concernant le caractère de la science, sa puissance explicative et prédictive, son objectivité et le crédit le plus fort qu'on peut lui accorder en comparaison avec d'autres formes de savoir.* » (Chalmers, 2008:35).

L'induction souffre néanmoins de limites importantes, car malgré une répétition des observations (qui pose aussi la question du nombre d'observations nécessaires (Chalmers, 2008)), les données qu'utilise le scientifique ne peuvent échapper à une part d'interprétation

de ce dernier. Le fait de reposer sur l'observation implique que l'objet peut être perçu différemment par des observateurs (Anadón, Guillemette, 2007; Chalmers, 2008). De plus, on ne peut imaginer un chercheur qui n'ait aucun élément théorique lors de ces observations. Pour Anadón et Guillemette (2007) il y a fatalement un « moment déductif » dans l'induction. Chalmers (2008) rajoute qu'en s'appuyant uniquement sur la logique et l'expérience, le chercheur inductiviste peut logiquement aboutir à de fausses conclusions.

4.2.2.4 Le raisonnement par abduction :

En procédant par aller-retour entre la construction de notre cadre théorique et des phases de travail empirique, nous nous inscrivons dans un raisonnement abductif. « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* » (Koenig, 1993 :7). Pour Anadón et Guillemette (2007), l'abduction consiste à réaliser des allers-retours continus entre les données collectées et les éléments théoriques mobilisés au fur et à mesure de la recherche. Charreire-Petit et Durieux (2007) précisent l'intérêt que le chercheur en sciences de gestion peut avoir à utiliser un raisonnement par abduction. Les travaux en sciences de gestion n'ayant pas ou peu pour dessein de produire des règles universelles, mais davantage d'enrichir l'existant ou de construire de nouvelles théories valides robustes souvent dans un souci d'actionnabilité, ce mode de raisonnement semble approprié. Charreire-Petit et Durieux ajoutent que dans ce cas, le chercheur peut utiliser l'analogie ou la métaphore pour donner du sens à ses observations par des comparaisons.

Il est à noter cependant qu'une confusion existe entre le raisonnement par abduction et le constructivisme, or comme le soulignent Charreire et Huault (2001 :45) « *le raisonnement abductif ne constitue pas une spécificité des travaux constructivistes et ne saurait être suffisant pour justifier de l'ancrage épistémologique* ».

Finalement, l'abduction peut être la première étape d'un raisonnement plus large qui reviendrait sur la déduction. L'exploration hybride par un raisonnement abductif peut en effet permettre au chercheur de formuler des hypothèses, modèles ou théories qui peuvent ensuite faire l'objet d'un test via un raisonnement hypothético-déductif (Charreire-Petit, Durieux, 2007). Cette boucle méthodologique induction/abduction, déduction semble appropriée pour

une méthodologie qualitative encadrée, de type *grounded theory* (Glaser, Strauss, 1967) comme l'expliquent Avenier et Gavard-Perret (2012).

4.2.3 Le choix d'une méthode qualitative

4.2.3.1 Articulation question de recherche et méthodologie :

Aldebert et Rouziés (2011), dans leurs travaux sur l'utilisation de méthodes mixtes, montrent que la recherche en stratégie est souvent focalisée sur des situations complexes, mais que paradoxalement les méthodes de recherche qui y sont associées sont souvent simples. Or, comme le rappelle Hlady Rispal (2002), la recherche en sciences de gestion doit à la fois apporter de nouvelles connaissances qui, selon Evrard et al., (1997), sont relatives au champ, à la théorie ou à la méthodologie, et en même temps la contribution doit être praxéologique. **Ainsi, il n'y a pas de méthodologies bonnes ou mauvaises, seul l'objet de la recherche doit guider le chercheur dans sa démarche méthodologique (Aldebert, Rouziés, 2011 ; Hlady Rispal, 2002).**

4.2.3.2 Les concepts de la méthodologie qualitative :

Pour Hlady Rispal (2002), la recherche qualitative se définit selon six concepts : le *verstehen*, la génération de théorie, l'idiosyncrasie, l'interprétation, la subjectivité et l'analyse interprétative.

-À partir des travaux des philosophes (Heidegger entre autres) sur la phénoménologie et dans la poursuite du champ de la sociologie, il est admis que la réalité humaine ne peut satisfaire aux mêmes critères d'analyse que la réalité physique (Anadón, Guillemette, 2007). Le *verstehen* a pour cadre de recherche la compréhension du phénomène en interaction avec le sujet.

-La génération de théories, de concepts ou de modèles est au centre du processus de recherche. Les considérations techniques ne sont que secondaires (Hlady Rispal, 2002).

-L'idiosyncrasie : le chercheur « *se concentre sur la description de l'individualité d'un certain phénomène, il cherche à comprendre l'objet étudié dans son contexte, dans son idiosyncrasie. La connaissance n'est plus une donnée, elle est un phénomène construit socialement* » (Hlady Rispal, 2002 :28).

-L'interprétation : « *On préfère donner une interprétation d'un phénomène, de sa configuration, plus que des causes du phénomène* » (Hlady Rispal, 2002 :29).

-La subjectivité : le monde comme construit social ne peut exister en dehors des perceptions, des interprétations, de la compréhension que s'en font les acteurs. Le scientifique, observateur subjectif, rentre en interaction avec eux pour construire « l'expérience sociale » (Berger, Luckman, 1987) cité par Anadón et Guillemette (2007). Cette intersubjectivité n'est en rien un obstacle à la recherche, c'est au contraire un des moyens de la production de connaissance (Anadón, Guillemette, 2007).

-L'analyse interprétative : finalement l'interprétation phénoménologique associée à la subjectivité conduisent le chercheur à devoir considérer l'objet d'étude dans sa globalité et l'analyser en profondeur « *à travers le dialogue, la négociation du sens, la réflexion critique interpersonnelle, la recherche d'une lecture consensuelle de la réalité étudiée, l'interaction entre le vécu du chercheur et celui des participants* » (Anadón, Guillemette, 2007 : p28).

4.2.3.3 Les formes de la recherche qualitative :

À partir de ces concepts fondamentaux de la recherche qualitative, plusieurs formes sont envisageables, témoignant ainsi de la nature multiple de cette approche de la recherche (Silverman, 1993). Parmi celles-là, Hlady Rispal(2002) cite l'étude clinique qui s'inscrit dans la durée avec des vues transformatives du sujet, la phénoménologie axée sur la compréhension des phénomènes, l'ethnométhodologie qui étudie la vie quotidienne des individus, l'ethnographie soit l'étude par immersion d'un groupe humain, et enfin la *grounded theory* qui emprunte un peu à ces différentes approches et qui « *visent la production d'une théorie relative à un phénomène étudié via des entretiens, une observation directe de faits et actes, etc.* » (Hlady Rispal, 2002 :40).

4.2.3.4 La méthodologie dans l'approche qualitative :

En terme méthodologique, une approche qualitative se traduit par des entretiens, de l'observation, des enregistrements, de la documentation et de l'analyse textuelle. Il faut rappeler cependant que cette méthodologie peut aussi être utilisée dans une approche quantitative (Hlady Rispal, 2002), que les données produites peuvent être de nature qualitative (des mots, des perceptions), mais aussi quantitative (des fréquences, des mesures) (Giordano,

2003). Toutefois, dans une approche qualitative, ces données quantitatives n'ont pas d'utilité statistique, mais ont vocation à la contextualisation.

En se focalisant ainsi sur un phénomène, le chercheur dispose d'un degré de liberté important et en même temps, il doit gérer une situation d'instabilité qui le suit durant tout son travail de recherche. Koenig (2002) cité par Giordano et Jolibert (2012) et Giordano (2003) évoquent à ce titre un processus de recherche qui ne prend forme qu'à la fin du travail de recherche. Wacheux (1996) considère que la recherche qualitative nécessite en général au moins deux problématiques, car la confrontation avec le terrain va ouvrir certaines pistes, en refermer d'autres, et conduire finalement le chercheur à élaborer une nouvelle problématique. Le fait de ne pas avoir un cadre figé avant l'accès au terrain, de laisser l'objet être influencé par les observations est défini comme « *un lieu de production, un îlot de rationalité à comprendre* » (Wacheux, 1996 :31). Le scientifique peut alors accrocher sa recherche et faire reposer sa méthode sur trois postulats:

-« *Pour comprendre un phénomène, il faut être attentif à l'ensemble des manifestations, des significations et des valeurs du fait social total* » (Wacheux, 1996 :31). En d'autres termes, le chercheur doit rester vigilant aux discours, aux pratiques et aux perceptions des acteurs qui peuvent être en décalage.

-« *Dans la réalisation du projet, le chercheur est confronté à un double dualisme : entre l'objet et l'observateur, entre l'observateur et les acteurs* » (Wacheux, 1996 :31). En d'autres termes, le chercheur va forcément limiter son analyse du fait de la position qu'il aura eue en tant qu'observateur.

-*La finalité reste la production d'un « théorique émergent »* (Wacheux, 1996 :32), bien que le chercheur doive faire face à l'incertitude des situations de recherche, c'est-à-dire à l'imprévisibilité des acteurs, à l'indétermination de l'objet, à l'approximation de la construction explicative.

4.2.4 Intérêt de l'étude de cas

4.2.4.1 Définition de l'étude de cas :

L'histoire des études de cas montre qu'il y a eu un déclin de ce type d'approche durant les années 1960, pour redevenir une approche usitée par les communautés scientifiques aux Etats-Unis et en Europe durant les années 1980 (Langley, Royer, 2006). Si, comme le précise Stake

(2000 :345) « *les études de cas sont devenues l'approche la plus commune des recherches qualitatives* » (Langley, Royer, 2006), elles peuvent également être appropriées à des recherches quantitatives et s'inscrire dans une posture paradigmatique positiviste autant que constructiviste (Langley, Royer, 2006). Finalement l'étude de cas trouve son utilité en fonction de la question de recherche du scientifique, cette approche se trouvera particulièrement appropriée, dès lors que ce dernier cherche à savoir pourquoi ou comment recherche sur le processus). Pour Wacheux (1996), l'intérêt de l'étude de cas est qu'elle permet d'assurer le triptyque : dépendance des faits au contexte, singularité des situations de gestion, non-substituabilité des acteurs. Il n'existe pas une forme d'étude de cas, cette approche méthodologique connaît une réalité plurielle. Yin (1989 :25) définit l'étude de cas comme « *la recherche empirique d'un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et pour laquelle plusieurs sources de données empiriques sont mobilisées.* »

4.2.4.1.1 But de l'étude de cas

Si l'étude de cas relève d'un choix relatif à l'objet à étudier, alors toutes les méthodologies au sein de l'étude de cas sont envisageables (David, 2005). Ainsi une étude de cas peut avoir vocation à tester une théorie dans une approche purement positiviste, elle peut tout autant être le support d'étude exploratoire, ou encore avoir comme but la génération de théorie selon une posture constructiviste (Hlady Rispal, 2002).

En sciences de gestion, l'étude de cas présente plusieurs intérêts qui renvoient aux impératifs de la recherche dans cette discipline. Pour Roussel et Wacheux (2005), l'étude de cas est remarquable, car elle permet de contextualiser l'objet de recherche, de prendre en compte l'aspect temporel du processus, et de faire un retour aux acteurs dans un souci praxéologique.

Les situations sociales étudiées par le chercheur en sciences de gestion étant tout le temps en mouvement, l'argument relatif à l'aspect temporel du processus relevé par Roussel et Wacheux (2005) est d'autant plus important qu'il permet de comprendre les facteurs structurants sans oublier de prendre en considération la trajectoire temporelle du processus. Pour Yin (1994), il y a un vrai intérêt à étudier un processus en temps réel sans connaître l'issue, car cela permet de « *minimiser les biais introduits par une étude rétrospective et maximise la possibilité de découvrir l'influence de facteurs importants, mais éphémères (Van de Ven, Poole, 1995)* » (Musca, 2006 :157).

4.2.4.1.2 Typologie des études de cas :

Comme précisé dans la section précédente, les études de cas peuvent avoir pour but de décrire, tester une théorie, ou de générer une théorie (Eisenhardt, 1989). Les études de cas ne s'approprient pas uniquement selon leur vocation descriptive ou explicative, rajoutons des critères relatifs à la question théorique, aux théories mobilisées et au nombre et relations qui existent entre les cas.

4.2.4.1.3 Limites des études de cas :

Comme toute méthode de recherche, l'étude de cas connaît des limites qui doivent être connues du scientifique lorsqu'il s'engage. Pour Mucchielli (1988), les études de cas, quel que soit le positionnement du chercheur, limitent l'espace et le temps qu'observe le scientifique. L'objet de recherche lié à cette étude de cas est de ce fait circonscrit à ce que le scientifique va être capable d'observer et de reconstituer. À ces limites s'ajoutent des critiques récurrentes que l'on prête aux études de cas. Il est souvent fait mention de leur manque de rigueur, notamment dû à des sources multiples, variées et souvent contradictoires (Wacheux, 1996). À cette critique, Yin (1989) rétorque qu'une approche par étude de cas n'est pas moins rigoureuse par essence que toutes les autres approches (David, 2005). Les études de cas sont aussi critiquées sur la difficulté de généralisation et sur la production de concepts qui ne seraient qu'*ad hoc*. Pour Yin (1989), il existe une confusion courante lorsque l'on évoque la généralisation en faisant un raccourci sur la généralisation statistique. Or Yin le rappelle, la généralisation peut aussi être « *la généralisation de faits observés à une théorie* » (David, 2005 :10). Pour ce qui est de la production de concepts *ad hoc*, pour Roussel et Wacheux (2005) le chercheur, afin d'éviter cet écueil, doit, en plus de faire son observation dans un contexte empirique, revenir par des allers-retours durant l'étude de cas avec un contexte théorique, qui vont lui permettre de dépasser cette théorisation *ad hoc*.

4.2.4.1.4 La mise en œuvre de l'étude de cas :

Eisenhardt (1989) développe la mise en œuvre de l'étude de cas selon quatre grandes étapes : le démarrage, la sélection des cas, le choix des instruments et le protocole de recherche, l'accès au terrain. Nous ajoutons une cinquième étape, la fin de l'investigation.

On l'a vu, l'étude de cas est liée à un objet de recherche. Il semble donc cohérent en tout premier lieu que le chercheur dispose d'une question de recherche, quitte à ce qu'elle soit

modifiée au gré des allers-retours entre les données empiriques et les champs théoriques, sans quoi il risque d'être submergé par une masse d'informations.

Vient ensuite la sélection des cas, qui dépend de la question de recherche et des premiers éléments théoriques. Comme le rappelle Eisenhardt (1989:537), la sélection se fait sur une base théorique et non statistique « *The cases may be chosen to replicate previous cases or extend emergent theory, or they may be chosen to fill theoretical categories and provide examples of polar types* ». Ainsi la sélection des cas se fera selon une logique de réplication, dans le but de rediscuter les cas suivants, dans une logique de catégorisation théorique en sélectionnant des cas extrêmes ou aux caractéristiques particulières qui permettent de comprendre un phénomène (Eisenhardt, 1989). Pour Musca (2006) et Cusin (2009), la sélection peut aussi se faire sur la base de cas opposés dans un but comparatif.

Le chercheur doit ensuite faire le choix des instruments de recherche qu'il va utiliser, de sa méthodologie, et de la sélection du temps et de l'espace d'investigation. Il peut ainsi s'appuyer sur des interviews de différentes approches, des observations, des sources secondaires, récolter des données qualitatives et quantitatives, croiser les données. Pour Eisenhardt (1989), le chercheur a tout intérêt à diversifier ses méthodes en fonction de son objet de recherche, le potentiel créatif de son étude s'en trouvera augmenté.

Une fois le protocole de recherche élaboré, sachant que dans une posture paradigmatique constructiviste ou interprétativiste celui-ci se dessine de manière itérative, le chercheur passe à une phase d'accès au terrain et de mise en œuvre de ses choix méthodologiques. Cette phase de mise en œuvre peut souvent se traduire par « un opportunisme méthodique » (Girin, 1989) cité par Cusin (2009), en particulier lorsque le terrain d'accès n'est pas évident, comme cela peut être le cas des situations d'échec (Cusin, 2009).

Si le scientifique peut se fixer un temps d'investigation, la fin de l'étude correspond au moment où le chercheur atteint un niveau de saturation théorique, mais aussi des contraintes de temps et d'argent (Eisenhardt, 1989).

4.2.4.1.5 La démarche d'analyse

Une fois « sorti » de l'étude de cas, le chercheur, dans une approche qualitative, analyse les données collectées suivant une démarche en trois étapes : condensation des données, présentations des données, élaboration des conclusions et apports de la recherche (Musca, 2006).

La première phase du travail d'analyse consiste pour le chercheur à déterminer comment il organise les données collectées, comment il les classe, lesquelles il conserve (Musca, 2006). À ce titre, Miles et Huberman (2003) proposent aux scientifiques d'avoir un traitement des données au fil de leur étude, de sorte qu'ils perdent le moins de données possible. Le traitement des données se fait à partir des différentes fiches, synthèses et autres journaux de bord dont dispose le chercheur. Pour Musca (2006), le chercheur peut alors réaliser des monographies dans le but de faciliter les comparaisons entre les sous-unités d'analyse (entreprises, salariés...), ou établir un codage thématique des données (cf chapitre 5).

Pour présenter les résultats, le chercheur reconstruit une explication a posteriori « *les rapports de cas présentent les évidences des situations observées. Au minimum, ils contiennent la présentation de la situation, la chronologie des événements et la contribution à la compréhension des questions de recherche, autrement dit, la pertinence et la représentativité par rapport à l'objet de recherche.* » (Wacheux, 1996 :98). Miles et Huberman (2003) invitent le chercheur à s'appuyer sur des formats préexistants afin de rendre clairs leurs résultats en fonction des dimensions que veut faire ressortir le chercheur.

Enfin, le chercheur va élaborer des conclusions à partir de ses résultats en s'appuyant sur les formats de présentations (Musca, 2006). Cela dit, il n'existe pas de méthodes précises pour extraire ces conclusions.

Lors de sa phase d'accès au terrain, le chercheur peut adopter plusieurs postures vis-à-vis des acteurs qu'il rencontre. Il peut être participant complet, participant observateur, un observateur qui participe, un observateur complet (Musca, 2006). Chaque posture a ses avantages et ses inconvénients, sera plus ou moins propice à l'objet de recherche. Lorsqu'il est participant complet ou participant observateur, comme c'est le cas d'un doctorant CIFRE²⁰ par exemple, le chercheur peut difficilement s'appuyer sur des entretiens dits classiques, du fait de son manque de recul et de la relation qui existe entre lui et les acteurs (Hlady Rispal, 2009). Miles et Huberman (2003) parlent « d'effet de sur-assimilation ». À l'inverse, lorsque la posture du chercheur est à dominante observatoire, cela peut induire que le chercheur est extérieur au cas, mais qu'il a des obligations par ailleurs, des temps d'observations et un accès au terrain plus limité.

²⁰ Conventions Industrielles de Formation par la REcherche

Quelle que soit la posture qu'il adopte, le chercheur est confronté à plusieurs risques inhérents à sa relation avec le terrain. Il peut focaliser son attention sur des faits secondaires au détriment d'informations plus importantes (Hlady Rispal, 2009). Il peut également formuler des observations qui sont davantage fondées sur les effets de la relation « observateur-observé » (Hlady Rispal, 2003) que sur les caractéristiques du cas. Pour Roussel et Wacheux (2005 :15), le chercheur doit faire la distinction entre : *« les événements infrasignificatifs », ce qui est décrit dans le contexte, « l'ordre et le règne du sens », l'interprétation des acteurs et enfin « l'émergence d'événements suprasignificatifs : la construction narrative d'identité fondatrice ».*

Pour éviter ces risques, le chercheur doit être prêt à faire évoluer sa méthodologie par rapport à sa posture, et être capable de changer de techniques si celles-ci ne conviennent pas de sorte qu'il existe un équilibre entre sa parole et celle de l'acteur. L'objectif pour le chercheur est alors d'avoir des informations des acteurs, tout en gardant suffisamment de recul pour traiter les informations en évitant les risques mentionnés. Cette distanciation se fait au travers des interprétations théoriques (Roussel, Wacheux, 2005).

Tout l'enjeu pour le chercheur, au-delà des considérations techniques et de la construction de son protocole de recherche, sera d'établir un lien de confiance avec les acteurs, en particulier lorsque le chercheur s'évertue à comprendre un phénomène en cours *« il s'agit à la fois d'attraper le réel au vol et d'étudier des processus à long terme dans leur contexte naturel, ce qui conduit à y considérer de multiples niveaux d'analyses interconnectées (Barley, 1990 ; Pettigrew et al., 2001) »* (Musca, 2006 :153). Pour Hlady Rispal (2003), il est impératif que le chercheur partage avec les acteurs s'il veut capter ce réel au vol. En fonction de son objet de recherche, il est dans son intérêt d'avoir une démarche claire avec les acteurs et de leur communiquer le projet de recherche avant le premier contact. Puis, le chercheur peut partager avec certains acteurs ses méthodes d'analyse, sur les choix de son analyse textuelle thématique par exemple. Il est aussi pertinent de montrer en quoi la recherche peut être utile aux acteurs, voire même de les amener à analyser et interpréter les analyses du phénomène avec le chercheur (Hlady Rispal, 2009).

Enfin, pour conclure sur la posture du chercheur lors d'une étude de cas, Roussel et Wacheux (2005) rappellent que le chercheur qualitatif qui s'attache à comprendre des phénomènes ne peut pas résoudre les situations sociales qu'il aura observées à une modélisation parfaite.

Section 4.3 -Validité et fiabilité de la recherche

Dès les premières lignes de ce chapitre, la validité des connaissances a été évoquée, rappelons que l'épistémologie étudie la nature des connaissances valables. Dans les sections précédentes, la réflexion, dans le cadre de cette étude, portant sur la posture épistémologique, sur le mode de raisonnement, la stratégie d'accès au réel, l'approche scientifique, a été décrite et expliquée, de sorte que l'ensemble du canevas de recherche soit suffisamment explicite et clair pour témoigner de sa cohérence. Il ne manque plus à ce stade que de présenter les grands principes de validité et de fiabilité de la recherche (1), puis de préciser ceux qui s'appliquent dans le cadre d'une posture interprétativiste (2), et dans le cadre d'une étude qualitative (3). Enfin nous préciserons quelle est la place du chercheur dans ce travail de recherche (4).

4.3.1 Principes généraux

La justification des connaissances dépend du cadre épistémologique, mais de manière générique, il existe des principes directeurs. Le premier principe est la validité interne de la recherche, c'est-à-dire la cohérence du design de la recherche, à savoir la posture paradigmatique, l'objet de recherche, le cadre théorique, la méthodologie, les méthodes de collecte et de traitement des données (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Cette dernière associée à la validité du construit et à la validité de l'instrument de mesure, permet au chercheur d'être en en capacité de justifier de la pertinence et de la rigueur de ses résultats (Drucker-Godard, et al., 2007). Le deuxième grand principe est la validité externe des connaissances qui « *examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche* » (Drucker-Godard, et al., 2007 :286). Là encore, la posture épistémologique conditionne la validité externe des connaissances (Avenier, Gavard-Perret, 2012). S'ajoute à ces deux principes, la fiabilité du processus de recherche qui se traduit par la description au plus juste des différentes étapes de la recherche dans le but d'assurer la capacité de répétition de la recherche par d'autres chercheurs (Drucker-Godard, et al., 2007).

4.3.2 La validité de la recherche dans une posture interprétativiste

Le paradigme interprétativiste a ses propres caractéristiques en termes de validité ; nous observons dans cette section la validité du construit, la rigueur du processus, et la validité externe.

Pour le chercheur interprétativiste, le construit est une interprétation de l'expérience vécue investiguée. Sa validité passe par une combinaison de trois perspectives : la validité communicationnelle, la validité pragmatique et la validité transgressive. La validité communicationnelle passe par le dialogue avec les acteurs de l'expérience et la communauté scientifique. « *La validité pragmatique s'apprécie en testant dans l'action les interprétations élaborées* ». La validité transgressive doit conduire le chercheur à ne pas négliger des hypothèses et cadres de références implicites (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

Concernant la rigueur du processus de recherche, l'interprétativiste s'assure de la rigueur de son processus de recherche par le dialogue avec les acteurs et la communauté scientifique, on parle alors de validité transgressive (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Dans ce cadre, il est intéressant dans ce cas que le chercheur présente sa méthode de catégorisation à d'autres chercheurs (Angot, Milano, 2007). Le jeune chercheur, lui, peut profiter des moments d'échanges comme les ateliers doctoraux²¹ pour faire part de ses difficultés, limites, faiblesses et ainsi retravailler avec l'appui de chercheurs confirmés la démarche de sa recherche (Giordano, 2003). La construction de ce travail de recherche s'est faite durant l'entièreté de son processus en se confrontant à l'avis d'autres chercheurs au cours de consortiums doctoraux, d'ateliers doctoraux, de séminaires de recherche, et de manière moins formelle par les échanges avec les chercheurs des différentes équipes et laboratoires. De plus, le chercheur qui s'inscrit dans une posture interprétativiste témoigne de la rigueur de son processus de recherche par une description pointue et une critique réflexive (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

Enfin, concernant le principe de validité externe, l'interprétativiste, toujours dans une même logique, s'assure de la validité externe en décrivant les connaissances de sorte qu'elles puissent être facilement mobilisables dans d'autres contextes. Globalement pour David (2005), le chercheur qui s'inscrit dans un paradigme constructiviste ou interprétativiste généralise à un niveau vertical via l'abstraction et la contextualisation, et à un niveau horizontal en faisant des comparaisons théoriques à un niveau constant.

Nous discutons de la validité interne et de la fiabilité dans la section suivante, à l'aune des critères de validité de la méthodologie qualitative.

²¹ Durant les trois années de thèse, ce travail de recherche a fait l'objet de plusieurs présentations, lors d'ateliers doctoraux du laboratoire Coactis EA 4161, ou lors du consortium doctoral du 8^e congrès de l'AEI en 2013.

4.3.3 Les principes de validité de la recherche suivant une approche qualitative

Si les principes de validité sont dépendants de la posture paradigmatique du chercheur, les approches qualitative ou quantitative marquent aussi ces principes de leurs particularités. Étant donné la posture de ce travail de recherche, nous présentons les spécificités dans le cadre de la recherche qualitative.

La validité d'un projet de recherche qualitatif passe par la restitution pas à pas de ce que le chercheur a fait, La Ville (2000) parle de mécanismes génératifs. Ces mécanismes doivent permettre de tester la démarche de différentes manières selon les auteurs sur :

- La fidélité, la validité interne et externe, la validité du construit (Thiétart, 1999) ;
- La crédibilité, la fiabilité, la validation, la transférabilité (Deslauriers, 1991) ;
- L'acceptation interne, la cohérence interne, la confirmation externe, la complétude, la saturation (Mucchielli, 1994) ;
- La validité théorique, l'acceptation interne, la saturation, la cohérence interne, la fiabilité du processus de recherche (Wacheux, 1996).

Ces différentes approches recouvrent les mêmes critères de validité sous différents termes ; afin de garder une cohérence avec les principes directeurs déjà évoqués, nous focaliserons la validité de cette recherche qualitative sur sa validité interne (cohérence interne, validité de l'instrument de recherche, validité du construit), la validité externe, et la fiabilité du processus de recherche.

La validité interne consiste pour le chercheur à vérifier que ses résultats soient cohérents et qu'il n'existe pas d'explication rivale qui aurait échappé au chercheur. Les critères qui doivent faire partie de la réflexion du chercheur lors de l'élaboration du design de recherche sont liés : « *au contexte de la recherche (effet d'histoire, effet de maturation, effet de test) ; au recueil même des données (effet d'instrumentation) ; ou à l'échantillon (effet de régression statistique, effet de sélection, effet de mortalité expérimentale, effet de contamination)* » (Drucker-Godard, et al., 2007 :279).

Néanmoins, pour Roussel et Wacheux (2005 :10), la recherche qualitative n'a pas exactement les mêmes conditions de validité interne, « *contrairement aux approches quantitatives, la*

validité du qualitatif s'exprime par une exigence de moyens plus que de résultats». Selon Giordano (2003), la recherche qualitative peut apparaître comme floue, manquant de rigueur, le qualitatifiste serait un bricoleur, ce qui implique qu'il faille d'autant mieux tout justifier.

Dans une approche par étude de cas, la validité interne s'opère par l'assurance qu'il n'existe pas d'explications rivales, par l'explication détaillée de la méthodologie, et par la saturation des données (Yin, 1994). Miles et Huberman (2003) rajoutent que le chercheur, dans ce type d'approches, doit bien veiller à ne pas écarter les cas atypiques qui peuvent être indispensables à l'observation du phénomène étudié.

La cohérence interne dans le cas d'une recherche qualitative consiste pour le chercheur à s'assurer que les variables des concepts mobilisés sont adéquates par rapport à l'objet de la recherche. Le chercheur doit bien s'assurer que son unité d'analyse (soit le type d'informations recherchées) permet bien de répondre à sa question (Drucker-Godard, et al., 2007). De manière très claire, le chercheur doit spécifier son objet de recherche, puis les concepts qu'ils mobilisent (son cadre conceptuel). À partir de celui-là, le chercheur construit sa méthodologie, les caractéristiques de son terrain et ses unités d'analyses. Les explications qui en découlent doivent être plausibles, réalistes et fécondes. *« Ces différents critères font l'objet d'une évaluation dans la rédaction finale du rapport de la recherche »* (Wacheux, 1996 :84).

De manière générale, la validité de l'instrument de mesure est de dire en quoi le lien qui est fait entre un indicateur (une phrase dans un entretien, une observation) est correct par rapport à des concepts abstraits (Drucker-Godard, et al., 2007). En recherche qualitative, il ne s'agit pas de vérifier la validité de l'instrument de recherche à chaque utilisation de sorte qu'un autre chercheur puisse faire la mesure. Cela dit, le chercheur va s'assurer de la fiabilité des instruments de mesure par le prétest, par la justification du guide d'entretien, des notes d'observations (Drucker-Godard, et al., 2007) tout en sachant que l'instrument peut évoluer et qu'il reste très lié au chercheur.

Concernant la validité du construit, pour Yin (1989) cela passe par l'utilisation de plusieurs sources de données, l'établissement d'une chaîne d'évidence, c'est-à-dire qu'un individu externe à la recherche doit être capable de comprendre comment les données permettent des conclusions qui répondent à la problématique, la validation par les acteurs clés.

Globalement, la validité externe de la recherche tient dans sa capacité de généralisation et de transférabilité. S'agissant de la généralisation, le chercheur qualitatif est dans une démarche de généralisation analytique (Yin, 1994) ; il doit de ce fait bien préciser les caractéristiques du cas pour en délimiter le périmètre (Drucker-Godard, et al., 2007). Pour ce qui est de la transférabilité, c'est-à-dire de la réappropriation, pour une étude de cas le chercheur va devoir contextualiser au maximum la recherche, l'émergence des résultats, etc...David (2004) indique qu'il est nécessaire de décrire le contexte d'une étude de cas, mais surtout de pouvoir « dire de quel contexte il s'agit », pour être en mesure de transposer les résultats (Drucker-Godard, et al., 2007). Comme on le voit, les déterminants de la généralisation et de la transférabilité sont très proches, aussi il appartient au chercheur de préciser d'une part si l'objectif de sa recherche est soit l'un soit l'autre ou les deux (Drucker-Godard, et al., 2007), et d'autre part d'être très précis sur la sélection du terrain (Eisenhardt, 1989), l'analyse, et la présentation des résultats (Miles, Huberman, 2003).

Enfin concernant la fiabilité du processus de recherche, elle repose dans une recherche qualitative principalement sur l'honnêteté intellectuelle du chercheur. C'est à lui de décrire précisément les étapes de sa recherche, de ne pas écarter des données lors de la condensation pour ne conserver que celles qui cadrent avec son interprétation ; pour Passeron (1991), il semble aussi convenu que le chercheur donne quelques informations sur son « paradigme personnel » (Drucker-Godard, et al., 2007). En plus de ces aspects uniquement liés au chercheur, la fiabilité repose aussi sur l'intercodage réalisé par d'autres chercheurs, et sur le retour des acteurs à propos des entretiens et questionnaires (Drucker-Godard, et al., 2007).

Finalement, comme le souligne Giordano (2003), la recherche qualitative implique d'être sans cesse critique sur chaque étape du projet, et de soumettre chaque étape à la critique.

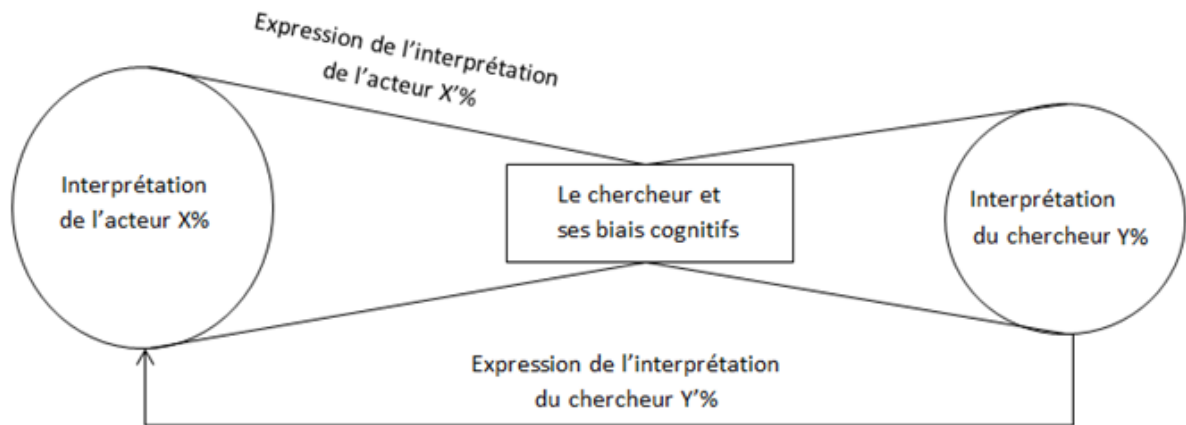
4.3.4 Le positionnement du chercheur

L'adoption d'une posture épistémologique de type interprétativiste n'est pas neutre. Si le sujet et l'objet de recherche sont inséparables, si l'on réfute toute hypothèse du réel indépendante du chercheur en sa position d'observateur, il n'en demeure pas moins que le chercheur doit avoir conscience de la place qu'il occupe.

En essayant de comprendre la réalité d'un phénomène au travers de l'interprétation que s'en font les acteurs, le chercheur interprétativiste doit en tirer deux conclusions. La première est que le chercheur va se baser lui aussi sur ses propres interprétations, qui sont conditionnées

par le temps, les moyens matériels dont il dispose et aussi limitées par ses propres biais cognitifs.

Figure n°4-2 : Le chercheur interprétativiste et ses biais cognitifs :



Source : auteur

Bien qu'il ne cherche pas à modifier le phénomène, mais à le comprendre, ce dialogue que le chercheur entretient avec les acteurs peut influencer sur le phénomène en modifiant l'interprétation et la perception que les acteurs en ont. Cette conséquence de la posture interprétativiste est d'autant plus plausible que le chercheur ne prête pas attention aux interprétations d'un seul acteur, mais au contraire à une palette d'interprétations de différents acteurs. Il peut de ce fait être le vecteur d'interprétations entre les acteurs, et ainsi faire évoluer l'objet de sa recherche.

Synthèse du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons précisé quelle était notre réflexion sur la construction des connaissances de ce travail de recherche. Cette réflexion nous permet de justifier notre cheminement qui a conduit à notre cadre théorique. Ainsi, nous avons présenté dans une première partie les différents paradigmes épistémologiques, et **nous avons justifié notre posture interprétativiste**. Dans un deuxième temps, nous avons défini les étapes de réflexion de notre stratégie d'accès au réel, du choix d'un mode de raisonnement à l'intérêt de travailler sur une étude de cas. **Nous précisons d'ailleurs les différents types d'étude de cas**, et la voie que nous avons choisie. Enfin, nous rappelons que nos choix épistémologiques et méthodologiques sont impactants sur la nature des critères de validité de la construction de nos connaissances. Ainsi, nous précisons les critères de validité qui sont les nôtres pour l'ensemble de ce travail de recherche et la posture particulière que nous adoptons dans cette recherche de type interprétativiste.

Nous respectons et gardons comme fil conducteur de ce travail de recherche les critères de validité dans les prochains chapitres. Nous y présentons le cas que nous avons mobilisé, la méthode de la collecte et de traitement des données (chapitre 5), puis les résultats que l'on a pu extraire de ces données à l'aune de notre cadre théorique (chapitre 6), et enfin le dernier chapitre de discussion des résultats (chapitre 7).

Partie II : Étude de cas d'un label RSE dans un contexte multi-clusters : résultats et discussion

Dans la première partie de cette thèse, nous avons fait état de notre cadre théorique et de notre stratégie d'accès au réel. Dans cette seconde partie, nous nous focalisons sur la partie empirique de ce travail de recherche, et sur les implications qui en découlent.

Dans un premier temps (chapitre 5), nous présentons notre étude de cas multi-clusters au sein du secteur du numérique. Nous détaillons ensuite nos méthodes de collecte des données par entretiens semi-directifs, observations et utilisation de sources secondaires. Nous exposons ensuite notre méthode de traitement des données sur le logiciel NVivo.

Dans un deuxième temps (chapitre 6), nous présentons les résultats de notre recherche en trois sections. Nous approfondissons d'abord les résultats relatifs aux étapes du processus d'institutionnalisation, puis nous mettons en évidence l'influence de la proxémie dans la diffusion du dispositif au niveau des entreprises et des clusters. Dans une dernière section nous remarquons l'appropriation qui est faite du label RSE au niveau des entreprises et des clusters.

Enfin, dans le chapitre 7, nous discutons des résultats de l'étude en revenant sur notre cadre théorique selon quatre axes : la proxémie et le travail d'institutionnalisation par les instances de gouvernance des clusters, les dimensions de légitimation dans le cadre de perspective d'appropriation d'un projet d'institutionnalisation, le dispositif de labellisation comme cristallisateur des tensions que traverse le champ de la RSE, et enfin l'analyse du caractère collectif du projet d'institutionnalisation étudié. A partir de cette discussion nous présentons les implications de ce travail de recherche.

Introduction Générale

Partie I : Construction d'un cadre d'analyse : de l'institutionnalisation de la RSE par les PME à l'appropriation des dispositifs concrets

Chapitre 1
La responsabilité sociétale de
l'entreprise comme changement
institutionnel



Chapitre 2
Les réseaux territorialisés de PME : un
contexte pour l'institutionnalisation par la
proximité



Chapitre 3
L'institutionnalisation par un dispositif concret : un label RSE une approche par l'appropriation

Chapitre 4
Stratégie d'accès au réel et méthodologie

Partie II : Étude de cas d'un label RSE dans un contexte multi-clusters : Résultats et discussion

Chapitre 5

Présentation de notre étude de cas. Du recueil des données à l'interprétation du matériau

5.1 Présentation du cas

5.2 La collecte des données

5.3 Le codage et l'analyse de contenu

Chapitre 6
Présentation des résultats

Chapitre 7
L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de labellisation

Conclusion Générale

Chapitre 5 : Présentation de notre étude de cas. Du recueil des données à l'interprétation du matériau

Notre objet de recherche porte sur l'institutionnalisation de la RSE dans des clusters de PME. Aussi nous avons choisi de nous inscrire dans un raisonnement abductif en nous appuyant sur une méthodologie qualitative. L'étude de cas que nous avons étudiée est un processus d'institutionnalisation de la RSE dans les clusters de PME françaises du secteur du numérique par le biais d'un label. Cette étude de cas s'inscrit dans la continuité de précédents travaux de recherche sur la responsabilité sociétale dans le secteur du numérique (Berger-Douce, 2010).

Nous nous sommes focalisés sur un phénomène en cours qui est le label ENR proposé par le groupement des clusters français du numérique France IT. Ce label a été créé en 2011 à l'initiative d'acteurs de France IT et de l'un des clusters piliers de ce groupement. Le label, qui se veut sectoriel et accessible pour les PME et les TPE du secteur, s'articule autour de deux dimensions : la déontologie dans la relation client, et les démarches de développement durable. France IT a opté pour un processus de labellisation annuel, puisqu'il s'écoule douze mois entre le lancement de chaque vague de labellisation, c'est-à-dire des retraits des dossiers de candidature à la remise du label aux entreprises auditées. En janvier 2015 était lancée la cinquième vague de labellisation.

Au total nous avons réalisé 40 entretiens auprès de 43 acteurs, dirigeants d'entreprises labellisées, directeurs et chargés de missions dans les clusters du numérique, des dirigeants sceptiques sur le processus de labellisation, ou encore des acteurs externes aux réseaux de clusters mais parties prenantes de la labellisation, auditeurs de l'organisme certificateur, et un membre d'un syndicat de branche du numérique expert sur le label. Les entretiens ont été réalisés entre septembre 2013 et avril 2015. Dans le même temps nous avons renforcé nos données par une collecte de sources documentaires auprès des différentes organisations. Nous avons également procédé à une observation de l'évaluation des dossiers de candidature par l'organisme certificateur lors de la quatrième vague entre septembre et décembre 2014.

L'ensemble des éléments collectés et analysés nous ont servi à présenter nos résultats et nos apports dans les chapitres 6 et 7 de cette thèse.

Ce chapitre est composé de trois sections dans lesquelles nous présentons en détail notre étude de cas, en recontextualisant le secteur du numérique, le rôle de France IT ; nous expliquons ensuite le processus de labellisation et enfin nous présentons chaque acteur rencontré au sein des différents clusters (5.1). Nous détaillons dans la deuxième section les méthodes de collecte de données: entretiens semi-directifs, observations et collecte de documents (5.2). Enfin, nous expliquons quelle a été notre procédure d'analyse des données dans la dernière section (5.3).

Section 5.1 -Présentation du cas

Notre étude se focalise sur le secteur du numérique. Étant donné notre objet de recherche, nous développons les intérêts que présente ce secteur (1), puis nous présentons l'association de clusters du secteur numérique France IT, l'outil du projet d'institutionnalisation de la RSE porté par certains de ces membres le label ENR (2). Enfin, nous présentons les organisations rencontrées lors de cette étude de cas, entreprises labellisées, direction des clusters, organisme certificateur, ou encore les entreprises sceptiques sur la labellisation (3).

5.1.1 L'économie du secteur numérique :

Le secteur du numérique est né de la convergence de plusieurs activités, l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel au début des années 2000 (Coe-Rexecode, 2011). La structuration du secteur autour de 14 codes NAF (encadré n°5-1) témoigne de cette convergence.

Encadré n°5-1: Composition sectorielle du secteur producteur des TIC

- 261 Fabrication de composants et cartes électroniques
- 262 Fabrication d'ordinateurs et équipements périphériques
- 263 Fabrication d'équipements de communication
- 264 Fabrication de produits électroniques grand public
- 268 Fabrication de supports magnétiques et optiques
- 465 Commerce de gros d'équipements de l'information et de la communication
- 582 Edition de logiciels
- 611 Télécommunications filaires
- 612 Télécommunications sans fil
- 613 Télécommunications par satellite
- 619 Autres activités de télécommunication
- 620 Programmation, conseil, hébergement et autres activités informatiques
- 631 Traitement de données, hébergement et activités connexes-portails internet

Source : d'après l'Observatoire du numérique (2015) et selon la nomenclature NAF rév.2, et le périmètre des TIC redéfini par l'OCDE en 2008.

La plupart des entreprises de cette étude de cas sont des entreprises d'édition de logiciels, des télécommunications, de programmation et du conseil, ainsi que du traitement des données et de l'hébergement.

Selon l'Observatoire du numérique (2015), le secteur comptait en France en 2010 plus de 97000 entreprises de plus 10 salariés. Par ailleurs, le rapport de branche (2013) montre qu'à la même année, c'est près de 20% des salariés du secteur qui travaillent dans des entreprises de moins de 10 salariés. En effet, de 2008 à 2011, on peut observer la répartition suivante : environ 120 000 salariés dans les TPE, 145 000 salariés dans des entreprises de 10 à 49 salariés, plus ou moins 110 000 salariés dans les entreprises de 50 à 199 salariés, autour de 80 000 dans les entreprises de 200 à 499 salariés et finalement plus de 100 000 dans les grandes entreprises de plus de 500 salariés, ce qui, de fait, représente un nombre limité d'organisations. Nous soulignons que, sur les activités qui composent l'essentiel de notre étude de cas, on compte, en 2010, 266 000 salariés dans les entreprises de programmation et de conseils, 150 000 dans les télécommunications, 45 000 salariés dans les organisations offrant des services de traitement de données et d'hébergements, et autant de salariés dans les entreprises d'édition de logiciels (Observatoire du Numérique, 2015). Plus de 90% des salariés sont en contrats CDI dans le secteur, et il n'y a quasiment pas de recours à l'intérim (Rapport de branche, 2013).

En dehors de ces données sur la constitution des entreprises du secteur, ce qui fait aussi son intérêt, c'est son impact de plus en plus marqué sur la croissance. En effet, comme le montre l'étude sur l'économie numérique et la croissance de l'institut Coe-Rexecode (2011) la contribution du numérique à la croissance est très importante. À la fois par le dynamisme du secteur lui-même, mais aussi par le soutien qu'il apporte à d'autres secteurs. En témoignent les statistiques sur les PIB d'Eurostat de 2010 qui montrent que 4% du PIB allemand est dû au secteur du numérique, 4,18% pour la France et l'on atteint 5,85% du PIB pour le Royaume-Uni. Cet impact est encore plus important aux États-Unis puisque, depuis les années 1990, le secteur du numérique représente entre 7% et 9% du PIB (Coe-Rexecode, 2011).

Cette contribution dans la constitution des PIB des pays industrialisés s'explique notamment par le nombre d'entreprises équipées de matériel numérique qui n'a cessé de croître au cours des deux dernières décennies. Cela au point qu'en 2012 la quasi-totalité des entreprises françaises, toutes tailles et secteurs confondus, sont équipées d'une connexion internet à haut débit, elles sont 92% en moyenne au sein des 28 pays membres de l'Union Européenne (Observatoire du Numérique, 2015). En France, plus de la moitié des salariés utilisent régulièrement un ordinateur dans le cadre de leur travail (INSEE, 2012b). De même près des deux tiers des entreprises françaises de plus de 10 salariés utilisent une connexion mobile à internet, et l'on peut supposer que cette tendance s'est encore accrue entre 2012 et 2015.

Si un nombre de plus en plus important d'entreprises utilisent une connexion internet, cela s'accompagne d'une utilisation croissante des outils des TIC comme l'utilisation de systèmes d'échanges de données, de type gestion de la supply chain. Plus d'un tiers des entreprises utilisent des progiciels de gestion comme les ERP (entreprise ressource planning) ou des logiciels de CRM (customer relationship management) (INSEE, 2012b). Notons également le nombre d'entreprises toujours plus important à posséder un site web, puisqu'elles sont plus de 65% en 2012 (INSEE, 2012b). La majeure partie des entreprises utilisent un site internet à des seules fins de communication, de vitrine sur le web, quand 16% des entreprises des entreprises de plus de 10 salariés l'exploitent pour vendre directement leurs produits (INSEE, 2012b). On comptait en France en 2012, 117 500 sites marchands actifs, soit trois fois plus qu'en 2007, et une augmentation de 17% par rapport à 2011 (Observatoire du Numérique, 2015). Cela sans compter les entreprises qui passent par des plateformes autres que leur propre site pour vendre leurs produits. Finalement, la vente sur internet en France en 2011

représente 14% du chiffre d'affaires des entreprises, soit 37,7 milliards d'euros la même année et 45 milliards d'euros en 2012 (Observatoire du Numérique, 2015).

Cette démocratisation des TIC n'est pas le propre des pratiques commerciales. Le secteur public est lui aussi concerné par ce mouvement. Ainsi, plus de 60% des relations entre les particuliers et les pouvoirs publics s'effectuent au travers des sites internet de l'administration (Observatoire du Numérique, 2015). Les établissements publics sont eux aussi de plus en plus équipés de TIC, à l'image des hôpitaux, des collèges et des lycées (Observatoire du Numérique, 2015).

Cette expansion des TIC, dans tous les secteurs qu'ils soient publics ou privés, impliquent un soutien des entreprises du numérique qui nécessairement apportent des solutions en termes d'équipement, d'hébergements, de création de sites internet, de création de réseaux, d'éditions de logiciels, de conseils...**L'enjeu étant de taille, il y a un véritable intérêt à un niveau politique de soutenir ce secteur.** Le rapport sur l'économie numérique et la croissance (Coe-Rexecode, 2011) témoigne de cette prise en main politique à un niveau global ; en 2011, le G8 qui se déroulait à Deauville avait inscrit au cœur de son agenda, la question « de l'internet et de l'écosystème » (p.3). Mais c'est aussi vrai à un niveau européen, « la stratégie numérique pour l'Europe se veut un élément important de la stratégie européenne pour l'emploi et la croissance « Europe 2020 » » (p.9). Et il en va de même à l'échelle de la France qui a alloué au numérique 4,5 milliards des 35 milliards du Grand Emprunt pour des investissements d'avenir en 2010.

Par ailleurs, ce qui rend également le secteur du numérique pertinent pour cette étude, c'est qu'il s'agit d'un secteur en structuration, qui connaît beaucoup de mutations. Si les pionniers étaient peu nombreux en France dans les années 1980, le secteur est passé par une croissance rapide et incontrôlée jusqu'à la bulle des années 1990 et son explosion au début des années 2000. Aujourd'hui le secteur se structure, à l'image de ces deux syndicats professionnels CINOV et SYNTEC. En attestent par exemple les deux accords-cadres de septembre et octobre 2012 sur la formation, l'accord de branche du 19 février 2013 (Rapport de Branche, 2013) qui porte sur la santé et les risques psychosociaux au travail, par le développement des moyens du CHCST, par le renforcement de la prise en compte de la frontière vie professionnelle/vie privée qui est un sujet important dans le secteur numérique.

S'ajoute à ces différents éléments descriptifs du secteur, la question de la responsabilité sociétale qui, bien sûr, ne lui est pas étrangère. Le secteur présente à la fois de nouvelles

solutions aux pratiques des entreprises sur la prise en compte des attentes de leurs parties prenantes, mais soulève aussi de nouvelles problématiques, et des pratiques discutables (obsolescence programmée, datacenter...).

5.1.2 France IT et le label ENR

Dans le secteur du numérique, le cas que nous étudions se concentre sur le groupement de clusters de France IT (1), et sur l'initiative d'acteurs de France IT et du cluster C1, le label ENR (2).

5.1.2.1 France IT

L'association française des clusters du numérique France IT²² a été créée en 2009; elle comprend douze clusters du numérique et couvre en 2015 dix régions et quarante-huit départements français. La création de France IT répond à deux niveaux d'objectifs : accompagner la performance des clusters d'une part, et accompagner la performance des entreprises membres des clusters d'autre part. Au niveau des clusters, France IT s'efforce de tisser des liens entre ceux-ci, afin de créer des rapprochements, des coopérations, des projets communs, notamment à l'international. Au niveau des entreprises membres, France IT œuvre sur l'accès au marché, sur les relations BtoB. En tant qu'association, France IT est organisée autour d'un bureau, dont le président est le directeur du cluster C1 ; il y a cinq vice-présidents, aussi directeurs de leurs clusters, dont les directeurs de C2, C5 et C6, ainsi qu'une trésorière qui est aussi la directrice de C4, et un secrétaire. Parmi ces prérogatives et à l'initiative d'acteurs du cluster C1, France IT a développé le label ENR dans une double logique : utiliser les entreprises des TIC comme un levier du développement durable, et encadrer les relations entreprises/clients dans un secteur qui se structure.

5.1.2.3 Le label ENR

Le label ENR a donc été créé par France IT en 2011 (Annexe 2). Le processus de labellisation suit un déroulement en plusieurs étapes sur une année (Figure n°5-1) (Annexe 1), et comprend un dossier de candidature et une enquête client. Chaque année depuis 2011, France IT lance une nouvelle vague de labellisation en début d'année. Les entreprises membres des clusters peuvent alors retirer un dossier de candidature auprès de France IT (Annexe 3). Le dossier est noté sur 100 points et se décline sur 11 thèmes :

²² <http://france-it.fr/>

- Droit de la propriété intellectuelle
- Confidentialité
- Attitude avec les fournisseurs
- Attitudes avec les salariés
- Implication dans le cluster
- Contrat de prestation/proposition de prix
- Suivi de projet
- Livraison
- Facturation
- Développement durable
- Défaillance de l'entreprise

Les entreprises ont alors jusqu'au mois de septembre pour remplir le dossier et l'envoyer avec les pièces à fournir (Annexe 4) au Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable (CIRIDD²³), l'organisme auditeur. Le CIRIDD est une association loi de 1901 créée en 2005 à Saint-Étienne et indépendante de France IT. Son activité se décline en trois axes : la veille et les études sur le développement durable, l'animation d'action dans les réseaux et les collectivités, le développement des connaissances sur le développement durable par les plateformes web.

Une fois en possession de ces documents, l'auditeur du CIRIDD vérifie la conformité du dossier, après quoi il prévient les entreprises candidates du lancement de l'enquête clients par mail. L'enquête client se déroule sur une plateforme web de manière anonyme, les entreprises ont environ un mois pour recueillir l'avis de 10% de leurs clients sur la prestation qu'ils ont reçue (Annexe 4). L'enquête client attribue une note sur 100 aux candidats. L'auditeur du CIRIDD procède en parallèle à la notation du dossier de labellisation. À partir du dossier et de l'enquête client, l'auditeur présente les entreprises candidates au comité d'attribution du label (CATLAB). Le CATLAB est constitué de trois administrateurs de France IT et de Fondation Internet Nouvelle Génération (FING), la Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle, du conseil, de l'ingénierie et du numérique (CINOV), l'Association Nationale des DSI (ANDSI), l'Association Française des Editeurs de Logiciels et solutions Internet

²³ <http://www.ciridd.org/>

(AFDEL), l'Institut Mines Télécoms. Trois cas de figure se présentent au CATLAB, les entreprises ayant obtenu plus de 120 points sont labellisées, celles qui ont moins de 100 points ne sont pas labellisées, enfin la labellisation des entreprises qui ont entre 100 et 120 points est laissée à la libre appréciation des membres du CATLAB.

Une fois labellisées, les entreprises s'engagent à communiquer sur la labellisation en suivant les règles d'utilisation de la marque et du logo du label ENR (Annexe 5), pendant une période de deux ans. A l'issue de ces deux ans, les entreprises doivent candidater à un renouvellement du label si elles veulent continuer à utiliser la marque ENR. Pour ce faire, elles suivent la même procédure que lors de leur première labellisation, à ceci près que l'exigence du CATLAB est fixée à 140 points sur 200, et qu'une attention particulière est portée sur les axes d'amélioration soulignés lors du premier dossier de labellisation par l'auditeur du CIRIDD.

Figure n°5-1 : Diagramme de flux de processus des étapes de labellisation (1/2) :

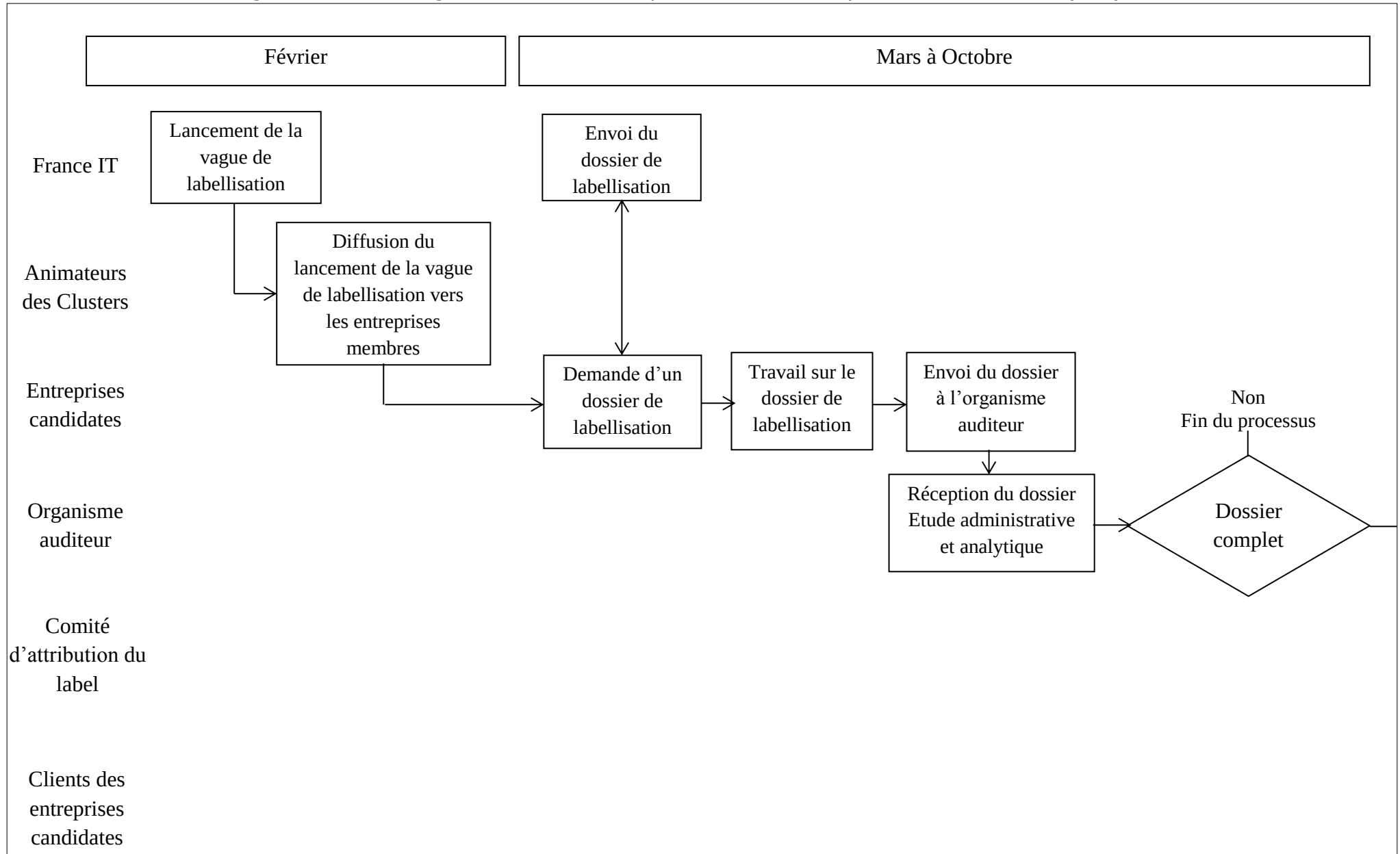
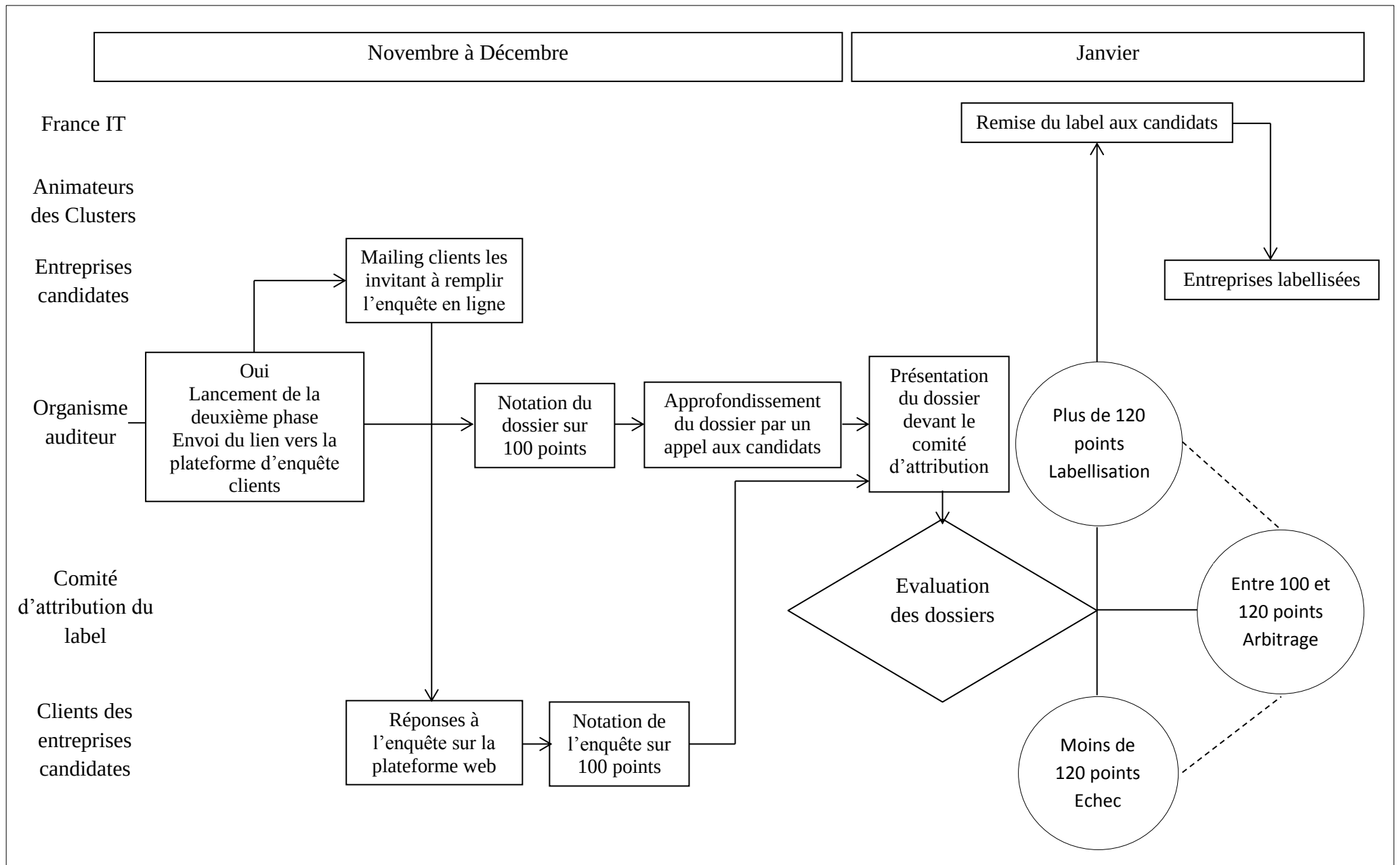


Figure n°5-1: Diagramme de flux de processus des étapes de labellisation (2/2)



5.1.3 Les organisations de l'étude de cas

5.1.3.1 Les phases d'accès au terrain

Avant de donner plus de détails sur les organisations que nous avons rencontrées au sein de ces clusters et qui forment donc notre étude de cas autour du processus d'institutionnalisation de la RSE par le label ENR, précisons que l'accès à notre terrain d'étude et sa formation se sont faites globalement en quatre étapes, dont une phase exploratoire en partie étrangère au secteur du numérique.

-1^{er} phase exploratoire :

- 3 PME sensibles aux démarches de diagnostics/labellisation RSE. Une entreprise de productrice de prothèses et matériels pour personnes handicapées. Une PME du secteur agroalimentaire. Et enfin une entreprise spécialisée dans la qualité et la distribution de l'eau. Toutefois, du fait de notre raisonnement abductif et de l'affinement de notre cadre théorique au cours de cette étude, ces entretiens n'ont pas été exploités par ailleurs.
- 1 directeur de cluster qui sera notre « parrain » pour accéder au terrain et 3 entreprises labellisées, parmi lesquels figurent les entrepreneurs institutionnels.

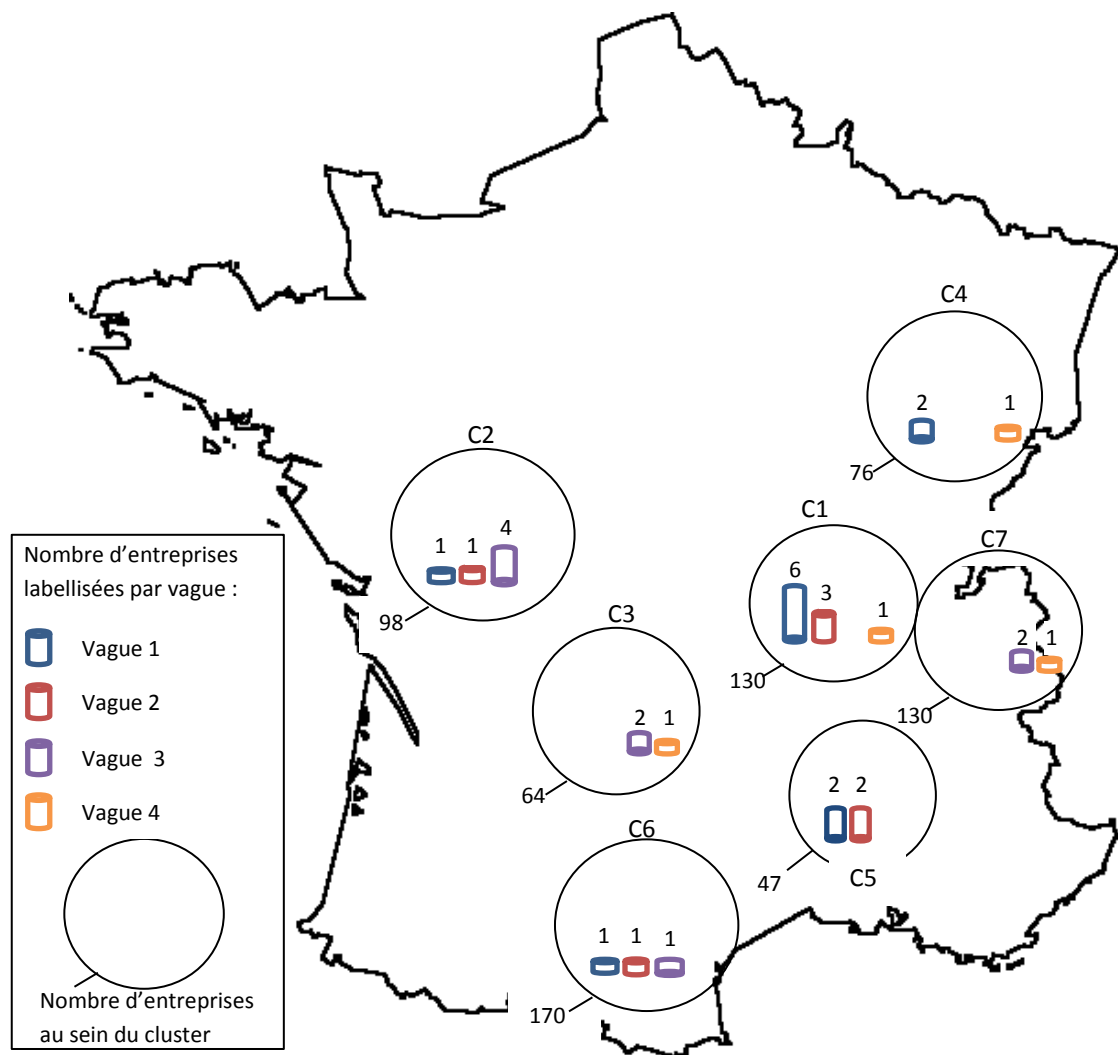
-2^{ème} phase d'approfondissement du terrain avec neuf entreprises labellisées, ainsi que d'autres acteurs (organisme certificateur...) et phases d'observation du CIRIDD.

-3^{ème} phase avec la nouvelle vague d'entreprises labellisées et des dirigeants de PME sceptiques.

-4^{ème} phase auprès des derniers labellisés, et retour vers les entrepreneurs institutionnels.

Finalement, nous avons rencontré 27 entreprises labellisées sur les 30 à disposer du label dans les 7 sept clusters concernés (Figure n°5-2). Nous présentons chacun de ces acteurs dans le paragraphe suivant.

Figure n°5-2: Répartition des labellisées par vague de labellisation et par cluster :



5.1.3.2 Les organisations de l'étude de cas :

Nous présentons les clusters investis dans le label ENR, et les entreprises membres de ces derniers qui ont pu contribuer à notre réflexion, soit par leur labellisation soit par leur scepticisme vis-à-vis du label.

5.1.3.2.1 Le cluster 1 :

Le cluster 1 (C1) a été créé en 2002 par plusieurs entreprises du numérique de la Loire. Le cluster articule ses objectifs autour de deux axes : le soutien au territoire par le développement de l'emploi, la formation, la valorisation de la filière, et le soutien aux adhérents, par des projets collaboratifs, des actions collectives ou encore le développement à l'international. Sur les cent trente entreprises du cluster, treize organisations ont été rencontrées. Dix entreprises

labellisées, mais aussi trois entreprises ayant été identifiées comme sceptiques vis-à-vis du processus de labellisation. Parmi les labellisées, sept font partie du conseil d'administration du cluster, dont cinq siègent au bureau.

a. C1-A

L'entreprise C1-A est une SSII créée en 1992 à Saint-Étienne, elle propose des solutions de développement web, d'hébergement, de référencement, de l'infogérance, ainsi que des applications pour sites et mobiles. Elle compte sept salariés. C1-A communique sur ses actions développement durable depuis 2009, et s'inscrit dans plusieurs processus en plus du label : centre de collecte, label Made In Respect. L'entreprise est membre de son cluster depuis 2002, et fait partie de la 1ère vague de labellisation.

b. C1-B

Créée en 2009 à Roanne de l'initiative de ses deux cogérants, l'entreprise C1-B compte une équipe de sept collaborateurs qui proposent de la création de sites internet, et de l'édition de logiciels professionnels, type CRM. Elle adhère dès sa création au cluster C1, et a été labellisée en 2012 lors de la 1ère vague de labellisation.

c. C1-C

C1-C est une entreprise dont l'offre est orientée vers l'infogérance pour les PME et les collectivités. Elle a été créée en 2005, les vingt-cinq salariés de l'entreprise sont répartis entre ses deux sites stéphanois et bourguignon. Adhérente de C1 depuis 2012, elle obtient le label lors de la première vague. Par ailleurs, C1-C a remporté le trophée RSE 2014 des entreprises de Bourgogne de moins de cinquante salariés. Elle est aussi certifiée ISO 20 000 (qualité des services informatiques) et ISO 27 000 (sécurité de l'information).

d. C1-D

Historiquement très impliquée dans le cluster C1, C1-D adhère dès sa création. Spécialisée dans la création de sites de e-commerce et de référencement en ligne, cette entreprise stéphanoise de douze salariés met en avant ses démarches développement durable. Elle fait partie des entreprises labellisées lors de la première vague, sa dirigeante est l'actuelle présidente du cluster C1. Elle fait partie des acteurs qui ont contribué au développement et à la création du label.

e. C1-E

Créée en 1985, C1-E propose trois types de solutions : l'édition de logiciels de gestion pour PME, l'ingénierie de systèmes et réseaux, et opérateur télécom. Comptant sur vingt salariés l'entreprise implantée à Saint-Étienne est adhérente du cluster C1 depuis 2012 et labellisée lors de la première vague de labellisation.

f. C1-F

C1-F est une entreprise stéphanoise de quatorze salariés, créée en 1998. L'entreprise est spécialisée dans les solutions d'informatique et de télécommunication (offres infrastructures voix et opérateurs). Labellisée lors de la première vague, elle adhère en 2002 au cluster C1.

g. C1-G

Fondée en 2002, l'entreprise C1-G propose deux types de services : l'édition de logiciels pour entreprises, et la formation sur les métiers télécoms. L'entreprise compte quatorze salariés, implantée à Saint-Étienne, elle intervient aussi en Afrique et en Océanie. Membre de C1 depuis ses débuts, C1-G a été labellisée en 2012 lors de la première vague de labellisation.

h. C1-H

C1-H est une entreprise spécialisée dans la communication web (création de site internet, et webmarketing). Créée en 2005 à Saint-Etienne, elle compte une vingtaine de salariés. L'entreprise labellisée en 2013 au cours de la deuxième vague de labellisation et aussi membre du bureau de C1.

i. C1-N1

L'entreprise C1-N1 fait partie des entreprises non labellisées qui constituent les organisations venues alimenter l'approche globale du phénomène de labellisation qui fonde notre étude de cas. Créée en 2011, l'entreprise est implantée à Lyon, mais aussi aux États-Unis et en Grande-Bretagne. L'entreprise est spécialisée dans les services de gestion des données.

j. C1-N2

C1-N2 est une entreprise Roannaise (42) spécialisée dans l'ingénierie en intégration de systèmes et réseaux. Créée en 2008, l'entreprise compte huit salariés.

k. C1-N3

C1-N3 est une entreprise de 25 salariés non labellisée. Située à Lyon, l'intérêt de l'entreprise dans l'étude de cas réside dans son activité qui consiste à proposer aux entreprises de moderniser leurs manières de travailler notamment sur les questions environnementales en leur proposant des solutions informatiques.

5.1.3.2.2 Le cluster 2 :

Créé en 2001 autour d'un axe Poitiers-Futuroscope-Châtelleraut, le cluster C2 a pris une dimension régionale en 2007. Le cluster est membre fondateur de France IT et sa directrice en est l'actuelle vice-présidente. Le cluster décline ses actions autour de cinq types d'actions : l'aide à l'innovation, l'accompagnement à l'international, le développement des affaires commerciales, la performance globale, la sensibilisation régionale sur l'intérêt de la filière. Sur les quatre-vingt-dix-huit entreprises qui composent le cluster C2, six sont labellisées. Cinq d'entre elles font partie du conseil d'administration et quatre sont membres du bureau. Nous avons rencontré les 6 entreprises labellisées de C2, et un dirigeant sceptique vis à vis du dispositif.

a. C2-A

C2-A est une entreprise de dix-huit salariés spécialisée dans l'ingénierie audiovisuelle créée en 1965. Implantée à Niort et Poitiers, l'entreprise est membre de C2 depuis 2006, son dirigeant en était le président entre 2012 et 2014. Elle a été labellisée en 2013 lors de la 2^{ème} vague.

b. C2-B

L'entreprise C2-B a été créée en 2007. Implantée à Poitiers, cette entreprise de six salariés propose des solutions de cloud computing (hébergements, protection des données, conseils). Le dirigeant de C2-B est actuellement le secrétaire général du cluster C2. L'entreprise a été labellisée en 2014 lors de la 3^{ème} vague de labellisation.

c. C2-C

Créée en 1982, C2-C est une entreprise d'une centaine de salariés dont la zone de chalandise s'étend en France, au Moyen-Orient ainsi qu'en Afrique. Implantée à La Rochelle, C2-C édite des progiciels de gestion intégrée. C2-C a été labellisée lors de la 3^{ème} vague de labellisation.

d. C2-D

L'entreprise C2-D a été créée en 1980 à Poitiers. Forte aujourd'hui de soixante-quinze salariés, essentiellement des ingénieurs, elle est spécialisée dans les solutions utilisant les technologies mobiles, Java, et le Cloud. Elle s'est faite labellisée lors de la 3^{ème} vague.

e. C2-E

C2-E est une entreprise créée en 1999 à Poitiers autour de quatre métiers : le web, la production de contenu, la formation aux technologies de l'information, la production graphique et publicitaire. Son fondateur a revendu l'entreprise en 2013. Il est le président fondateur du cluster C2, et en a toujours été un des membres du conseil d'administration. Quinze salariés travaillent au sein de C2-E. Elle a été labellisée en 2012.

f. C2-F

Entreprise de conseil numérique sur la gestion de la relation client fondée en 2006 par trois associés, C2-F est implantée à La Rochelle et Paris. Une vingtaine de salariés y travaillent. Elle a été labellisée lors de la 3^{ème} vague. Par ailleurs, l'entreprise a une réflexion sur ses pratiques RSE, et ne compte pas uniquement sur le label ENR. Elle est signataire de la charte de la diversité et du Pacte Mondial des Nations Unies.

g.C2-N1

L'entreprise C2-N1 est une organisation très intéressante dans le cas de cette étude, car il s'agit de la seule entreprise non labellisée du cluster C2 que nous avons rencontrée. En effet bien qu'étant président du cluster C2 de 2010 à 2012, et malgré sa réflexion RSE, le dirigeant de C2-N1 est très critique sur le dispositif de labellisation. Par ailleurs, C2-N1 est une entreprise de développements d'applications basée à Angoulême et fondée en 2003. Elle compte quinze salariés.

5.1.3.2.3 Le cluster 3 :

Le cluster C3 a été créé en 2003, il regroupe les entreprises du secteur numérique du Limousin. Il est membre de France IT depuis 2013; les actions du cluster sont structurées autour de quatre axes : l'accès au marché, le soutien à l'innovation, un travail sur les ressources humaines entre les besoins des entreprises et la formation sur les métiers des TIC,

la sensibilisation au développement durable. Soixante-quatre entreprises sont membres de C3, trois sont labellisées, nous les avons toutes rencontrées.

a. C3-A

L'entreprise C3-A propose des services de communication web. Créée en 1997 à Limoges, cette entreprise de cinq cents salariés dont cinquante en France est présente à Paris et en Europe. Membre du cluster C3, elle est labellisée en 2014 lors de la 3ème vague de labellisation. Par ailleurs, l'entreprise formalise et communique sur ses démarches RSE depuis 2005.

b. C3-B

C3-B est une entreprise créée en 2013 à Limoges spécialisée dans le conseil en maîtrise d'ouvrage des systèmes d'informations. Quatorze salariés travaillent pour l'entreprise qui s'est fait labelliser en 2014. Elle est membre de C3 depuis 2013.

c. C3-C

Créée en 2007, C3-C est une agence web spécialisée dans l'acquisition d'audience de huit salariés. Labellisée en 2015 au cours de la quatrième vague de labellisation, elle est basée à Limoges et membre du cluster C3 depuis sept ans.

5.1.3.2.4 Le cluster 4 :

Le cluster C4 est le cluster de référence du numérique en Alsace. Créé en 2006 autour de 29 entreprises fondatrices, il est gouverné par un conseil d'administration de douze membres représentatif de la pluralité des profils d'organisation au sein du réseau. Le cluster C4 compte soixante-seize entreprises, dont trois d'entre elles sont labellisées ENR.

a. C4-A

L'entreprise C4-A est un opérateur de service en téléphonie traditionnelle et IP créée en 2005 à Strasbourg. Huit salariés travaillent au sein de C4-A. L'entreprise est membre-fondateur du cluster C4 et labellisée lors de la première vague en 2012.

b. C4-B

C4-B est une entreprise de gestion des données, spécialisée dans les solutions de respect des législations et créée en 2007. Cette entreprise de seize salariés a été labellisée au cours de la dernière vague de labellisation en 2015.

c. C4-C

L'entreprise C-4C est spécialisée dans la création de logiciel sur mesure à partir du langage Java. Créée en 2008, l'entreprise compte 4 salariés et a été labellisée au cours de la 1ère vague de labellisation.

5.1.3.2.5 Le cluster 5 :

Cluster des entreprises de la vallée du Rhône, le cluster C5 est créé en 2006 et membre dès 2011 de France IT. Le cluster se structure autour de quatre types d'actions, allant du plus large aux projets spécifiques : le service aux adhérents, l'animation de la filière, les actions de promotion, les commissions et l'organisation d'action collective, l'accompagnement au cas par cas et la création de projet collectif. Quarante-sept entreprises sont membres du cluster et quatre sont labellisées, dont trois sont particulièrement impliquées dans les commissions du cluster, et une est membre du bureau. Nous avons rencontré ces quatre entreprises.

a. C5-A

Créée en 1991 à Romans-sur-Isère, C5-A est une agence web membre de C5. Les dix-sept salariés de l'entreprise contribuent à ces trois pôles d'activités : le développement multimédia, l'hébergement et le cloud computing, fournisseur d'accès et téléphonie. Elle participe à la question du développement durable au sein de C5. C5-A a fait partie de la première vague de labellisation en 2012.

b. C5-B

C5-B est une entreprise de six salariés créée en 1998 à Valence. Elle est spécialisée dans l'infogérance. C5-B a été labellisée en 2013.

c. C5-C

Se présentant comme une agence de communication créative et durable, C5-C est une entreprise de six salariés, créée en 2000 à Valence. Très impliquée sur la question de sa

Chapitre 5-Présentation de notre étude de cas. Du recueil des données à l'interprétation du matériau-
responsabilité sociétale, C5-C publie chaque année son rapport développement durable. Elle fait partie en 2013 de la 2ème vague de labellisation.

d. C5-D

Spécialisée dans les solutions d'impressions, matériels et logiciels, C5-D est une entreprise de trois cent cinquante salariés, créée en 1993 à Valence. C5-D a été labellisée en 2012.

5.1.3.2.6 Le cluster 6 :

Le cluster C6 créé en 2011 représente les entreprises de la filière numérique de la région Midi-Pyrénées, elle rejoint la même année France IT. Les cent soixante-dix entreprises membres peuvent profiter d'un appui en termes de développement commercial, le développement à l'innovation, le développement à l'international, l'accès au financement. Le cluster compte trois entreprises labellisées.

a. C6-A

C6-A est un hébergeur et opérateur télécom créé en 2004 à Toulouse. L'entreprise est membre du cluster C6 depuis sa création 2011, elle a été labellisée en 2014.

5.1.3.2.7 Le cluster 7 :

Cluster des entreprises de Rhône-Alpes sur l'axe Lyon Grenoble, le cluster C7 a été créé en 2007. Fort de cent trente membres, le cluster travaille essentiellement sur la fédération des entreprises du secteur, sur l'accompagnement de ses membres : organisations d'événements, relations presse, ateliers. Une seule entreprise est labellisée.

a.C7-A

L'entreprise C7-A fait partie de la dernière vague de labellisation. Créée en 1991, cette entreprise grenobloise de cent trente collaborateurs propose des solutions d'hébergements, de digital marketing et de développement d'applications. En plus du label ENR, C7-A est la première entreprise française signataire du « Code of conduct for Data Centers » établie par la Commission Européenne.

Dans cette section nous avons présenté notre terrain d'étude, des spécificités du secteur du numérique à la présentation de chaque organisation rencontrée, en passant par les sept clusters dans lesquels le dispositif de labellisation est diffusé. Dans la section suivante nous

expliquons quelle méthode de collecte de données nous avons mis en œuvre dans notre processus de recherche.

Section 5.2 -La collecte des données

C'est sur le terrain que nous venons de présenter, composé de différentes organisations, de différents niveaux que nous avons collecté nos données. Suivant la méthode qualitative de recherche en sciences de gestion comme l'est la méthode des cas, plusieurs possibilités s'offrent au chercheur pour recueillir des données. Selon Wacheux (1996), cinq sources de données peuvent être mobilisées par le scientifique : l'entretien, l'observation directe, l'observation participante, les archives et la documentation. Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé essentiellement l'entretien comme source de données (1), ainsi que l'observation directe (2), la documentation en sources complémentaires (3).

5.2.1 La collecte de données par l'entretien individuel semi-directif

Demers (2003 :174) définit l'entretien comme étant la collecte de données qui permet « *d'entrer dans l'intimité d'une organisation, de rencontrer les personnes qui la font vivre et de se sensibiliser aux nuances du contexte* ». Cette méthode est l'une des plus utilisées en sciences de gestion (Gavard et al., 2008) et en particulier des scientifiques dont la posture épistémologique est interprétative, car elle permet de comprendre « *la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent* » (Demers, 2003 :176). Ainsi la méthode de l'entretien est appropriée aux études dont l'objet est de comprendre, d'évaluer, de capter les représentations et les interprétations des acteurs sur un phénomène organisationnel. Nous présentons les différentes formes de l'entretien, et celle que nous avons privilégiée pour cette étude (1). Après quoi, nous développons l'importance du guide d'entretien dans la structuration de nos entretiens semi-directifs (2). Nous évoquons ensuite les différents paramètres à prendre en compte lors de l'organisation et de la conduite d'entretiens (3). Enfin, nous expliquons quels sont les points sensibles de l'accès au terrain (4), et de quelle manière nous avons mené nos entretiens (5).

5.2.1.1 Les différentes formes d'entretien :

Le scientifique en fonction de son objet de recherche doit faire le choix entre des entretiens ayant un caractère individuel, collectif ou encore les deux. L'entretien de groupe a pour but d'utiliser les interactions entre les différents sujets participants. Ils sont « *utiles pour susciter des idées ou des hypothèses, affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations* » (Gavard et al., 2008 :88). Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour des entretiens individuels, car nous cherchons à comprendre comment les entrepreneurs institutionnels mènent leur projet au travers d'un dispositif concret, le label ENR.

Pour Grawitz (2001), les entretiens se caractérisent par leur degré de liberté et par le niveau de profondeur. Le degré de liberté renvoie à l'espace d'expression que laisse le scientifique au participant, essentiellement par la formulation des questions. Le niveau de profondeur dépend lui « *de la richesse et [de] la complexité des réponses* » (Grawitz, 2001 :645). Ces deux critères forment un continuum d'entretiens. De manière simplifiée, nous ne présenterons que trois types d'entretiens individuels : l'entretien non directif ou entretien libre, l'entretien directif et l'entretien semi-directif. L'entretien non-directif a pour but de révéler des mobiles ou des représentations latentes de l'individu, il est particulièrement utilisé lors du recueil de récit de vie (Fortin et al., 2006). Dans ce cadre, le chercheur définit un thème général au début de l'échange et il laisse l'individu s'exprimer librement. Ce type d'entretien est rarement utilisé en sciences de gestion (Gavard et al., 2008). Lors d'un entretien directif, « *la nature des questions à poser, leur formulation et leur ordre de présentation sont déterminés d'avance. Comme les questions à poser sont fermées, l'interviewer est astreint à suivre un cadre défini. L'entrevue se déroule de la même manière pour tous les répondants* » (Fortin, et al., 2006 :304). On se rapproche dans ce cas de l'enquête par questionnaire. Enfin, l'entretien semi-directif s'appuie sur un guide d'entretien qui regroupe un certain nombre de thèmes que le chercheur souhaite aborder. Contrairement à l'entretien libre, l'échange est à la fois rythmé par les réponses et les sujets évoqués par l'individu, et par le chercheur qui peut décider d'approfondir un thème, ou au contraire de relancer l'échange sur un nouveau thème. C'est ce type d'entretien souvent utilisé en sciences de gestion que nous avons privilégié pour cette étude.

En plus de cette qualification des entretiens sur le degré de liberté et la profondeur, Grawitz (2001) précise que les entretiens peuvent aussi avoir un caractère direct ou indirect. **La**

nature d'un entretien indirect se retrouve dans le fait que les questions peuvent avoir un second sens qui n'est pas apparent pour l'interviewé. C'est en partie ce que nous avons fait, comme en témoigne notre guide d'entretien (Encadré n°5-2).

5.2.1.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est indispensable lors d'entretien semi-directif, car il va permettre au scientifique de laisser une grande liberté de réponse à l'individu tout en s'assurant que les thèmes importants sont bien abordés, et sans pour autant s'enfermer dans ces thèmes au préalable définis. Le guide d'entretien se structure en quatre parties (Gavard-Perret et al., 2008). La première partie est une introduction au cours de laquelle le chercheur cadre l'entretien sur le thème général. Puis il convient de poser une question dite de lancement, qui doit être le plus large possible et descriptive, de sorte que l'individu interviewé prenne la parole, se raconte et commence à aborder un certain nombre de thèmes inscrits dans le guide. C'est ce que nous avons fait au cours de cette étude en posant d'emblée aux acteurs rencontrés la question suivante : « comment avez-vous pris connaissance de l'existence du label ENR? » (Encadré n° 5-2). Ensuite le guide est construit autour de grands thèmes qui forment le cadre de l'entretien. Le chercheur peut ensuite structurer son guide d'entretien avec des sous-thèmes pour approfondir des points de manières plus précises, ainsi que des questions de relance. Au fil du temps passé sur le terrain, du codage (cf. 5.3) et des premières analyses, le guide d'entretien pourra être enrichi de nouveaux thèmes et sous-thèmes (Roussel, Wacheux, 2005). Cette présence sur le terrain, au-delà de faire évoluer le guide d'entretien, peut aussi influencer sur le protocole même de la collecte de données par entretiens (Hlady Rispal, 2002). Enfin, dans une dernière phase, le chercheur conclut l'entretien, c'est le moment qui peut être pris pour programmer un prochain entretien ou une demande de mise en contact avec d'autres acteurs. Par ailleurs, le chercheur peut dans un souci de contextualisation poser des questions afin de mieux connaître la structure, le poste du répondant en début ou en fin d'entretien.

Encadré n°5-2: Le guide d'entretien version finale :

Grille d'entretien	
<u>Ouverture :</u>	
<i>Présentation et rappel de l'objet de l'entretien</i>	
<u>Phase de lancement :</u>	
Comment avez-vous eu connaissance du label ?	
<u>Phase de centrage du sujet :</u>	
Thèmes	Sous-thèmes de relance et approfondissements
Identité de l'entreprise	Activité de l'entreprise- Nombre de salariés- Type de clients- Vague de labellisation
Le processus de labellisation	Porteurs du label- Les ressources mobilisées- Traitement du dossier- Items qui vous ont posé questions- Manque d'approfondissement de certains points- le processus de labellisation temps/coût- L'enquête clients- Le retour de l'auditeur
La perception du label	Les motivations- Les attentes du label- Effets inattendus- L'image du secteur
Réflexivité et changement	Les perceptions de vos pratiques- changement de vos pratiques- Découvertes de pratiques bonnes (généralisation) mauvaises- changement de vos outils- création de nouveaux outils- place du référentiel
Le label pour les parties prenantes	Connaissance du label par les salariés- Perception des salariés- Le label pour les clients- Le label comme outil marketing- La communication avec le label- Les autres parties prenantes (fournisseurs, acteurs locaux...)
L'entreprise et le cluster	Relations de l'entreprise avec le cluster- Rapprochement par le label
Adéquation identité de l'entreprise/label	Valeurs de l'entreprise- Regard sur l'initiative de France IT- D'autres labels ou certification aujourd'hui ? à l'avenir- C'est quoi une entreprise numérique responsable
<u>Phase de conclusion</u>	

5.2.1.3 Les paramètres de l'entretien :

En plus de cette préparation sur le fond qu'offre le guide d'entretien, le chercheur doit aussi se positionner sur la forme des entretiens. L'entretien suit plusieurs paramètres que Wacheux (1996) présente sous forme d'interrogations que le scientifique aura à se poser dès le début de sa collecte de données et durant toute la phase d'entretien. Ainsi, le scientifique doit se demander combien d'entretiens il doit réaliser, mais aussi auprès de qui, à quel moment (du recueil de données, du phénomène étudié), pendant combien de temps, dans quel cadre, et de quelle manière (l'entretien doit-il être en face à face, par téléphone, visioconférence...).

Si, pour certains auteurs, il est souhaitable d'organiser les entretiens dans un lieu neutre afin que l'interviewé échappe aux perturbations liées à son travail, et qu'il puisse se focaliser totalement sur l'entretien, pour Hlady Rispal (2002) au contraire, un entretien se déroulant sur le lieu de travail du répondant peut être un plus, car celui-ci peut ainsi compléter son avis par de la documentation, rechercher des informations sur place, faire intervenir un autre acteur de l'organisation. De surcroît, il n'est pas toujours aisé de faire « sortir » les personnes interviewées de leur organisation pour une entrevue. Étant donné que l'essentiel des entretiens que nous avons réalisés l'ont été auprès de dirigeants de PME, il était plus simple que l'entretien ait lieu au sein de leur entreprise, ce qui nous a effectivement permis à plusieurs reprises de récupérer de la documentation écrite. Par ailleurs, comme le précise Fortin et al. (2006), l'entretien peut se dérouler soit en face à face soit au téléphone. **Nous avons privilégié les entretiens en face à face, mais pour des raisons pratiques dues à l'éparpillement géographique des interviewés et par choix de leur part, nous avons réalisé certains entretiens par téléphone ou en visioconférence** (Tableau n°5-1). Il convient dans tous les cas de privilégier un lieu qui soit le plus calme possible (Gavard-Perret et al., 2008).

Tableau n°5-1: Récapitulatif des entretiens réalisés :

Acteur	Membre du cluster	Vague de labellisation	Acteurs interviewés	Durée de l'entretien	Conditions de l'entretien
AA1-Directeur du cluster C1	/	/	Directeur du cluster	3 entretiens : 4h20 au total	Face à face
AA2-CIRIDD	/	/	Auditrice label ENR	2h	Face à face
AA3-Catlab	/	/	Membre de Cinnov-IT	45 minutes	Téléphone
C1-CM	C1	/	Chargée de mission	1h15	Face à face
C3-CM	C3	/	Chargé de mission	1h20	Téléphone
C5-P	C5	/	Président de cluster	45 minutes	Téléphone
C6-CM	C6	/	Chargé de mission	1h10	Téléphone
C7-CM	C7	/	Chargé de mission	40 minutes	Téléphone
C1-A	C1	1	Dirigeant	1h30	Face à face
C1-B	C1	1	Dirigeant	2h	Face à face
C1-C	C1	1	Dirigeant	1h	Face à face
C1-D	C1	1	Dirigeante	2	Face à face

				entretiens : 2h50 au total	
C1-E	C1	1	Dirigeant	1h20	Face à face
C1-F	C1	2	Dirigeant	1h30	Face à face
C1-G	C1	2	Deux des trois dirigeants	1h10	Face à face
C1-H	C1	2	Dirigeant	40 minutes	Téléphone
C1-I	C1	4	Dirigeant	1h20	Face à face
C1-J	C1	1	Cadre responsable label ENR	1h40	Face à face
C1-N1	C1	/	Dirigeant	30 minutes	Téléphone
C1-N2	C1	/	Dirigeant	30 minutes	Téléphone
C1-N3	C1	/	Dirigeant	40 minutes	Face à face
C2-A	C2	2	Dirigeant	1h50	Face à face
C2-B	C2	2	Dirigeant	1h	Face à face
C2-C	C2	2	Responsable communication	30 minutes	Téléphone
C2-D	C2	3	Responsable Développement durable	2h	Face à face
C2-E	C2	1	Dirigeant	2h	Face à face
C2-F	C2	2	Dirigeant	1h	Visioconférence

C2-N1	C2	/	Dirigeant	45 minutes	Téléphone
C3-A	C3	3	Dirigeant	50 minutes	Téléphone
C3-B	C3	3	Dirigeant	1h10	Face à face
C3-C	C3	4	Dirigeant et une cadre	1h50	Téléphone
C4-A	C4	1	Dirigeant	1h	Face à face
C4-B	C4	4	Dirigeant	30 minutes	Téléphone
C4-C	C4	1	Dirigeant	1h10	Téléphone
C5-A	C5	1	Dirigeante	2h10	Face à face
C5-B	C5	2	Dirigeant	1h	Face à face
C5-C	C5	2	Dirigeant	1h30	Face à face
C5-D	C5	1	Responsable Développement Durable	1h30	Face à face
C6-1	C6	3	Responsable Développement Durable	1h50	Visioconférence
C7-1	C7	4	Responsable communication	1h	Téléphone
Durée totale d'entretien				54h20	

Le chercheur doit aussi se poser la question de la manière dont il va prendre note des déclarations. Hlady Rispal (2002) précise que si la prise de notes directe pendant l'entretien permet de déjouer certains mécanismes de défense de l'interviewé, cette méthode présente au moins deux défauts. D'une part, elle empêche le chercheur de conserver le contact visuel avec l'interviewé ce qui peut être préjudiciable, et elle ne lui permet pas d'avoir la pleine capacité de concentration nécessaire pour relancer l'enquête judicieusement en fonction de ses

déclarations et du guide d'entretien (Baumard et al., 2007). D'autre part, la prise de note n'est pas aussi complète que lorsque l'entretien est enregistré par le moyen d'un dictaphone, ce qui limitera d'autant les possibilités durant les phases d'analyse et de traitement des données. Ainsi, nous avons choisi d'enregistrer nos entretiens, et d'en faire une transcription intégrale (de 732 pages pour l'ensemble des entretiens) a posteriori (Annexes 6, 7 et 8). Il doit également préciser quels sont les thèmes à aborder au cours de l'entretien (Encadré n°5-2).

Par ailleurs, nous avons choisi de sélectionner les acteurs à interviewer en fonction de leurs positions dans le processus d'institutionnalisation que nous observons. Comme l'expliquent Roussel et Wacheux (2005), la validité du processus du recueil de données nécessite de justifier le choix et le nombre d'entretiens. Si le nombre d'entretiens a une visée statistique ou le test d'hypothèses (Roussel, Wacheux, 2005), leur multiplication peut avoir un sens. Comme notre étude n'a pas cet objectif, le nombre d'acteurs interviewés a été arrêté à la fois parce que nous avons observé une saturation des données collectées (Fortin et al., 2006 ; Gavard-Perret et al., 2008) et de leur codage, mais aussi parce que les acteurs interviewés représentent une population suffisamment diverse par rapport à notre objet de recherche.

Enfin, le chercheur doit aussi se projeter au-delà de la collecte de données et s'interroger sur la cohérence de celle-ci avec son sujet de recherche, la littérature qu'il mobilise, sa procédure de codification et les techniques d'analyse qu'il pourra utiliser (Roussel, Wacheux, 2005).

5.2.1.4 La phase d'accès au terrain :

Avant de rentrer dans la phase d'entrevue, le chercheur a souvent un premier contact avec l'interviewé lors d'un échange par email ou par téléphone, justement pour fixer le moment de l'entrevue. C'est au cours de ce premier échange que le chercheur peut renseigner dans les grandes lignes le participant sur le but de son étude, de lui indiquer les conditions de confidentialité, etc. (Fortin et al., 2006). Pour conforter cette première approche avec le terrain, le scientifique peut dans certains cas compter sur l'appui d'un parrain. Lee (1993) explique que le parrainage du chercheur par un acteur du terrain peut être de trois ordres. « *Le parrain peut jouer le rôle de « passerelle » avec un univers non familier. Il peut également être un « guide » suggérant des orientations et surtout alertant le chercheur d'un possible faux-pas à l'égard des sujets. Il peut enfin être une sorte de « patron » qui investit le chercheur de la confiance des autres par son propre contrôle sur le processus de recherche* » (Baumard et Al., 2007 :249). Ainsi, si le parrain peut faciliter l'accès au terrain, il peut aussi

de par sa réputation, son influence, biaiser la relation entre l'enquêteur et les enquêtés. Dans le cadre de cette étude, le parrainage du directeur de France IT dans la phase d'exploration, et à d'autres moments de notre collecte de données, fut un réel atout pour accéder au terrain. Mais nous n'avons utilisé ce parrainage qu'avec parcimonie au cours de l'étude, justement pour éviter ces biais vis-à-vis des enquêtés, voire même une certaine réticence de la part des enquêtés, notamment les acteurs sceptiques sur l'utilité du label.

5.2.1.5 La conduite de l'entretien :

Durant la conduite de l'entretien, il appartient au scientifique de renseigner l'acteur interviewé sur le but de sa recherche dans des termes qui ne soient pas trop théoriques. Par ailleurs, il peut faire le choix de masquer ses objectifs en fonction de son objet de recherche et de son positionnement épistémologique, ou au contraire il peut choisir de préciser ses objectifs de sorte que la collecte de données soit « *plus centrée et plus rapide* » (Gavard-Perret et al., 2008 :88). C'est aussi dans cette première phase que le chercheur doit essayer d'amener l'enquêté vers les facteurs positifs qui vont lui donner envie de participer à l'entretien, en lui donnant confiance, en lui expliquant pourquoi il a été choisi, de revenir sur des questions de confidentialité. Cette phase est cruciale pour le chercheur, car il doit impérativement faire en sorte que le participant ne débute pas l'entrevue en étant sur la défensive (Grawitz, 2001 ; Roussel, Wacheux, 2005). Après ce premier contact et conformément au guide d'entretien, le scientifique démarre l'entretien par une première question très ouverte (Encadré n°5-2). Au cours de l'entretien, le scientifique doit veiller à ne pas orienter les réponses des individus interviewés, mais il doit aussi prendre en compte le souhait de ne pas répondre ou les réponses évasives dans le but d'éviter les questions comme autant de sources d'informations. Afin de se préserver de ces biais de réponses, le chercheur a intérêt à utiliser les reformulations-résumés et les relances au cours de l'entretien. Roussel et Wacheux (2005) expliquent que la reformulation-résumé permet au scientifique de reprendre les affirmations que vient de lui donner le participant, de sorte que celui-ci complète ou corrige s'il ne perçoit pas dans la reformulation du chercheur l'idée qu'il souhaitait transmettre. De la même manière, la relance pour approfondissement permet de reprendre un thème figurant dans le guide d'entretien que l'enquêté a rapidement évoqué. En procédant ainsi, le chercheur reprend les propos de l'enquêté en lui demandant de s'exprimer davantage sur cet élément, sans avoir à lui imposer un nouveau thème qui viendrait en rupture avec l'entretien.

Durant l'entretien, le chercheur doit veiller à un certain nombre de risques. Le chercheur doit notamment prendre en compte certaines réticences de la part de l'interviewé, sur le format, sur l'enregistrement et ainsi se poser la question de savoir s'il faut poursuivre ou non (Grawitz, 2001). Par ailleurs, le chercheur peut aussi faire le choix de ne pas aborder certains thèmes durant l'entretien, s'il pressent que cela peut éviter une situation de blocage (Baumard et al., 2007).

Concrètement si l'entretien est le moyen que nous avons privilégié dans cette étude pour collecter les données, il n'est pas toujours évident ni d'avoir accès au terrain, ni de pouvoir choisir dans une organisation les interlocuteurs que l'on souhaite interroger (Tableau n°5-2).

Tableau n°5-2: Les acteurs qui n'ont pas pu être interviewés malgré nos relances :

Acteur	1 ^{er} contact	Nombre de relances	Raison de l'échec
Directrice du cluster C2	Octobre 2013	Une dizaine (courriels et téléphone)	Pas de retour à nos sollicitations
Directrice du cluster C4	Février 2015	Sept courriels	Deux rendez-vous manqués, puis manque de temps pour accorder un entretien
Directeur du cluster C7	Février 2015	Un courriel	Refus d'un entretien, renvoi vers le chargé de mission
Dirigeant de C1-J	Mars 2015	Deux courriels	Changement d'organisation dans l'entreprise. Ne souhaite pas donner suite aux échanges sur le dispositif.
Dirigeant de C6-B	Janvier 2014	Trois appels téléphoniques	Refus d'être interviewé
Dirigeant d'une entreprise labellisée cluster C8	Mars 2014	Une dizaine (courriels et téléphone)	Pas de retour à nos sollicitations
Dirigeant d'une entreprise labellisée cluster C9	Mars 2014	Une dizaine de courriels	Refus d'être interviewé

Dirigeant sceptique vis-à-vis du label cluster C2	Janvier 2015	Un courriel	Refus d'être interviewé

5.2.2 La collecte des données par l'observation

Nous présentons ici ce qu'est une collecte de données par l'observation (1). Nous justifions ensuite de la pertinence de cette méthode de collecte de données dans le cadre de cette étude (2). Enfin, nous expliquons comment nous avons conduit l'observation au travers des différentes étapes, de la grille d'observation que nous avons construite, des écueils à éviter lors de l'observation et enfin la manière dont nous avons traité les données issues de l'observation (3).

5.2.2.1 L'observation comme méthode de collecte de données :

Pour enrichir les données, nous avons ajouté aux entretiens individuels, des phases d'observations. « *L'observation peut être définie, au sens étroit du terme, comme une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. [...] Mais l'observation peut être définie, de manière plus large, comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain.* » (Journé, 2008 :140). En comparaison avec l'entretien qui est lui aussi une interaction avec le terrain, l'observation présente l'avantage de permettre au scientifique de capter l'expérience des acteurs dans leur quotidien. Si l'entretien donne accès aux interprétations et aux représentations des acteurs, l'observation, elle, permet d'identifier des événements que ces derniers ne parviennent pas toujours à verbaliser. En d'autres termes, l'observation permet au chercheur de capter les interprétations des acteurs sur la réalité dans laquelle ils évoluent, et ainsi de comprendre, d'expliquer un phénomène à partir de ces interprétations (Carole, Groleau, 2003). Comme l'expliquent Denzin et Lincoln (2000) cités par Fortin et al., (2006 :241) « *L'observation n'est ni objective ni détachée du contexte* », le chercheur confond son activité de recherche et l'activité des acteurs de l'organisation. Dans ce cadre, le chercheur, au cours de l'observation, doit être attentif en regardant, en écoutant aussi ce que les acteurs ne disent pas durant un entretien, mais aussi en restant vigilant « *aux clés d'interprétations décisives* » que peuvent lui fournir les acteurs sur le ton de la confiance (Journé, 2008 :143).

5.2.2.2 Justification de l'observation :

L'utilisation de l'observation peut se justifier de plusieurs manières. Elle peut permettre le test d'hypothèses dans une approche hypothético-déductive ; dans une approche abductive, l'observation peut servir à produire de nouvelles hypothèses (grounded theory) ; l'observation peut aussi servir de complément aux données primaires, c'est-à-dire aux données qui peuvent difficilement être collectées par du déclaratif. Par ailleurs, l'observation, qui fournit un matériau de recherche supplémentaire, permet aussi au scientifique de justifier de la qualité de son travail, grâce à une contextualisation plus approfondie de son travail de recherche, à une prise en compte de la dimension historique. Dans le cadre de cette étude, nous avons observé le travail de l'auditeur du CIRIDD dans le but à la fois de compléter les données collectées, mais aussi pour contextualiser au mieux le cas étudié.

5.2.2.3 La conduite de l'observation :

Dans la conduite de son observation, le scientifique doit se poser les questions suivantes : qui observer ? Quoi observer ? Dans quel contexte ? Et à quels moments ? Les réponses à ces questions vont conditionner la posture que le scientifique va prendre en tant qu'observateur. Deux types d'observation sont envisageables, l'observation participante et l'observation passive. Junker (1960) identifie quatre niveaux d'observation à partir de ces types : l'observateur participant, le participant qui observe, l'observateur qui participe et l'observateur complet (Carole, Groleau, 2008). Pour autant, ces différents niveaux ne signifient pas que l'observateur participant ou l'observateur complet ne s'exprime pas. Il peut au contraire profiter de sa présence pour enrichir sa collecte de données en posant des questions aux acteurs. Dans le cadre de notre collecte de données par observation, nous avons adopté la posture d'observateur participant, car nous ne sommes pas intervenus directement dans l'action de l'auditeur, mais avons largement interagi avec lui au fil des étapes durant deux demi-journées.

Les étapes de la collecte de données par observation :

Selon Wacheux (1996), l'observation comprend six étapes : la négociation de la recherche et du processus d'observation avec le terrain, l'entrée sur le terrain, l'observation à proprement parler, la conclusion de l'observation, la phase d'analyse des données, et enfin le retour sur le terrain si l'étude le nécessite. Les phases de négociation et d'entrée sur le terrain impliquent que la relation observateur-observé soit fondée sur la confiance, ainsi à l'instar de l'entretien

individuel, le scientifique doit-il expliquer aux acteurs observés le but de l'observation dans des termes aisément compréhensibles sans que cela puisse nuire pour autant à la qualité de l'observation.

La phase même d'observation est conditionnée par le temps d'observation et le périmètre d'observation qu'il soit fixe ou mobile. L'auteur présente quatre types de stratégie, celle du lampadaire, la lampe frontale, les lampes de poche et enfin le coup de projecteur . Nous avons opté pour une stratégie de coup de projecteur en venant faire des observations courtes et très précises sur un événement particulier du phénomène étudié. Au cours de l'observation, le chercheur peut utiliser différentes techniques : la prise de notes, l'emploi de la vidéo. Dans le cadre de notre étude, l'utilisation de la vidéo était peu pertinente, nous avons utilisé la prise de notes en nous appuyant sur une grille d'observation constituant ainsi le matériau utilisé lors de l'analyse de données.

La grille d'observation

L'observation peut être un travail conséquent, produisant un nombre de données considérables. Le travail du chercheur n'est pas de collecter toutes les informations ; grâce à sa grille d'observation, il doit être capable de prendre en notes les éléments qui ont intérêt pour sa recherche, et a posteriori être capable d'écarter un certain nombre d'informations. Notre dispositif d'observation s'est ainsi appuyé sur une grille d'observation dans le but de trouver un équilibre entre ce que Wacheux (1996) nomme les observations « flottantes », c'est-à-dire faites d'événements opportuns en cours d'observation, et l'observation systémique. Nous avons constitué notre grille d'observation (Tableau n°5-3) à l'aune de la méthodologie de Burgess (1984) pour qui les notes d'observation se divisent en trois classes : les notes de terrain qui décrivent « *les événements, les faits, les activités, l'endroit et le temps* » (Carole, Groleau, 2008 :230). Dans les notes méthodologiques, le chercheur mentionne les interactions avec l'observé, ce qui lui permet de prendre en compte a posteriori l'impact de sa présence lors de l'observation. Enfin, les notes d'analyse permettent au chercheur de décrire ses premières impressions et les éléments à chaud qui lui semblent pertinents.

Tableau n°5-3 : La grille d'observation :

Etape 1: Vérification des pièces dans le dossier pour éligibilité à la labellisation			
	Procédures liées à la tâche	Sources de connaissances	Objets mobilisés
Notes de terrain	-Vérification des pièces: d'abord dans le dossier de candidature. (nomination de l'entreprise, cluster de rattachement, coordonnées complètes) -Puis vérification des autres pièces: (présence de la lettre d'engagement, copie du référentiel paraphé, attestation adhésion de son cluster, extrait K-bis, registre du personnel (1), contrat d'assurance (2), liste des logiciels facturés à l'appui si possible (3), règles datées et signées). -Check rapidement des annexes qui vont être étudiées en profondeur par la suite.	-Renseignements de l'entreprise -Fichiers administratifs -3 Listes de France IT (pièces obligatoire pour être éligible, pièces obligatoires, pièces facultatives et bienvenues)	-Tableau Excel récapitulatif des pièces fait par l'auditrice
Notes méthodologique	-Faible vague de labellisation, prise de décision ouverture de la labellisation à toutes les entreprises du numérique, même hors clusters. Juste une différence de traitement de 200€ supplémentaires, pour inciter les entreprises à rejoindre un cluster. -Cette partie du doc et le chèque sont envoyés à France IT pour envoi de la facture aux entreprises par la suite. -Ce dossier me permet après d'accéder à la fiche d'identification sur l'interface web. -Je n'exploite aucun des documents, ce n'est pas dans mon intérêt, je vérifie uniquement la présence des documents. (1) « Aujourd'hui je n'y passe pas de temps, je regarde juste la cohérence des infos par contre je peux être amenée à l'étudier un peu plus en profondeur s'il me parle de l'égalité professionnelle, ce genre de chose, je vais checker et vérifier. » (2) « Parfois je la regarde à nouveau sur la protection des données s'ils me disent que leur assurance couvre. » (3) « Ces documents permettent de voir l'investissement dans les preuves que veulent fournir les candidats. Je regarde si les licences sont bien là, correspondent à l'activité, la taille de l'entreprise, s'il y a de l'open source. »		
Notes d'analyse	L'instruction est très minutieuse de la part de l'auditrice qui reprend point par point les obligations du référentiel. L'auditrice est capable de reconnaître les dossiers en fonction du cluster d'origine. Cette élément est intéressant car il sous-entend que l'accompagnement sur le dossier de labellisation est inégal entre les clusters, c'est un point à approfondir avec les chargés de missions.		

Les écueils de l'observation :

Collecter les données par l'observation comporte plusieurs risques pour la qualité du travail de recherche. En effet, le scientifique peut être sujet à un biais d'empathie en focalisant trop son attention sur certains acteurs au détriment d'autres acteurs, il peut aussi se retrouver noyé dans un niveau de détails trop importants à vouloir tout prendre en compte lors de l'observation (Wacheux, 1996) ou au contraire avoir une attention trop sélective (Journé, 2008). Comme l'explique Hlady Rispal (2003), le chercheur peut se focaliser sur certains événements en fonction de son expérience, de ses attrait, de ses choix intellectuels. Il peut ainsi faire inconsciemment l'impasse lors de son observation sur ce qui lui semble désagréable (Mucchielli, 1988). S'ajoutent à cela les biais de confirmation, de reconstitution à posteriori, de charisme, et enfin d'ajustement (Journé, 2008). Comme nous l'expliquons dans le tableau n°5-4, nous avons essayé de maîtriser ces risques tout au long des différentes étapes du processus d'observation.

Tableau n°5-4: Les biais d'observation et leurs maîtrises :

	Biais d'observation	Conséquences des biais	Mesures de limitation des biais
Biais cognitifs	Biais d'attention sélective	L'observateur se focalise sur ce qui lui semble prioritaire. Il y a un double risque, en étant peu sélectif, le chercheur peut être submergé par un trop plein d'informations, à trop l'être, il peut passer à côté d'éléments pertinents.	L'audition des dossiers de labellisation est une activité bien définie pour l'auditrice. Aussi, nous n'avons assisté qu'à des phases d'instruction des dossiers, ce qui borne de fait notre observation.
	Biais de confirmation	Le chercheur priorise son attention sur les éléments qui vont venir confirmer ses hypothèses.	Notre posture épistémologique et le mode de raisonnement choisis, font que les phases d'observations n'ont pas vocation à venir confirmer ou non des hypothèses.
	Biais de reconstitution a posteriori	En revenant a posteriori sur des liens de causalité la reconstruction qu'en les acteurs peut être sensiblement différente. Ainsi le chercheur peut avoir un biais lors de la collecte des données	Nous avons suivi un acteur dans son action d'audit des dossiers de labellisation, sans qu'il n'y ait de reconstruction a posteriori.

Biais affectifs	Biais d'empathie	Les acteurs du terrain peuvent susciter un attrait plus ou moins important pour le chercheur qui peut avoir tendance à détourner son attention de certains acteurs.	Dans le cadre de cette étude la collecte de données par l'observation s'est focalisée uniquement sur l'auditrice externe du dispositif. De ce fait, les biais d'empathie et de confirmation sont évacués.
	Biais de confirmation	De la même manière que le biais d'empathie, le chercheur accorde une importance aux éléments qui émanent de certains plutôt que d'autres.	
	Biais d'ajustement	Les acteurs en se sachant observés peuvent avoir tendance à modifier leur comportement en fonction de ce qu'en attend le chercheur (biais de désirabilité sociale).	Notre dispositif d'observation en restant très ouvert, et en ayant une position assez en retrait vis-à-vis de l'acteur observé, nous pouvons penser qu'il était difficile pour celui-ci d'ajuster son comportement à la situation d'observation. Toutefois, il est vrai que ce biais est le plus délicat à maîtriser.

Source : d'après Journé (2008 :144, Encadré 4.2)

Le traitement des données issues de l'observation :

Plusieurs étapes ont rythmé cette observation au cours de laquelle les données ont été collectées à différentes fins. D'abord, nous avons complété notre grille d'observation juste après les phases de terrain afin de l'enrichir de nouveaux commentaires, et dans le but de compléter les premières réflexions issues du terrain. Par la suite, nous avons fait un travail manuel de retour sur les concepts mobilisés, afin de déterminer les éléments à intégrer pour la suite de notre recueil de données. Enfin, comme pour les entretiens, nous avons procédé à un traitement par codage dans une démarche itérative pour alimenter notre travail de terrain, pour l'analyse et la conceptualisation de nos données, mais aussi pour affiner la contextualisation de notre étude.

5.2.3 La collecte de données documentaires

La collecte des données au cours de notre étude s'est vue complétée de documents secondaires principalement issus des organisations que nous avons rencontrées et de leur site internet. Selon Yin (1994), il arrive un moment dans la recherche qualitative où le scientifique

doit recourir des sources secondaires de types documents écrits (Roussel, Wacheux, 1995). Nous présentons dans cette partie les différents types de sources documentaires (1), leur utilité dans le cadre de cette étude (2), et les avantages et les limites des données documentaires écrites (3).

5.2.3.1 Les types de sources :

Grawitz (2001) énumère plusieurs types de documents écrits. Parmi lesquels figurent les documents officiels et les documents privés ; il s'agit des archives publiques, des archives privées (notamment celles des entreprises qui sont souvent difficiles d'accès), des statistiques (issues des organismes statistiques comme l'INSEE dont nous nous sommes servis pour la contextualisation du secteur du numérique cf.). Le chercheur peut aussi compter sur les banques de données, la presse « *On peut étudier la presse en elle-même en tant que reflet des tendances des divers secteurs d'une époque et la presse en tant que source de renseignements* » (Grawitz, 2001 :581). Ajoutons à cela aussi les sources que l'on peut trouver sur internet, comme les sites internet des entreprises, les journaux de bord ou encore les correspondances. Dans le cadre de cette étude, nous avons recueilli des données auprès des sites internet des organisations²⁴, de la presse professionnelle²⁵, des communications écrites/livrets des organisations du secteur²⁶.

5.2.3.2 L'utilité des ressources secondaires écrites :

La récolte de ce type de données peut remplir plusieurs fonctions. En plus d'être un matériau supplémentaire pour l'étude, le recueil de données écrites permet d'affiner les déclarations des acteurs (Hlady Rispal, 2002), et également de remettre dans une perspective historique le phénomène étudié. En effet, les documents écrits ont pu être rédigés à différentes périodes. Ces données ont été utilisées dans un but de contextualisation de l'étude de cas, mais aussi pour compléter certains éléments recueillis durant les entretiens et le processus d'observation. Les documents peuvent avoir été rédigés à différents moments, le chercheur peut recueillir des documents récents comme des archives, ce qui lui permet d'identifier les différents

²⁴ Il s'agit ici des organisations rencontrées au cours de cette étude (sites internet des entreprises, des clusters, de France IT, des membres du CatLab) soit une cinquantaine de sites visités dans ce cadre.

²⁵ Nous avons exploité une vingtaine de sources professionnelles différentes : *Le journal des entreprises*, *L'express-L'Entreprise*, *Synotpic*...

²⁶ Au cours de chaque rencontre avec des acteurs terrains nous avons récolté de la documentation interne, soit des documents à destination des visiteurs, soit des documents relatifs au label (dossiers de labellisation, retours de l'auditeur, etc...)

acteurs qui interviennent dans le phénomène, d'en reconstruire la chronologie (Hlady Rispal, 2002). En plus de ces apports en termes de traitement des données, la documentation écrite permet aussi au chercheur de se familiariser avec le contexte qu'il étudie (Fortin et al., 2006).

5.2.3.3 Avantages et limites des sources secondaires écrites :

Les avantages des sources secondaires écrites :

Le premier intérêt que le chercheur peut trouver dans les données secondaires, c'est qu'elles ne sont justement pas de son fait. Contrairement aux entretiens et à l'observation qui impliquent la présence du chercheur, à des moments précis, auprès de certains acteurs et par conséquent peuvent provoquer les biais que nous avons susmentionnés, les sources secondaires sont d'une certaine manière objectives. Comme l'expliquent Roussel et Wacheux (2005 :93), en s'appuyant sur des documents qui ont été produits sans lui, le chercheur n'exerce aucun contrôle sur les données, mais c'est à lui de faire une opération de « *structuration d'informations éparses* ». Par ailleurs, Baumard et al., (2007) voient aussi un autre avantage pour certaines sources secondaires qui présentent un faible coût et un accès rapide pour le scientifique.

Les limites des sources documentaires :

S'ils présentent un intérêt incontestable pour la recherche qualitative, et ce à différents niveaux comme nous l'avons décrit, les sources documentaires comme constituant une méthode de récolte des données, connaissent elles aussi des limites. Hlady Rispal (2002) identifie le trop d'informations à traiter qui risque de noyer le chercheur dans son analyse, la difficulté d'accès à certaines sources secondaires, comme les archives internes, l'absence des acteurs ayant écrit les documents qui peuvent apporter un complément d'information, et enfin une objectivité qui ne peut être que de « façade ».

Section 5.3 -Le codage et l'analyse de contenu

L'analyse qualitative telle que nous l'avons menée revêt un caractère fortement aléatoire. Selon Gavard-Perret et Helme-Guizon (2003), le chercheur peut avoir beaucoup de difficultés à faire ressortir des éléments pertinents des corpus, soit à cause de leur pauvreté, ou au contraire à cause de la complexité et la masse d'informations qui se présentent au chercheur.

Aussi il appartient au chercheur de faire un travail de fond de traitement de ces données, de leur exploitation pour passer d'un corpus de documents à un niveau d'analyse lui permettant d'interpréter et de revenir vers les concepts de son cadre théorique.

À partir des données collectées, le but de l'analyse de contenu est d'utiliser un programme de codage précis afin de mettre en évidence des inférences à partir du corpus de documents. Plusieurs utilisations sont possibles notamment en cherchant à « *identifier les attitudes, intentions, croyances, stéréotypes d'employés, de dirigeants, de partenaires [...] de comparer les réponses en terme de centres d'intérêts, d'opinions, d'associations d'idées, d'attentes, etc. de groupes différents : supérieur hiérarchique versus subordonnés [...] construire des typologies (d'employés, de clients, de décideurs, d'entreprises ou d'organisations, etc.) sur la base des différences/points communs constatés dans les propos des individus interrogés ou observés* » (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2003 :253). Grawitz (2001) explique que l'analyse de contenu se doit d'être objective, systématique et quantitative. Par objective et systématique, on entend que l'analyse doit être claire, et la même pour tout le corpus de document dans la perspective de l'objet de recherche. En revanche pour l'aspect quantitatif, c'est-à-dire le calcul de fréquence, toutes les analyses de contenu ne s'y prêtent pas. L'analyse de contenu se compose (Bardin, 2003) de trois étapes : la préanalyse (1), l'exploitation du matériel (2), et le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation (3).

5.3.1 La préanalyse

L'étape de préanalyse nous a permis de clarifier notre travail sur les documents au travers d'une lecture flottante (1), de sélectionner les documents pertinents (2) et enfin de préparer ces derniers à une forme de pré-codage (3).

5.3.1.1 La lecture flottante du corpus :

La préanalyse consiste en une lecture dite « flottante » qui va permettre au chercheur de définir ses unités d'analyse, ainsi qu'une première thématisation, et les modalités en fonction de ces thèmes. En prémisses de cette étape, le scientifique doit faire la transcription de ses sources, notamment des enregistrements d'entretiens de sorte qu'ils deviennent « *un produit intelligible par tous, pas seulement par l'enquêteur* » (Miles, Huberman, 2003 :103). Selon Hlady Rispal (2002), le chercheur a intérêt à réaliser lui-même la transcription de ces enregistrements, car cette phase certes fastidieuse peut aussi amener le chercheur à mettre en lumière de nouvelles intuitions. Par ailleurs, la transcription doit aussi être une étape de

vérification de la qualité grammaticale et orthographique du corpus de documents. C'est précisément cette voie qui a été choisie pour l'étude des 732 pages retranscrites.

5.3.3.2 La sélection des documents :

La phase de préanalyse permet au chercheur de faire la sélection des documents en vue du codage qu'il va effectuer. Pour Bardin (2003), le chercheur qui adopte une méthodologie qualitative va, au contact du terrain, accumuler des informations au fil de ses entretiens, des observations qu'il aura menées et des documents qu'il aura collectés. Ces informations peuvent être extrêmement nombreuses, au point que le scientifique ait à faire un choix entre ces différents documents pour modéliser le corpus qui sera analysé. Le choix de ces documents peut se faire soit selon une règle d'exhaustivité, le chercheur prend tous les documents collectés, soit selon une règle de représentativité entre les différents acteurs, ce qui n'est pas l'approche retenue ici. Par ailleurs, le scientifique doit respecter une règle de pertinence, c'est-à-dire que les documents choisis doivent être pertinents au regard de l'objet de recherche. Dans le cadre de cette étude, nous avons globalement conservé l'ensemble des documents qui forment notre corpus, les quelques documents écartés de l'analyse ont été utilisés pour la contextualisation de l'étude de cas.

5.3.3.3 Préparation des documents au codage :

Cette phase de préanalyse nous a également permis de préparer nos documents et en particulier les transcriptions d'entretiens à l'étape du codage. Comme le suggère Bardin (2003), le chercheur peut faire un premier déchiffrement entretien par entretien. Le scientifique cherche ici à repérer d'une part les grands thèmes abordés au cours de l'entretien, ce qui se recoupe avec le guide d'entretien, et d'autre part les changements stylistiques du discours (les ruptures grammaticales par exemple de l'interviewé). Ce faisant, il est alors possible de découper les entretiens en grandes séquences, ne faisant plus apparaître les transcriptions comme de longs paragraphes de discours, mais en quelque sorte sous la forme d'un premier codage plus maniable à utiliser pour le chercheur.

5.3.2 Le codage thématique

C'est cette étape qui est qualifiée d'exploitation du matériel (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2003). Nous développons ici comment s'articule le codage des données (1), puis nous exposons notre programme de codage (2), les outils que nous avons utilisés lors de ce

programme (3). Enfin nous expliquons comment nous nous sommes assurés de la validité de notre codage (4).

5.3.2.1 Le codage des données :

Il existe plusieurs définitions du codage (Point, Voynnet Fourboul, 2007), Grawitz (2001: 697) le définit comme suit : « *le codage consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans les catégories* ». Concrètement, dans cette étude, le codage a été utilisé pour repérer les différents thèmes abordés par les acteurs interviewés.

Cette étape de l'analyse ne doit pas être appréhendée comme un processus séquentiel, qui n'a lieu qu'une fois la récolte des données terminée. Il est important pour le chercheur de ne pas garder cette étape de l'analyse pour la fin, une fois les entretiens et les observations réalisés. D'une part, parce que l'analyse au fil des entretiens peut lui permettre de faire évoluer son guide d'entretien, d'enrichir son analyse des premières réflexions et intuitions que peuvent susciter le codage, et même son cadre théorique dans une approche abductive. D'autre part, le matériel récolté au fil des entretiens, des observations, peut devenir très dense, aussi il est dans l'intérêt du chercheur de commencer à faire un codage durant la collecte et de faire appel à son cadre théorique (Miles, Huberman, 2003).

Ce codage au fil de la récolte des données n'aura pas la même utilité en fonction de la posture du chercheur. Ainsi, les chercheurs ayant une posture hypothético-déductive auront créé une première liste de codes avant même la récolte de données à partir de leur cadre conceptuel. Il s'agit dans ce cas d'avancer conjointement entre le recueil de données et le codage (Miles, Huberman, 2003). Les chercheurs plus inductivistes qui réalisent leur étude selon la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967) ne font pas de précodage. L'ensemble des étapes du travail de recherche se fait de manière quasi-concomitante. Comme l'expliquent Strauss et Corbin (2003 :365) « *il n'y a pas deux phases, l'une de formulation, l'autre de falsification des hypothèses, mais un double mouvement d'engendrement des codes, des catégories, de leurs propriétés et de leurs relations dans l'analyse des données, et simultanément de mise à l'épreuve de leur validité, d'élimination des cas négatifs, de modification des échantillons qualitatifs, de raffinement contrôlé des identités et des différences jusqu'à saturation. Découverte et justification vont ensemble.* » Enfin, lorsque la recherche s'inscrit dans une posture abductive comme c'est le cas de cette étude, le scientifique peut avoir intérêt à définir,

avant la récolte des données ou tout au début de cette étape, des grands domaines comme le propose Lofland (1971) : Actes, Activités, Significations, Participation, Relations, Milieux (Miles, Huberman, 2003). Ces grands domaines pourront servir de base au chercheur pour concevoir ses codes au fil de l'étude (Encadré n°5-3). Ainsi, selon Point et Voynnet Fourboul (2006), nous nous inscrivons dans un codage à visée théorique, c'est-à-dire en faisant un travail itératif entre notre cadre conceptuel, des segments plus fins issus de notre codage de données thématique, dans le but final de catégoriser ces données vers l'abstraction.

Encadré n°5-3: Liste des grands domaines

- Création du dispositif
- Le processus de labellisation
- Perception du dispositif
- Perspectives du dispositif
- La certification RSE
- Le secteur
- Relations entre les acteurs
- Objectifs et missions des acteurs impliqués

5.2.3.2 Le programme de codage :

Avant d'expliquer le programme de codage que nous avons mis en œuvre dans cette étude, précisons qu'il n'y a pas de méthode simple et unique. Gavard-Perret et Helme-Guizon (2003) soulignent que c'est un acte complexe mené par le chercheur, dont seules les grandes étapes peuvent en être décrites : le choix de l'unité d'analyse (1), la premier niveau de codage thématique (2), et le deuxième niveau de codage par la construction de l'arborescence thématique (3).

5.2.3.2.1 Le choix de l'unité d'analyse

L'unité d'analyse peut se confondre avec une unité « physique » naturelle (Groleau, 2003). Il peut donc s'agir du mot, de la ligne, de la phrase, ou encore du paragraphe. Dans le cas de l'analyse de discours comme c'est essentiellement le cas pour le corpus de document de cette étude, la difficulté du codage naturelle réside dans le « *caractère processuel, fragmenté, voire incohérent* » (Groleau, 2003 :254) du discours des acteurs. En effet, ces derniers peuvent commencer des phrases sans les finir, passer d'une idée à une autre. Cette rupture dans les discours associée à notre analyse qui se veut thématique nous fait préférer des unités

porteuses de sens. Ainsi, nous optons pour plusieurs unités d'analyses avec leurs avantages et leurs inconvénients propres (Point, Voynnet Fournoul, 2006). Nous parlerons d'ailleurs d'unités de signification définies ci-dessous par Paille et Mucchielli (2012 :241) et qui nous apparaît plus pertinent : *« une unité de signification est une phrase ou un ensemble de phrases liées à une même idée, un même sujet, ou, si l'on veut, à un même thème. Dès que, dans le texte, une autre idée semble abordée, c'est qu'une nouvelle unité de signification débute, et alors l'analyste introduit une séparation entre les deux unités (qui sont parfois appelées unités sémiques) »*. Il est d'ailleurs plus agréable à la lecture d'avoir une phrase ou un ensemble de phrases pour mettre en relief ses interprétations.

5.2.3.2.2 Un premier niveau de codage thématique:

La première étape de notre programme de codage est un codage descriptif. L'idée ici est de revenir sur les grands thèmes, ou grands domaines que nous avons précédemment exposés. Ce premier codage a pour but de mettre en évidence la présence ou l'absence de chaque domaine par répondant. On reste très proche des expressions utilisées par ces derniers, et l'analyse reste à un niveau d'inférence très faible (Paillé, Mucchielli, 2012). Tout l'enjeu de ce codage thématique est déjà de bien comprendre ce qu'est un thème : *« un thème est un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos »* (Paillé, Mucchielli, 2012 :242). Ainsi le chercheur doit veiller à ne pas avoir de thèmes trop larges qui se retrouveraient de manière répétée tout au long du corpus, il faut dans ce cas aller à un niveau de détails plus important, quitte à regrouper des thèmes par la suite.

Afin de rester au plus près des déclarations des acteurs, cette première étape de codage s'est vue affinée par un niveau de codification supplémentaire, en y ajoutant un deuxième niveau, (Tableau n°5-5). Au fil de ces deux sous étapes de notre codage, et des nouveaux entretiens, car nous avons mené cette étape du codage en même temps que la collecte des données, celui-ci s'est enrichi, affiné, et nous sommes ainsi revenus aux sources précédemment codées. En effet, nos grands thèmes de départ se sont vus enrichis de nouveaux thèmes, de sous-thèmes, qui, au gré du codage, ont pu être abandonnés, fusionnés, ou complétés (Demers, 2003 ; Miles, Huberman, 2003).

Tableau n°5-5: Extrait du dictionnaire des codes :

Thèmes de niveau 1	Thèmes de niveau 2	Codes
Acteurs du secteur		ACT SEC
	Entreprises	ACT-ENT
	Salariés	ACT-SAL
Image du secteur		IMAGE
	Image positive	IMA-POS
	Image négative	IMA-NEG
Certifications dans le secteur		CERTI SEC
	Chartes éthiques	CER-CHA
	Méthodes AGILE	CER-MAG
	Normes ISO	CER-ISO
	Autres certifications	CER-AUT

5.2.3.2.3 Un deuxième niveau de codage à visée théorique :

La thématisation ne s'arrête pas à une accumulation de thèmes. Elle va permettre au chercheur dans une deuxième étape de construire une « *représentation synthétique et structurée du contenu analyse, un panorama en quelque sorte, de l'ensemble des cas de figure du phénomène faisant l'objet de l'étude* » (Paillé, Mucchielli, 2012 :257). Dans ce deuxième niveau de codage, il s'agit à partir du premier codage thématique de produire des explications, on parle de méta-codes. « *Le codage thématique est une façon de regrouper ces résumés en un nombre plus réduit de thèmes ou d'éléments conceptuels plus synthétiques* » (Miles, Huberman, 2003 :133). Ce codage permet au chercheur de réduire la quantité de données à analyser, de faire justement un premier pas vers l'analyse, de catégoriser les données vers l'abstraction (Point, Voynnet Fourboul, 2006). Pour ce faire, le chercheur peut créer une arborescence thématique où figure un « *regroupement des thèmes où un certain nombre de*

rubriques classificatoires chapeautent des grands regroupements thématiques, lesquels se subdivisent à leur tour en autant d'axes thématiques que le phénomène à l'étude le suggère, ces axes étant eux-mêmes détaillés par des thèmes subsidiaires » (Paillé, Mucchielli, 2012 :257). Pour passer d'une liste de thèmes à une arborescence, nous avons utilisé les outils préconisés par Paillé et Mucchielli (2012). D'abord, nous avons procédé à un relevé de thèmes, qui correspond ici à notre dictionnaire de codes enrichi des annotations que nous avons faites au fil des entretiens et du codage. Ensuite, nous avons utilisé un ensemble des thématiques saillantes qui permettent de mettre en lumière la récurrence et les relations entre les thèmes, qu'il s'agisse de leur divergence, de leur opposition, des convergences, de leur complémentarité, des parentés et des subsidiarités. Enfin, nous avons tenu un journal de thématisation tout au long de cette phase, afin de suivre l'évolution de nos regroupements, et de corriger certains essais.

En élaborant son arborescence thématique, le chercheur doit s'assurer de la validité de ces thèmes et des catégories qu'il aura mis en évidence. À ce titre, nous avons évoqué la récurrence comme étant l'un des éléments qui va permettre au chercheur de créer l'arbre thématique. Cependant, il ne s'agit pas ici de quantifier la présence et la répétition d'un thème pour que celui-ci soit considéré comme pertinent. Toute information peut être précieuse au point d'en faire un thème. Cela dit, la récurrence va permettre au chercheur de mieux cerner le thème, d'avoir davantage de détails (Paillé, Mucchielli, 2012). Par ailleurs, pour Bardin (2003), les catégories et les sous catégories créées doivent respecter les quatre qualités suivantes : l'exclusion mutuelle, l'homogénéité, la pertinence et l'objectivité. L'exclusion mutuelle signifie que les éléments qui figurent dans une catégorie ne peuvent figurer dans une autre. Pour l'homogénéité, Hlady Rispal (2002 :147) explique que le scientifique « *ne peut fonctionner que sur un registre, une dimension d'analyse dans un même ensemble catégoriel. Un même ensemble catégoriel comportera une rubrique principale, et des sous-rubriques (ou sous-catégories). Toutefois ces sous-catégories seront homogènes entre elles, ce qui signifie qu'une sous sous-catégorie ne peut avoir le même poids qu'une sous-catégorie.* » La pertinence fait partie du travail de tri effectué par le chercheur, en ne conservant que les catégories qui vont lui être utiles dans ses interprétations en relation avec son objet de recherche. Enfin l'objectivité renvoie aux conditions de validité du codage, nous explicitons dans la partie (cf. 5.2.3.4) notre posture sur ce point.

Figure n°5-3: Liste de l'arborescence thématique sous Nvivo 10²⁷:

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Clusters	0	0	09/04/2015 17:49	AG	09/04/2015 17:49	AG
Identité des clusters	7	10	09/04/2015 17:50	AG	11/05/2015 15:30	AG
Intérêt du cluster vis à vis du label	9	19	09/04/2015 17:56	AG	09/04/2015 17:56	AG
Objectifs et missions des clusters	0	0	09/04/2015 17:47	AG	09/04/2015 17:47	AG
Actions du cluster	14	25	09/04/2015 17:48	AG	11/05/2015 15:32	AG
Objectifs et fonctionnement	9	11	09/04/2015 17:45	AG	11/05/2015 15:33	AG
Missions clusters	3	5	09/04/2015 17:48	AG	23/06/2015 08:07	AG
Relations au sein du cluster	0	0	09/04/2015 17:51	AG	09/04/2015 17:51	AG
Liées au label	9	16	09/04/2015 17:51	AG	11/05/2015 15:36	AG
Non liées au label	10	21	09/04/2015 17:53	AG	23/06/2015 08:07	AG
Entreprises	0	0	09/04/2015 22:36	AG	09/04/2015 22:36	AG
Accompagnement des entreprises	4	4	18/04/2015 22:18	AG	18/04/2015 22:18	AG
Communication de l'entreprise	21	55	09/04/2015 22:53	AG	09/04/2015 22:53	AG
Identité de l'entreprise	0	0	09/04/2015 18:00	AG	09/04/2015 18:00	AG
Dirigeants	9	15	09/04/2015 17:59	AG	11/05/2015 15:45	AG
Image de l'entreprise	4	4	09/04/2015 17:59	AG	23/06/2015 08:08	AG
Relations parties prenantes	25	99	09/04/2015 17:59	AG	11/05/2015 15:58	AG
RSE	0	0	09/04/2015 17:59	AG	09/04/2015 17:59	AG
Label et intégration de la RSE	14	25	09/04/2015 22:32	AG	09/04/2015 22:32	AG
Perception de la RSE par l'entreprise	6	14	09/04/2015 22:31	AG	09/04/2015 22:31	AG
Pratiques RSE	0	0	09/04/2015 22:31	AG	09/04/2015 22:31	AG
Activités et réponses aux enjeux	6	10	09/04/2015 22:33	AG	09/04/2015 22:33	AG
Pratiques DD	9	10	09/04/2015 22:33	AG	09/04/2015 22:33	AG
Pratiques DD hors activité	7	11	09/04/2015 22:33	AG	09/04/2015 22:33	AG
Salariés et RSE	9	20	09/04/2015 22:32	AG	11/05/2015 16:14	AG
Stratégie affichée	7	8	09/04/2015 17:59	AG	09/04/2015 17:59	AG

5.2.3.3 Les outils du codage :

De manière pratique, nous avons procédé à ces étapes de codage et de catégorisation au travers de deux outils. Nous avons d'abord créé une grille heuristique selon le modèle décrit, par Bardin (2003), comprenant une colonne de gauche recouvrant notre analyse thématique descriptive, une colonne centrale contenant la transcription de l'entretien, et une colonne de droite nous permettant de noter différentes remarques utiles pour la suite de l'analyse (premières intuitions, affinement du codage...) (Tableau n°5-6). Par ailleurs, nous avons repris ce premier codage sur le logiciel d'analyse de contenu Nvivo 10 qui permet de faciliter les opérations de codage (Demers, 2003). Comme l'explique Bardin (2003) plusieurs arguments peuvent être développés pour privilégier un travail d'analyse soit sur support papier, ou soit de manière informatisée. De cette approche informatisée, nous retenons les arguments avancés par Bardin (2003 :178), pour qui l'informatisation de l'analyse de contenu peut jouer sur trois niveaux : « *le traitement de texte, qui correspond à la fonction « coupé, collé », en quelque sorte ; les opérations d'analyse du texte proprement dites, comme la catégorisation ; l'analyse des données obtenues, c'est-à-dire les opérations statistiques sur*

²⁷ Afin de faciliter la construction de l'arbre thématique nous avons utilisé en parallèle du logiciel NVivo, le logiciel de Mind Mapping, Freemind (Annexe 9).

les résultats. » Ainsi l'utilisation du logiciel Nvivo 10 nous a permis d'être plus rapides sur certaines étapes, d'être aussi plus rigoureux notamment dans la préparation des documents, afin que le logiciel puisse traiter les données correctement. Ce fut aussi un gain en termes de flexibilité et de reproductibilité, notamment du codage. À ce niveau du codage, nous avons utilisé un codage simple de trois lettres faisant référence aux grands thèmes préalablement définis (Tableau n°5-5).

Tableau n°5-6 : Grille heuristique :

Thèmes	Entretien enregistré retranscrit de C2-D	Remarques
Sélection des fournisseurs	Alors pour nous la RSE c'est aussi dans la sélection des fournisseurs, puis les achats. Vous savez c'est l'impact que l'on peut avoir et que l'on doit avoir auprès des acteurs pour réduire tout ce qui est consommable, et tout ça. Par exemple, on va faire imprimer des cartes de visite, on va proposer au client toujours d'imprimer sur du papier recyclé, c'est bien cela coûte un petit peu plus cher, mais bon l'impact est minime. La qualité du papier recyclé aujourd'hui est formidable, il n'y a pas de problème, le client va vous dire oui pourquoi pas, ou va vous dire non je ne vois pas l'intérêt. Nous on le précise, c'est juste en amélioration vous pourrez vous en servir, communiquer dessus, l'impact est minime sur trois cents cartes de visite. Après s'ils sont quinze à avoir des cartes de visite dans une boîte cela commence à jouer. Mais c'est surtout quand on commande ces cartes de visite, qu'elles soient recyclées ou non, le fournisseur va nous les amener dans un petit carton, donc déjà quand vous réfléchissez à ça, il va vous amener cinq cents cartes de visite, donc il fait un déplacement pour ça. Et si vous avez commandé des cartes de visite pour un autre client, il va vous les mettre dans un deuxième petit carton, au lieu de les rassembler. Nous a essayé de leur dire, mais arrêtez là le gaspillage, arrêtez cette gabegie. Donnez-nous tout en une fois, ou faites un déplacement par semaine ou deux. Impossibles, ils n'entendent rien du tout. On est trop petit cela ne les intéresse pas. On peut faire tout ce que l'on veut, cela ne changera jamais rien. Donc on a mis en place une sélection de fournisseurs qui est plus ou moins orientée vers ces efforts là, mais (souple), cela reste compliqué. Au final la logique économique prime souvent...bon on s'améliore.	
(-) difficulté de travailler sur la réduction des consommables		
Sensibilisation impacts environnementaux clients		
Sensibilisation des fournisseurs		Réflexion avancée du RSE du dirigeant.
(-) la taille de l'entreprise ne lui permet pas de changer les pratiques des fournisseurs		Diagnostic des difficultés de mise en œuvre des pratiques.

D'après Hlady Rispal (2002)

5.2.3.4 La validité du codage :

L'un des principaux moyens dont dispose le chercheur pour s'assurer de la validité de son codage est de procéder un codage multiple. Le codage multiple consiste à coder une seconde fois la même série de données par un autre chercheur, et d'observer le pourcentage de codage similaire. À partir de cette étape, le chercheur peut affiner son codage sur les points de divergence (Miles, Huberman, 2003). En ce qui concerne la validité et la fiabilité du codage, l'utilisation d'un codage multiple a peu de sens dans le cadre de cette étude. En effet, cette méthode appropriée dans une approche hypothético-déductive, ne semble pas pertinente dans une approche abductive comme la nôtre, si le deuxième codeur est étranger au contexte et qu'il n'a pas participé au travail itératif (Point, Voynnet Fourboul, 2006). Ce qui ne peut être le fait que d'un seul chercheur dans le cadre d'un travail doctoral.

Ainsi Robert André et Bouillaguet (1997) soutiennent que, dans l'impossibilité de réaliser un double codage, le chercheur doit faire état de son objectivité par sa réflexion épistémologique, ce que nous nous sommes attachés à faire dans le chapitre 4. Par ailleurs, dans la perspective qui est la nôtre, la validité de notre codage est exposée au travers d'un programme de codage le plus détaillé possible, en expliquant comment les données ont été codées et sélectionnées, et comment ces données ont alimenté et ont été utilisées pour construire les interprétations (cf. chapitre 6). Point et Voynnet Fourboul (2006) précisent que le chercheur doit montrer aux lecteurs que son codage répond bien à la problématique en assurant un critère de non-dispersion (écarter les données inutiles), et un critère de complétude analytique en s'assurant de l'utilisation de catégories pertinentes et de ne pas avoir omis de liens possibles entre ces catégories.

5.3.3 De la catégorisation vers le concept : inférences et interprétations

Avant de développer les explications de notre travail d'interprétations, précisons que lorsque nous évoquons ici l'utilisation de catégories comme le font beaucoup d'auteurs, Paillé et Mucchielli (2012) évoqueraient eux des rubriques, afin de faire la distinction avec la catégorisation conceptualisante. Dans le cas de notre traitement des données, il y a bien des étapes distinctes du codage des thèmes, puis après des catégories (ou rubriques) lors de notre étape d'arborescence thématique pour enfin passer à l'interprétation. Le travail de codage, puis de catégorisation nous a permis de faire un travail d'interprétation verticale (1), c'est-à-

dire au niveau de chaque entretien, mais aussi horizontale (2) en observant les différences et similitudes entre les différents acteurs. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les fonctionnalités du logiciel Nvivo 10 (3).

5.3.3.1 L'analyse verticale :

Cette étape de l'analyse permet d'avoir un premier niveau d'interprétation que nous qualifierons d'émergent. À partir de l'arbre thématique, le chercheur va reprendre les grandes catégories, voire même les thèmes pour chaque entretien. En reprenant ainsi son corpus de documents, le chercheur peut alors repérer la présence ou l'absence de thèmes, leur ordre d'apparition, les catégories qui reviennent le plus souvent, de sorte que chaque entretien et chaque acteur du phénomène étudié puissent être qualifiés de manière singulière à l'aune de ces thèmes (Hlady Rispal, 2002). Le scientifique peut d'ores et déjà remonter à un niveau conceptuel en confrontant les trajectoires des acteurs avec son cadre théorique.

5.3.3.2 L'analyse horizontale :

À ce stade, le chercheur dispose d'un matériau qui a fortement évolué depuis son corpus de données originales, il peut ainsi compter sur l'analyse verticale qu'il vient de réaliser pour appuyer ses interprétations, sur son arborescence thématique, et sur la connaissance approfondie qu'il a du contexte étudié.

-De l'arbre thématique au dictionnaire théorique

Les étapes de codage de notre corpus nous ont ainsi permis d'établir un arbre thématique empirique puisque les thèmes sont très proches des déclarations des acteurs interviewés. À partir de cette arborescence, nous avons augmenté notre niveau d'inférence en repérant les liens, les oppositions et les convergences entre les différents thèmes et catégories. De cet arbre thématique, nous avons élaboré un dictionnaire théorique, dont le but est de répertorier *« les concepts théoriques qui permettent d'éclaircir ou d'apporter une interprétation pertinente du phénomène à l'étude. Un travail itératif et progressif est ainsi opéré entre le dictionnaire empirique et les théories pré-existantes, relatives aux concepts en présence dans la problématique de recherche »* (Hlady Rispal, 2002 :150).

-La mise en perspective chronologique :

Par ailleurs, l'arborescence thématique et la connaissance que le chercheur peut avoir du contexte permettent de recréer une chronologie du processus étudié. Cette forme de compte-rendu construit à partir à la fois du déroulé des événements et des grands thèmes est un autre moyen que nous avons utilisé pour faire notre travail d'interprétation en revenant de manière itérative sur notre cadre théorique et les données codées (Demers, 2003).

Pour faciliter notre analyse horizontale nous avons utilisé le logiciel Nvivo10. La fonction d'encodage matriciel du logiciel nous a permis d'obtenir une lecture plus aisée des différents acteurs interviewés, pour les thèmes que nous souhaitions approfondir. En effet le codage matriciel permet de faire des comparaisons du codage réalisé en sélectionnant d'une part une liste de thèmes préalablement codés sur Nvivo10, et d'autre part un second critère qui peut être un groupe d'interviewés, l'ensemble des acteurs, d'autres thèmes etc. Le résultat de ces matrices permet d'obtenir la récurrence des thèmes (Tableau n°5-7), et donne accès aux verbatims qui s'y rapportent. Cette fonction nous a donc été utile dans notre phase d'analyse des données, mais également dans la sélection des verbatims lors de la phase de présentation de nos résultats (cf chapitre 7).

Tableau n°5-7: Exemple d'un encodage matriciel réalisé :

	A : Le dispositif pour les concepteurs	B : Les principes du label	C : Phases de la création
1 : AA-1	19	12	13
2 : C1-D	5	3	15
3 : C1-J	2	1	5

Ce traitement des données collectées nous a servi de base pour la phase d'analyse de ce projet de recherche. Nous en retirons des résultats présentés dans le chapitre 6.

Synthèse du chapitre 5

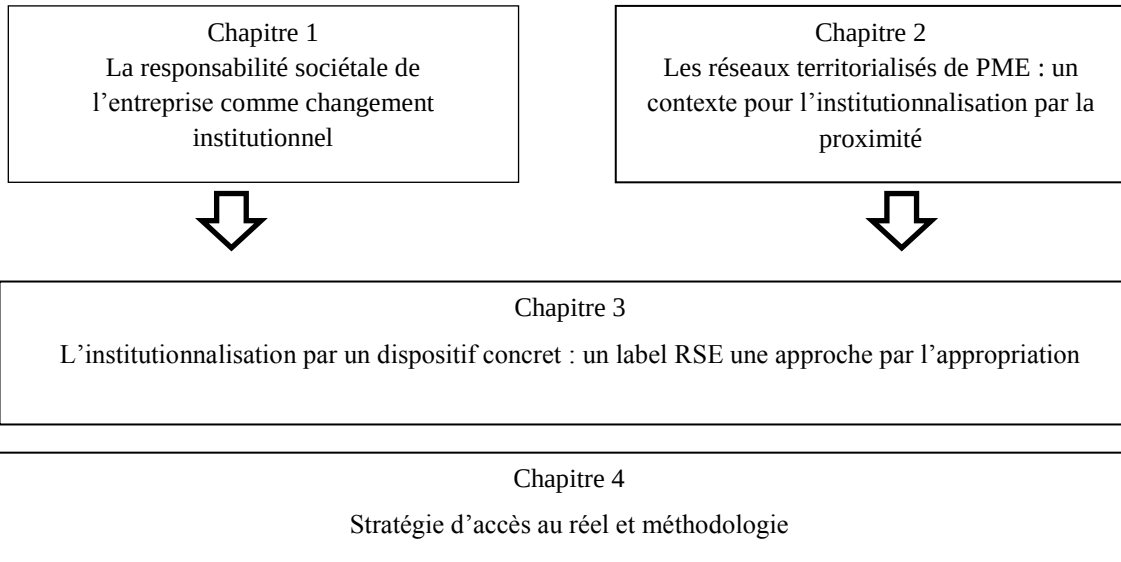
Le but de ce travail de recherche est de comprendre comment, au travers d'un processus de labellisation, des acteurs que nous qualifions d'entrepreneurs institutionnels essayent d'institutionnaliser la RSE dans leur champ organisationnel. Pour ce faire, nous avons collecté des données auprès d'acteurs impliqués par le processus de labellisation : les acteurs qui ont développé le label, les équipes d'animation des clusters du numérique, des entreprises membres de ces clusters labellisées et non labellisées, ou encore l'organisme certificateur.

Nous avons collecté nos données par différentes **méthodes : entretiens semi-directifs, observation et collecte de documents auprès des acteurs**. À partir de cette collecte, nous avons traité nos données suivant **une procédure de codage thématique** en utilisant **le logiciel NVIVO versions 7 et 10**²⁸. Le traitement et l'analyse de nos résultats sont présentés dans le chapitre 6, nous discutons ensuite de ceux-ci à l'aune de notre cadre théorique dans le chapitre 7.

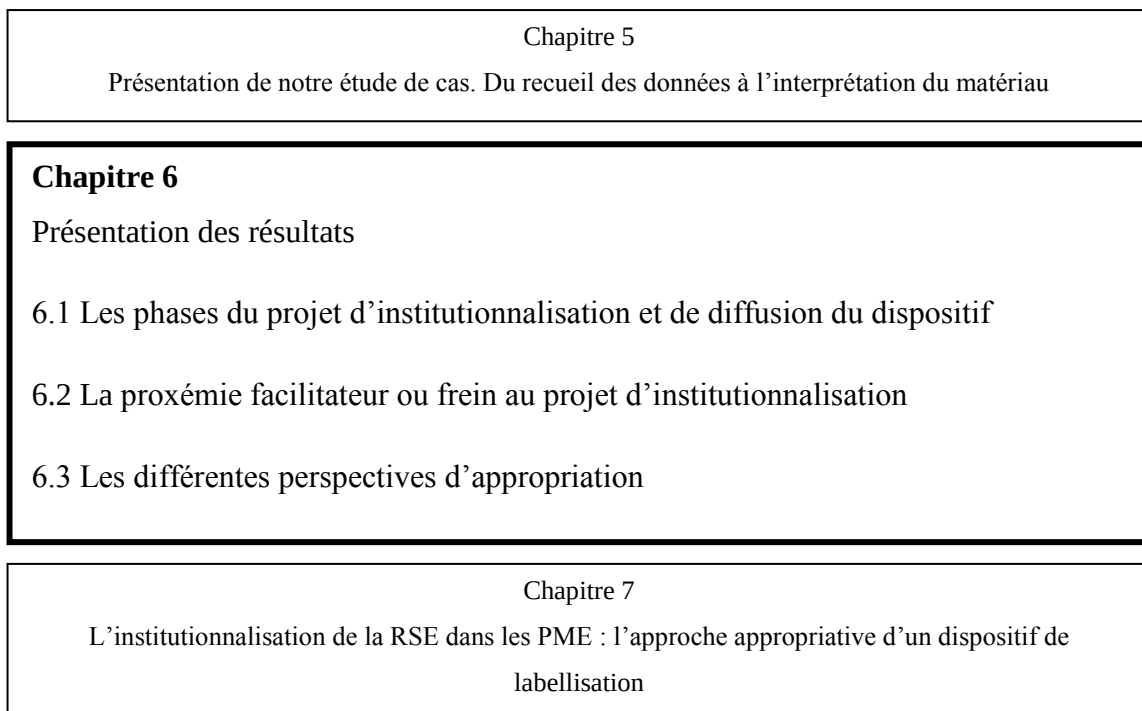
²⁸ Pour des raisons pratiques nous avons utilisé la version 7 puis la version 10 du logiciel NVIVO

Introduction Générale

Partie I : Construction d'un cadre d'analyse : de l'institutionnalisation de la RSE par les PME à l'appropriation des dispositifs concrets



Partie II : Étude de cas d'un label RSE dans un contexte multi-clusters : Résultats et discussion



Conclusion Générale

Chapitre 6 : Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de l'étude de cas qui a été menée dans le but de répondre à la question de recherche : comment la RSE peut-elle s'institutionnaliser dans des réseaux territorialisés de PME au travers de dispositifs concrets ?

Nous étudierons d'abord les étapes du processus d'institutionnalisation, en insistant sur le rôle des entrepreneurs institutionnels et le caractère collectif de la démarche (6.1). Cette première section met en évidence l'intérêt des deux sections suivantes ; ainsi nous étudierons dans la deuxième section l'influence de la proxémie dans la diffusion du dispositif, tant au niveau des entreprises que des clusters (6.2). Enfin, nous analyserons dans la dernière section l'appropriation qui est faite du label, là encore au niveau des entreprises et des clusters et la prise en considération qu'en ont les entrepreneurs institutionnels dans leur projet d'institutionnalisation (6.3).

Section 6.1 - Les phases du projet d'institutionnalisation et de diffusion du dispositif

Dans cette première section, nous étudions les étapes du projet d'institutionnalisation à partir des cinq phases définies par Greenwood et al., (2002) : les phases de *jolt*, de désinstitutionnalisation, de préinstitutionnalisation, de théorisation et de réinstitutionnalisation. Nous concentrons la présentation des résultats sur le travail des entrepreneurs institutionnels pour chacune de ces phases et l'évolution du projet, les difficultés rencontrées et les perspectives futures de celui-ci.

Question de recherche 1 : Comment les entrepreneurs institutionnels se coordonnent-ils dans la mise en œuvre d'un projet d'institutionnalisation de la RSE ?

6.1.1 Phase 1 État des lieux et diagnostics

La première phase du projet d'institutionnalisation nous permet de mettre en évidence les acteurs qui vont venir s'affirmer par la suite comme étant des entrepreneurs institutionnels.

Ces derniers font un double diagnostic : d'une part, celui de leur champ organisationnel, et notamment des comportements et des enjeux qui lui sont relatifs, et d'autre part, celui des dispositifs de types normes qualité, certifications existant au sein de leur champ organisationnel. Ces deux constats vont les conduire à développer leur propre dispositif dans le but d'institutionnaliser la RSE.

6.1.1.1 Le diagnostic du secteur

Le premier constat fait par les entrepreneurs institutionnels porte sur leur champ organisationnel, et comprend les facteurs inhérents au secteur du numérique, aux facteurs liés aux comportements des acteurs (qui ne sont pas totalement indépendants des facteurs relatifs au secteur), et enfin les enjeux RSE au sein du champ organisationnel.

Les entrepreneurs institutionnels identifient des facteurs inhérents au secteur du numérique qui viennent fortement impacter leurs relations avec leurs parties prenantes, et la vision même que les dirigeants de PME du secteur peuvent avoir de leurs propres organisations, comme le témoignage de dirigeants d'entreprises labellisés vient le corroborer. Si les acteurs mettent en évidence les aspects positifs au secteur du numérique, force est de constater que la plupart des éléments qui ressortent de notre étude, au travers des témoignages mêmes d'acteurs du secteur, soulignent une perception peu favorable de ce dernier. Parmi cela, les entrepreneurs institutionnels font état de la jeunesse et de l'instabilité du secteur. Pour la dirigeante de (C1-D) « *Le numérique c'est un métier récent, beaucoup de jeunes entreprises, petites* ». S'ajoute donc à cette jeunesse du secteur son instabilité qui est cristallisée par les événements de la fin des années 1990, avec la création de nombreuses start-ups plus ou moins sérieuses et l'éclatement de la bulle internet (C1-A, C1-D, C2-E, AA1). Même si le secteur a évolué depuis la fin de la bulle internet et qu'il est en passe de se structurer : « *Je pense que le secteur se structure davantage, la bulle informatique a tout de même bien éclaté. Et maintenant cela a fait du ménage, une entreprise du numérique si elle n'est pas pérenne, cela se voit rapidement.* » (C1-G), le dirigeant de C1-A confirme une instabilité qui perdure et qui est partagée au sein même des organisations : « *Où en sera l'entreprise dans deux ans, on ne peut pas le savoir. Sera-t-elle rachetée par un groupe, phagocytée par un concurrent, on ne sait pas ça.* ».

Au-delà de cette jeunesse et de cette instabilité, les acteurs du secteur sont également contraints par leur métier. Pour la plupart, leur activité consiste en un service qui semble abstrait pour le client. En effet, les clients peuvent avoir la crainte de coûts cachés, la peur de

ne pas comprendre quelle est la réponse que le prestataire numérique vient apporter à sa demande (C1-A, C1-B, C1-D, C1-J, C2-B, C2-D, C3-C, C5-C, C7-1).

C1-D : *« On est en plus dans des métiers qui sont totalement abstraits donc l'acheteur de service numérique comprend mal ce qu'il est en train d'acheter et comprend mal ce qu'on lui a livré. Donc on a très souvent des acheteurs qui sont mécontents ou qui sont inquiets. [...] Le problème dans notre métier, c'est que l'acheteur ne sait pas exactement ce qu'il attend. Donc il y a tout un travail sur lequel on nous interroge. Le fameux cahier des charges, que l'on doit faire avec le client. »*

Néanmoins, comme le précise C5-C, cette appréhension des clients n'est pas propre au numérique. C'est en effet le lot des entreprises créatives tous secteurs confondus. Le fait est que dans le secteur du numérique, l'activité de beaucoup d'entreprises relèvent de la création sur mesure. *« Mais comme aujourd'hui dans le domaine de l'édition, j'ai un proche qui dessine, il va me faire mon logo ou ma plaquette. Ce n'est pas forcément propre au numérique, c'est les métiers de la création. »* (C5-C).

Finalement, pour la dirigeante de C1-D qui, à ce stade, est l'entrepreneur institutionnel prépondérant dans cette phase de diagnostic du secteur, ces facteurs conduisent irrémédiablement à une méfiance du secteur du numérique par les usagers, qui se voit renforcée par le comportement de certains prestataires du secteur. Ces facteurs liés aux comportements des acteurs sont en partie à relier avec la jeunesse et à l'instabilité du secteur.

CI-1 : *« C'est un vrai problème parce que dans l'industrie du numérique il y a beaucoup de charlots, qui desservent tout à fait l'image. »*

C2-E : *« Avec la bulle sont apparus tous types de personnes, qui ont profité de la rareté de l'offre, pour proposer des produits ou des services extrêmement chers. Avec une qualité plus ou moins variable. Les gens ayant peu de retours, peu de visibilité sur ce qui devait être une bonne prestation se sont empressés de prendre le plus agréable, le plus sympathique, le plus charmeur. Des fois cela marchait très bien, parce que la prestation correspondait aux attentes, et les clients n'étaient pas informés de ce que l'on pouvait avoir ailleurs. Des fois cela se passait très mal. »*

Cette instabilité du secteur qui s'exprime par un nombre important de prestataires, de nouveaux entrants, de rachats, de start-ups éphémères conduit d'après C1-D, C3-C, C4-A, C6-1 à une concurrence agressive qui vient entacher le secteur et ne fait qu'accroître l'instabilité déjà existante et le manque de visibilité des clients et prospects. *« Il y a effectivement beaucoup d'indépendants, de prestataires, et d'agences qui sont en train de prostituer notre métier, qui vont faire de la réponse aux appels d'offres avec de la sous réponse, qui vont répondre à côté, qui vont arrondir les angles pour placer de la prestation, qui vont mettre des coûts de serveurs et de maintenance, de manière complètement aberrante. Ils vont faire des*

pratiques commerciales, pour que le client signe sur le moment, mais derrière le client paye beaucoup, il continue de payer, il ne sait pas pourquoi et les résultats ne sont pas forcément au rendez-vous et c'est en train de complètement tuer le secteur d'activité. » (C3-C). Cette concurrence agressive s'accompagne de surcroît de la question du cahier des charges précédemment mentionné et du manque de transparence volontaire de certains acteurs qui jouent de cette caractéristique sectorielle.

Parallèlement à ce diagnostic plutôt défavorable sur le secteur, celui-ci est devenu au fil des deux dernières décennies un secteur incontournable et support pour l'ensemble des autres secteurs économiques, qu'il s'agisse de l'énergie, de la santé, de la distribution, du transport, des industries, privées comme publiques, ainsi que pour les ménages (C1-D, C1-I, C2-B, C3-C, C5-C). Le constat est donc d'observer le décalage qui peut exister entre la place du secteur pour les usagers et la perception que ces derniers en ont.

C1-I : *« Il y a une obligation d'utiliser le numérique pour tout le monde. Qui peut vivre aujourd'hui sans le numérique ce n'est pas possible. »*

C1-D : *« C'est évident cela, parce que si vous voulez il y a quelque chose que l'on constate dans pratiquement tous les secteurs de l'informatique et de l'édition de logiciel, c'est que notre filière est en mesure d'apporter à d'autres filières un outil qui est conforme à ses besoins et à ses attentes. »*

Enfin, le dernier axe d'analyse fait par les entrepreneurs institutionnels est le rapport du secteur avec la question de la responsabilité sociétale. Ce constat nous renseigne sur le fait que les enjeux de la RSE ne sont pas étrangers au secteur, et que les deux autres entrepreneurs institutionnels AA1 et C1-J apportent davantage leur regard sur cette question. Il ressort de leur constat que le secteur est globalement concerné par plusieurs enjeux de la RSE, étant donné sa place vis-à-vis d'autres filières. Parmi ces enjeux, la question de la transparence est primordiale pour le secteur : *« C'est vrai que c'est un secteur qui pose question sur la transparence » (C7-1).*

La réflexion sur la responsabilité sociétale des entreprises du secteur numérique amène les entrepreneurs institutionnels à s'interroger principalement sur deux sujets : les impacts environnementaux (C1-J, AA1) et les achats par les prestataires (C1-D). Ces deux sujets sont peu ou mal pris en compte par les entreprises du secteur. Elles considèrent en tant qu'entreprises de services n'avoir que de faibles impacts environnementaux et également peu de fournisseurs. Cela dit, ces questions pour le secteur méritent d'être posées, et il existe d'ailleurs d'autres sujets qui le concernent que le diagnostic des entrepreneurs institutionnels

met en évidence comme la transparence commerciale et le respect de la concurrence, à titre d'exemples.

C1-J : « Dans l'informatique, nous avons une grosse consommation d'énergie, ce qui nous amène à avoir une double motivation dans notre démarche, à la fois environnementale et économique. L'élément le plus sensible de cette réflexion étant les salles de serveurs. »

AA1 : « Et puis les entreprises du numérique ont très souvent une très mauvaise perception de leur impact environnemental, pour ne parler que de l'impact environnemental. Beaucoup d'entreprises dans le réseau quand a commencé à diffuser, je me souviens, disaient, nous on n'est pas concernés parce qu'on n'est pas une entreprise de transport, on ne travaille pas dans les produits chimiques, nous tout est dématérialisé donc en gros on ne consomme pas. Un des grands enjeux environnementaux c'est l'IT. [...] On sait aujourd'hui que pour fabriquer nos jolis ordinateurs sont utilisés les métaux rares et que l'on appauvrit de façon dramatique certains territoires. On sait que l'on construit je ne sais pas combien de DATA Center par jour parce que notre email il passe trois fois aux USA, deux fois au Canada avant de revenir ici. »

C1-D : « Dans notre métier, il n'y a pas beaucoup d'achats, mais ils sont drôlement délicats si on veut faire des achats durables du matériel informatique ce n'est pas évident. Dire je vais acheter local, non ce n'est pas possible. Donc il faut trouver d'autres critères ne serait-ce que le papier. On n'a pas beaucoup de consommables, mais le papier, on s'est cassé le crâne à essayer de voir comment acheter du papier. »

Ces questions sont d'autant plus importantes que, comme les éléments susmentionnés, il ne semble pas que les dirigeants des secteurs se sentent concernés par ces thématiques dans leur activité. C'est ce qu'explique la dirigeante de C1-D : « C'est vraiment très ciblé sur notre métier, on part du principe que les questions environnementales ne sont pas dramatiques dans ce domaine-là, même si on se rend compte que des gens qui fournissent des accès internet, l'hébergement, des gens qui ont des serveurs, au contraire ils sont très consommateurs d'énergie et il y a une vraie problématique. »

Le témoignage du dirigeant de C1-N1 reflète bien le regard que peuvent porter certains dirigeants du secteur sur leur propre activité.

C1-N1 : « Je vais poser une question toute bête, qu'est-ce que l'on entend par développement durable pour des gens qui font du logiciel ? Je me pose la question en quoi une entreprise qui fait du logiciel peut modifier son comportement pour être plus verte, à part pour l'avoir sur le papier. »

Finalement, le constat qui est fait par les entrepreneurs institutionnels montre que leur champ organisationnel est traversé par plusieurs points de tensions: un secteur jeune et instable, une asymétrie informationnelle avec les usagers, des comportements de prestataires qui nuisent à la réputation et à la stabilité du secteur, des enjeux RSE existants, mais peu pris en compte par les acteurs du secteur. Nous remarquons que les conclusions qu'en tirent les entrepreneurs

institutionnels sont validées par les propos de plusieurs dirigeants du secteur rencontrés dans le cadre de cette étude.

6.1.1.2 Le diagnostic des dispositifs existants

En parallèle du diagnostic de leur champ organisationnel, les entrepreneurs institutionnels font le constat des dispositifs existants dans celui-ci, et des limites dont souffrent ces derniers. Nous verrons que deux catégories de dispositifs sont présentes dans leur champ organisationnel, nous évoquerons d'abord les chartes des bonnes pratiques, puis les normes de type ISO. Historiquement, les différents clusters ont mis en place de manière indépendante des chartes de bonnes pratiques. Ces chartes présentaient un certain nombre d'avantages à la fois pour les entreprises membres et pour les instances de gouvernance des clusters qui les initiaient. En effet les chartes de bonnes pratiques permettent aux entreprises qui ont peu de temps et de ressources de s'engager dans des processus plus complexes, d'affirmer et d'afficher leur engagement au niveau de leur éthique des affaires, de la prise en compte de sujets sociaux et environnementaux. Selon les freins des PME à l'utilisation des outils RSE évoqués dans la littérature (Perrini, Tencati, 2006), ce type de dispositif semble adapté pour les PME. De plus, comme ces chartes sont déclaratives, elles ne coûtent rien aux entreprises, ce qui là encore est un avantage pour les petites organisations, et de surcroît favorise la diffusion du dispositif et par conséquent la communication qui peut en être faite (C2-D, C3-CM). Pour le président du cluster C5, ces chartes avaient au moins le mérite d'exister.

C1-D : « Cette charte a été signée pendant de nombreuses années par pratiquement la moitié de nos adhérents qui s'y sont intéressés. »

Néanmoins, pour les entrepreneurs institutionnels et pour d'autres acteurs (C1-B, C5-P) des clusters, ce type de dispositif connaît plusieurs limites. La première limite réside dans le principe même du dispositif qui est déclaratif. En effet, en ne se basant que sur l'adhésion à la charte sans qu'il n'y ait un contrôle, de dossier à remplir, de preuves de ce respect de l'engagement, toutes les entreprises du secteur étaient dans la possibilité de revendiquer des bonnes pratiques qui par ailleurs n'étaient pas nécessairement mises en œuvre dans les faits.

C1-D : « Mais c'était un mode totalement déclaratif, donc nous avons eu quelques cas, je pense que c'est une très faible minorité, que l'on a trouvé un peu litigieux, car on a su par le marché, parce que le bassin stéphanois est petit et que l'on apprend beaucoup de choses, qu'il semblait que ces bonnes pratiques n'étaient pas tellement respectées alors qu'ils étaient signataires de la charte. »

La deuxième principale limite d'une charte des bonnes pratiques est décrite par le directeur du cluster C1 (AA1). Pour cet investigateur du label ENR, la charte souffre d'une influence qui

est limitée à un périmètre très local, ce qui est également le cas d'un nombre important d'initiatives de la même nature prises dans les réseaux territoriaux. Ce n'est pas en soi un problème pour les clusters, mais dans l'analyse qui est faite par les entrepreneurs institutionnels, le dispositif qui sert de véhicule à leur projet d'institutionnalisation ne peut être limité à l'environnement d'un cluster.

AA1 : *« Nous on avait une charte des bonnes pratiques ici. Alors bien sûr on avait 70 ou 80 entreprises qui étaient signataires de cette charte, mais bon c'est du loco-local, ce n'est pas très valorisant [...] le problème avant, c'est qu'il y avait beaucoup de chartes « éparpillées » dans les différents clusters, chacun avait rédigé sa propre charte. »*

Étant donné les enjeux précédemment établis dans la première partie du diagnostic, les entrepreneurs institutionnels en arrivent à la conclusion qu'une multitude de chartes des bonnes pratiques ne peut véritablement impacter le secteur, à la fois dans les pratiques des organisations, dans leur prise de conscience des enjeux RSE, et à la fois dans la perception que les parties prenantes ont du secteur. Face à ce premier constat, les entrepreneurs institutionnels ont la possibilité de se tourner vers des dispositifs déjà existants, et qui apporte une réponse aux limites précédemment évoquées. Parmi ces dispositifs, sont évoquées les normes de type ISO, comme la norme ISO 14001 relative au système de management environnemental, la norme ISO 50001 relative à la performance énergétique ou encore la norme ISO 26000 bien que n'étant pas certifiable. Là encore, les entrepreneurs institutionnels en faisant le rapport entre ces offres de dispositifs et le diagnostic de leur champ organisationnel font le constat d'une inadéquation. En effet, le cluster C1 a fait la tentative d'un dispositif basé sur l'ISO 26000 développé en partenariat avec une école de commerce, mais qui ne sera pas reconduit.

C1-D : *« On est dans un métier qui est relativement neuf, ce n'est pas comme dans l'industrie où il leur faut absolument la certification. »*

Par ailleurs, les normes sont souvent peu adaptées aux PME, et encore moins aux TPE, (Brown et al., 1998 ; Perrini, Tencati, 2006), les conduisant tout au moins à une dénaturation (Messeghem, 1999). Ce constat est partagé par les dirigeants d'entreprises eux-mêmes.

C2-A : *« On n'a pas la capacité, vu nos tailles de PME, à intégrer un label ISO ou un label qui serait complètement surdimensionné par rapport à notre structure. Et donc je trouvais intéressant d'avoir un label qui soit tout de même national. »*

C1-F : *« La norme serait un bâton dans les roues pour les entrepreneurs. Ce n'est pas pour nous. Certaines normes peuvent servir, mais certaines rajoutent une épée de Damoclès au-dessus de nos »*

têtes. Le label a l'avantage de venir des professionnels, donc les problématiques sont expliquées. Les normalisateurs s'efforcent de faire respecter la règle, mais peu l'expliquent. »

Ce constat confirme le décalage qui existe entre l'idée selon laquelle la RSE tend à s'institutionnaliser, notamment au travers de dispositifs de type labels et normes, et la réalité de ces dispositifs dans un contexte de PME. Finalement, pour les entrepreneurs institutionnels, il existe un vide entre les chartes des bonnes pratiques et les dispositifs existants dont ils ont connaissance. De ce diagnostic émerge l'idée d'un dispositif qui soit en mesure de contrer les limites d'une charte et d'une norme à partir des échanges entre les entrepreneurs institutionnels et des acteurs périphériques qui vont participer au processus de co-crédation mouvante décrit dans la section suivante.

6.1.2 Phase 2 Co-crédation mouvante du dispositif

Cette deuxième phase montre comment les entrepreneurs institutionnels se sont structurés suite à ce diagnostic. Nous étudierons d'abord le processus de co-construction du label, par l'action collective du CIRIDD comme facteur déclenchant, puis nous observons l'implication d'entreprises de cinq clusters dans la rédaction du référentiel ENR, pour enfin expliquer le passage du dispositif des acteurs du cluster C1, à l'association de clusters France IT. Nous verrons le rôle que chaque acteur occupe dans le dispositif tel que l'ont pensé les entrepreneurs institutionnels pour France IT, les clusters, les entreprises labellisées, le CIRIDD et pour le Comité d'Attribution du Label.

Ce n'est pas uniquement ces deux constats, secteur et dispositifs existants qui ont conduit certains acteurs à devenir des entrepreneurs institutionnels. En effet, la prise de recul dont C1-D et C1-J font preuve sur leur champ organisationnel et notamment sur la question de la RSE a fortement été impactée par une action mise en œuvre par le CIRIDD à la demande du cluster C1 sur le développement durable.

AA1 : *« Un exemple d'action collective portait sur l'appropriation du développement durable, en partenariat avec le CIRIDD : quatre entreprises du cluster ont ainsi participé à une opération sur le thème du marketing durable. »*

C1-D : *« La démarche, elle, m'a un peu surprise un peu au début, le CIRIDD est venu vers nous et nous a dit, « voilà, on veut organiser une démarche développement durable que l'on appellera pôles et filières, que l'on va mener avec plusieurs filières, pour mettre en œuvre la notion de développement durable. » Moi à l'époque, comme beaucoup de gens encore aujourd'hui, je me trompais sur la signification du mot développement durable, pour moi c'était l'environnement. Donc à l'époque, je me suis dit, pourquoi ils s'adressent à notre filière à nous, alors que nous c'est une filière propre.*

Derrière, il y avait la logistique et l'agroalimentaire. Je me disais, là oui c'est cohérent, mais pourquoi nous. »

6.1.2.1 La co-crédation du référentiel

À la suite de cette démarche collective, les dirigeants de C1-D et de C1-J ainsi que le directeur du cluster C1 ont souhaité prolonger l'expérience, leurs analyses sur le secteur et leur volonté d'apporter une réponse aux questions susmentionnées. C'est dans ce cadre que les trois entrepreneurs institutionnels identifiés vont lancer le projet de création d'un label sectoriel relatif à la responsabilité des prestataires du numérique. Les trois acteurs ont pris la décision de co-crédier un référentiel avec la participation d'une trentaine d'entreprises de cinq clusters du numérique. Partagées en cinq groupes de travail, les entreprises ont travaillé sur ce qu'est une entreprise numérique responsable, sur l'évaluation qui peut en être faite et sur la prise en compte du développement durable. Cette approche en co-crédiation a permis aux entrepreneurs institutionnels de commencer à diffuser leur projet au sein des clusters, et à sensibiliser les entreprises sur la RSE. À partir des documents créés par les cinq groupes de travail, l'harmonisation des textes et la création du référentiel ont été confiées à un cabinet de conseil spécialisé dans le développement durable.

6.1.2.2 Le passage du cluster C1 à France IT, la dimension nationale du label :

Une fois le référentiel terminé, les entrepreneurs institutionnels se sont trouvés confrontés à la question de la diffusion de celui-ci. En effet, dès le départ du projet de création d'un dispositif de labellisation, il a été question de lui donner une dimension nationale, or même si les entreprises de cinq clusters ont été sollicitées dans la création du référentiel, il n'en demeure pas moins que ses trois investigateurs sont des acteurs du cluster C1, comme le rappelle le dirigeant de C1-A « *c'est tout de même le fruit du cluster C1. Tout ça, cela vient tout de même du cluster C1.* »

Parallèlement à la création du dispositif, plusieurs clusters du numérique ont commencé à se rapprocher pour travailler ensemble, au point de formaliser ces relations en créant une association de cluster France IT, dont le président actuel est le directeur de C1 : « *En 2009, on a eu quelques échanges entre clusters du numérique français. Finalement, on a créé l'association France IT en 2010. Elle rassemble actuellement 14 clusters sur l'ensemble du territoire national, ce qui correspond à environ 2 000 entreprises.* » (AA1).

Le but de France IT est de créer une dynamique au sein des clusters du numérique, d'aider les acteurs de ces réseaux territoriaux dans l'accompagnement des entreprises et dans leur rôle d'animateur et de liens avec les territoires. C'est aussi un moyen de structurer le secteur autour de ces réseaux territoriaux. Grâce à cette dimension nationale, et du fait du rôle du directeur de C1 au sein de France IT, le transfert du dispositif est une opportunité que saisissent les entrepreneurs institutionnels. Ainsi le label ENR devient la première action intercluster de France IT.

C1-D : *« À un moment donné, on s'est dit, on a tout de même légitimité à aller au-delà d'une simple charte déclarative, on va essayer de construire un label et on va prendre une dimension nationale, cela s'est trouvé au même moment que la construction de France IT, en confiant à France IT ce label. »*

6.1.2.3 Les principes du label ENR :

La création du référentiel associée au transfert du dispositif à la charge de l'association France IT affine les principes que les entrepreneurs institutionnels portent dans le label. Pour le directeur de C1, il est clairement tourné vers l'offre, c'est-à-dire vers les prestataires du numérique dans le « *tirer l'offre vers le haut* » et « *de développer cette filière, de la rendre plus performante et plus responsable* » (AA1). Le label se veut également être porteur d'une image positive pour les entreprises labellisées, le but n'étant pas de pénaliser les entreprises du secteur qui ne participent pas au dispositif, mais au contraire de mettre en évidence les entreprises aux comportements exemplaires. Enfin le label a pour dernier principe, la possibilité d'évolution du référentiel. Ce principe est par ailleurs inscrit dans le référentiel.

Le label implique également un système de scoring (cf. 5.1.2.3). Ce système s'appuie sur une évaluation qui se veut objective où tout doit être scoré (AA1). Le directeur de C1 est personnellement investigateur de l'approche qui doit reposer d'après lui sur trois piliers : l'esprit, la preuve et la réalité du terrain. C'est-à-dire que les entreprises candidates pour chaque thème présent dans le référentiel doivent expliquer dans quel esprit il se situe par rapport à ces problématiques, apporter des preuves documentaires de cet esprit, et enfin expliciter concrètement comment se déroule la mise en œuvre des pratiques dans leur activité.

AA1 : *« Et donc là, ce sur quoi on s'est mis d'accord pour le scoring c'est l'intention de l'entreprise c'est-à-dire l'esprit, qui correspond ou non au référentiel. Le deuxième niveau, c'est la preuve, et troisième niveau, c'est un peu la réalité du terrain. »*

6.1.2.4 Répartition des rôles des acteurs : le dispositif :

Une fois le référentiel défini et les principes du label posés, France IT ne peut porter seule la labellisation, et cela pour plusieurs raisons. D’abord, l’association naissante ne dispose pas des compétences nécessaires pour réaliser l’évaluation des dossiers de candidature. Ensuite, France IT ne peut être à la fois porteur du label, participer activement à sa promotion et le décerner, ainsi le dispositif doit-il se doter de juges tiers et indépendants. Enfin l’association ne dispose pas de suffisamment de ressources pour faire un travail de diffusion articulant un niveau national et local. Les entrepreneurs institutionnels vont réussir assez facilement à mobiliser les différents acteurs qui vont venir constituer le dispositif : les clusters, le CIRIDD et les membres du CATLAB.

6.1.2.4.1 France IT :

Une fois le dispositif lancé, France IT perd un peu la main sur celui-ci. Son rôle se résume à quatre actions principales : le lancement des vagues de labellisation, l’attribution du label, l’accompagnement des clusters dans l’intégration du dispositif, la communication nationale sur le label.

AA1 : « *Pourtant chaque cluster a été formé aussi au sein de France IT à accompagner les entreprises candidates, avec un document formalisé qui dit comment on peut accompagner chaque entreprise sur chaque question.* »

AA1 : « *France It s’occupe de la communication nationale, et à terme France IT doit aussi faire un lobby, notamment auprès des consulaires au niveau national, pour que l’on puisse imposer, proposer, le label auprès de prescripteurs, auprès des clients de nos entreprises.* »

6.1.2.4.2 Les clusters :

Les clusters sont invités par France IT à accompagner les entreprises candidates sur leur dossier. Mais comme nous l’explicitons dans la section 6.3, les clusters s’approprient le dispositif de différentes manières et en fonction de la demande qui émane des entreprises. Initialement ce qui est attendu des clusters, c’est un accompagnement minimum sur le fond du référentiel, comme l’explique AA1, dont le commentaire est partagé par C1-CM, C3, C5-Pr.

AA1 : « *Le rôle du cluster est simplement d’accompagner le dirigeant d’entreprise dans sa rédaction du dossier de candidature. Pour ma part, je consacre environ deux fois deux heures à chaque dossier : deux heures pour la présentation du label et du dossier et deux heures pour la finalisation du dossier de candidature.* »

C6-CM : « *Oui, nous proposons systématiquement un accompagnement. Ne serait-ce que pour revoir la manière de présenter les choses. Parfois aussi les chefs d'entreprises ou les personnes en charge de la rédaction du dossier ne pensent pas à mettre tous les éléments. Donc, les accompagner, les questionner, cela permet de rendre intelligible le dossier.* »

Les clusters tiennent également un deuxième rôle crucial dans le dispositif. Ils sont en charge de la promotion locale du label, que ce soit au niveau des entreprises membres de leurs clusters, comme de leur écosystème. Cette position dans le dispositif les rend incontournables dans le projet d'institutionnalisation étant donné les relations qu'ils entretiennent avec les entreprises, mais aussi avec les acteurs des territoires. Si France IT a pour rôle de donner une aura nationale au label, les clusters au contact direct des acteurs ont un travail important de sensibilisation et de relais à jouer.

6.1.2.4.3 Le CIRIDD

Le CIRIDD est l'organisme qui a joué un rôle de sensibilisation des entrepreneurs institutionnels au développement durable dans leur secteur. Cet organisme trouve lui aussi une place au sein du dispositif en tant qu'auditeur externe. Son seul rôle dans le dispositif est d'évaluer les dossiers de candidature, et de faire respecter par les entreprises candidates la procédure de l'enquête client. Au travers de cette position, le CIRIDD doit assurer l'indépendance entre France IT et l'évaluation des candidatures, notamment auprès des membres du Comité d'attribution du label (CATLAB).

AA2 : « *C'est important parce que les membres d'attribution du label sont des gens qui ont des fonctions importantes dans la filière numérique en France. Donc, on les sort comme ça de leur profession, un instant pour les faire se rejoindre sur un truc commun autour d'une table. Et puis cela montre aussi la légitimité, moi je mets un point d'honneur à faire ça parce que je connais le directeur du cluster C1, parce qu'on est à côté, je ne voudrais pas que les gens du comité d'attribution pensent qu'il m'aide à faire les évaluations. Le directeur du cluster C1 [AA1] découvre en même temps que les autres.* »

6.1.2.4.4 Le CATLAB

Enfin, en plus de son rôle de juge sur les dossiers litigieux comme indiqué dans le chapitre 5 (cf. 5.1.2.3), le CATLAB peut également être force de proposition s'agissant de modifications sur le dossier ou le dispositif.

AA1 : « *Le CATLAB est susceptible de faire évoluer un certain nombre de conditions du label ENR. Par exemple, il y a une sorte de jurisprudence qui est en train de se mettre en place au CATLAB. [...] maintenant une entreprise qui a pas la moyenne de 50 sur 100 soit sur son enquête client soit sur son dossier de candidature, même si elle a plus de 120 points au total, elle passe tout de même dans nos mains.* »

6.1.2.4.5 Les entreprises labellisées

Pour les entrepreneurs institutionnels, les labellisés représente le troisième niveau de diffusion du label, en l'affichant bien sûr dans le cadre de leurs relations commerciales, mais également en échangeant avec les autres entreprises de leurs clusters et au sein de leurs réseaux.

AA1 : *« Et le troisième niveau, bien sûr, c'est l'entreprise, c'est l'entreprise qui doit être capable de se valoriser elle-même au travers de la labellisation et ce faisant elle travaille bien entendu aussi sur la notoriété de son label. »*

6.1.3 Phase 3 Première vague de labellisation : diffusion par ancrage proche

Cette troisième phase correspond aux étapes de préinstitutionnisation et de théorisation comme le décrit Greenwood et al., (2002). Nous remarquons dans cette phase l'implication des entrepreneurs institutionnels dans le projet et l'utilisation du dispositif comme preuve de son utilité, c'est aussi le travail de diffusion du label, les entrepreneurs institutionnels et les acteurs participant au dispositif en justifient l'existence et expliquent en quoi celui-ci est porteur de solutions.

Pour la première de vague de labellisation, les entrepreneurs institutionnels se sont largement appuyés sur le cluster C1, c'est pour eux une porte d'entrée naturelle étant donné leur statut au sein de ce cluster (président, président d'honneur et ancien président-fondateur, et directeur). De ce fait, six des quatorze entreprises labellisées de la première vague font partie du cluster C1. Parmi elles, il y a naturellement les entreprises des deux entrepreneurs institutionnels dirigeants.

C1-D : *« Et je me suis fait un point d'honneur d'être la première entreprise dans la première vague d'entreprises labellisées. »*

Les quatre autres entreprises du cluster C1 à faire partie de cette première vague de labellisation sont parmi celles qui s'investissent bien volontiers dans les initiatives de leur cluster. C'est le cas notamment de l'entreprise C1-A qui a suivi de près la création du dispositif. Les entreprises C1-B et C1-C ont, quant à elles, tout de suite répondu favorablement à la sollicitation du directeur de C1, qui a su leur présenter l'adéquation entre le label et l'identité de ces entreprises. Le dirigeant de C1-C explique : *« C'est vrai qu'AA1 nous a dit, c'est un label qui vous intéressera sûrement vis-à-vis de la philosophie de gestion qu'a l'entreprise. Le label ENR, il m'intéressa dès le départ. »*

Dans des cas plus rares et présents uniquement dans cette première vague, le dispositif se présente pour certains dirigeants comme une réponse à leur attente. C'est-à-dire que les dirigeants cherchaient un dispositif qui puisse certifier à un niveau sectoriel de leurs bonnes pratiques. C'est le cas de C1-E et des deux premières entreprises du cluster C4 à se faire labelliser.

C1-E : « *Le label ENR correspond à un niveau d'exigence que je recherchais depuis longtemps. Je cherchais à avoir une démarche qualité, sans forcément rentrer dans quelque chose de très lourd. Donc le label ENR a répondu à cette attente que j'avais depuis de nombreuses années, et il tellement spécialisé tel qu'il est que la question ne s'est pas posée. C'est vraiment du 100 % notre cible.* »

C4-A : « *Moi j'avais déjà cette question, mais sans avoir de label. Je voulais trouver un label qui m'intéresserait vraiment.* »

C4-C : « *C'est eux [le cluster C4] qui m'ont parlé de cela, sachant que moi j'avais déjà cherché avant, je n'étais pas forcément passé par eux, mais j'avais cherché un moyen pour faire valoir des pratiques éthiques à la base au sein de l'entreprise et vis-à-vis des clients.*

Les entrepreneurs institutionnels peuvent également compter sur deux relais importants au sein des clusters C2 et C5. Dans le cluster C2, le dirigeant de C2-E est au même titre que le dirigeant de C1-J l'un des membres fondateurs du cluster, ancien président et membre toujours actif. Participant dès le départ à la construction de France IT, ce dernier était aussi motivé par les dispositifs RSE.

C2-E : « *Et il a fait partie de la commission nationale, je crois pour France IT qui a mis en place le label ENR. Voilà comment on a entendu parler, comment on l'a connu, puisque le label ENR a été créé par France IT, qui est une émanation des clusters territoriaux. Donc forcément dès que le cluster C2 propose quelque chose, si on n'est pas au courant en amont parce que l'on travaille beaucoup avec le cluster C2, on est très attentif à ce qu'il propose.* »

Le directeur du cluster C5, lui, s'est fixé des objectifs de labellisation annuelle : « *J'essaye d'avoir deux entreprises du cluster labellisées par an.* » (C5-P). Nous verrons dans la phase 4 et au cours des vagues suivantes que le directeur de C5 ne parvient pas à poursuivre cet objectif. Ceci l'a conduit à solliciter avec l'appui de France IT l'entreprise C5-D pour candidater au label, dans le but de faciliter cette première initiative de France IT. « *Pour le label ENR, si vous voulez, je crois que c'est un label qui est arrivé il y a quatre ans. On a été largement sollicité par le réseau France IT, parce que je crois une personne de France IT connaissait très bien notre PDG, donc on a été sollicité.* » (C5-D)

De même, la dirigeante de C5-A qui est aussi membre du CA du cluster a été sollicitée par le directeur de C5 pour déposer un dossier de candidature.

Finalement, à l'issue de cette première vague de labellisation, les entreprises candidates sont orientées RSE, mais trois profils d'entreprises labellisées se dégagent dans leur rapport à l'initiative de leur cluster de diffuser le label ENR:

-les entreprises motivées par une action de leur cluster, qui, de par leur proactivité, se sont investies dans le dispositif, comme pour n'importe quelle autre action portée par leur cluster.

-les entreprises sollicitées par leur cluster, qui, du fait de leur position dans le cluster (pionnières, tailles importantes) sont jugées par les animateurs des clusters comme des profils à privilégier.

-les entreprises dont les dirigeants étaient en quête d'un dispositif semblable au label ENR avant même que le cluster ne participe à sa diffusion.

6.1.4 Phase 4 Les vagues de labellisation 2, 3 et 4

Dans cette partie, nous étudions les deuxième, troisième et quatrième vagues de labellisation. Nous observons l'évolution que prend le dispositif, à savoir un ralentissement du nombre de labellisés au fil des vagues, et l'apparition de nouveaux profils de labellisés.

6.1.4.1 La vague 2

Lors de la deuxième vague de labellisation, les entrepreneurs institutionnels ont là encore compté sur la motivation d'acteurs du cluster C1. En effet, ils sont trois à avoir porté leur candidature, C1-F, C1-G et C1-H. Cela dit, l'entreprise C1-G candidate au label pour la seconde fois à l'occasion de cette deuxième vague. Lors de la précédente vague de labellisation le CATLAB avait jugé la prise en compte du développement durable par C1-G pour lui attribuer le label.

Comme pour la première vague de labellisation, le directeur de C5 est parvenu à mobiliser à nouveau deux entreprises de son cluster pour candidater au label, C5-B et C5-C. À ce stade des vagues de labellisation, le dirigeant de C5-B avait une prise de recul sur le label que les autres labellisés n'avaient pas. En effet, il a fait preuve d'une grande lucidité sur les motivations qui pouvaient conduire une entreprise à se faire labelliser, et s'est interrogé dès le départ sur l'impact client que peut avoir le label, tout en comprenant qu'à ce stade le label ne peut être différenciant, mais il s'est positionné de manière stratégique en vue de la réussite du projet des entrepreneurs institutionnels.

C5-B : « Avant de répondre à pourquoi on y est allé, il y a pourquoi on va vers une certification. On peut aller vers une certification en mode défensif, contraint, ou parce que l'on y trouve son compte organisationnel. [...] On voit beaucoup de dirigeants autour de nous qui vont parfois dans des certifications, à reculons, parce que cela n'apporte rien et parce que c'est un point de passage obligatoire pour être reconnu dans certains processus de décisions. »

En plus de ces deux clusters, le cluster C2 a un deuxième labellisé avec l'entreprise C2-A. Pour son dirigeant, le label est un moyen d'accéder aux marchés de l'entreprise. Il est également à souligner que le dirigeant de C2-A mentionne la motivation de déposer un dossier de candidature en vue de sa prise de fonction comme président du cluster C2. Cet élément sera discuté dans la section 6.3 sur l'appropriation du label par les acteurs.

Le cluster C6 compte également une entreprise labellisée, ainsi qu'une entreprise externe au sept clusters de l'étude, que nous n'avons pas pu rencontrer.

Dans cette deuxième vague de labellisation comme dans la première, une partie importante des labellisés font partie des acteurs motivés et suiveurs des initiatives de leurs clusters. Cela dit, nous remarquons en plus deux autres types d'acteurs ; les dirigeants stratégiques qui attendent que le label devienne un avantage compétitif, et les acteurs ayant une approche socio-politique, et qui utilisent le label par rapport à leur statut au sein de leurs clusters. Nous développerons cet aspect du profil des labellisés dans la partie 6.3.2.

6.1.4.2 La vague 3

La vague 3 a connu une stagnation par rapport à la vague 2, au moment même où le directeur de France IT comptait sur une accélération de la diffusion du label. Les 9 labellisées de cette vague sont le fait du cluster C3. En tant que nouvel adhérent à France IT, le cluster a sensibilisé ses membres au dispositif, ainsi les entreprises C3-A et C3-B ont été labellisées.

Mais c'est surtout le cluster C2 qui va avoir un élan particulier lors de cette vague de labellisation, puisque les entreprises, C2-B, C2-C, C2-D et C2-F vont obtenir le label ENR. Si les entreprises C2-B, C2-C et C2-D sont motivées par le label pour évaluer et valoriser leurs démarches RSE, l'entreprise C2-F à l'instar de C5-B y voit un moyen d'accéder à ses marchés. De plus, le cluster C2 lors de cette seconde vague a mis en place un prédiagnostic développement durable qui a fortement contribué à la sensibilisation des membres du cluster sur le dispositif. Cette initiative montre que l'investissement des clusters dans la réussite du dispositif est un facteur déterminant.

C2-C : *« Nous nous efforçons d'intégrer des paramètres éthiques, sociaux et environnementaux dans notre organisation, que ce soit dans les relations avec nos salariés, dans notre approche commerciale, ou dans la réalisation de nos projets. Ce label était donc une bonne manière de nous situer par rapport aux efforts fournis. »*

C2-F : *« Nous, on est une entreprise, on fait du CRM principalement, de la gestion de relation clients. Et on travaille en BtoB pour des grands donneurs d'ordre. C'est très dur pour nous d'être en direct avec les grands groupes, parce qu'ils ont une politique d'achat très dure. Parallèlement à cela, dans leurs dossiers, il apparaît qu'il y a l'onglet, on va dire lié à tout ce qui est sociétal. Et c'est de plus en plus important. On croit dans ce que l'on écrit, on croit dans nos valeurs, car c'est important d'adhérer et d'avoir des valeurs en adhérant à des chartes ou à des labels. Donc, de façon concomitante, on a adhéré à la charte de la diversité, et à l'époque il y avait sept nationalités chez nous, alors que l'on est une petite structure. On a passé le label ENR. On a adhéré au Pacte Mondial de l'ONU, parce qu'on a vu que nos clients...enfin on y adhère ce n'est pas le problème. Mais cela donnait des points dans l'acte d'achat vis-à-vis des acheteurs. Donc voilà, c'était aussi dans cette démarche. »*

Les trois dernières entreprises labellisées sont les deux entreprises du cluster C7 que nous n'avons pas réussi à contacter, et l'entreprise C6-1. Le cluster C6 reste ainsi sur la même dynamique que lors des deux premières vagues, avec pour chacune d'elle un labellisé.

6.1.4.3 La vague 4

La dernière vague ne voit que quatre entreprises se labelliser, aux profils et aux motivations différents. Si les quatre entreprises ont une vraie réflexion sur leurs pratiques et sur leur responsabilité sociétale, leurs candidatures s'expliquent par diverses intentions. L'entreprise C1-I qui est la dernière entreprise de C1 à avoir obtenu le label est une jeune entreprise, puisque fondée il y a deux ans. Pour autant, le dirigeant de C1-I est fortement impliqué dans le cluster. C'est donc peu de temps après le lancement de son activité que l'entreprise a été candidate dans le but de faire reconnaître son profil. Sur des bases quasiment similaires, mais davantage tournées vers l'avantage compétitif, l'entreprise C3-C en se portant candidate y a vu un moyen de travailler sur sa relation client. L'entreprise C4-B s'inscrivant dans une démarche de labellisation globale, la candidature au label allait de soit selon son dirigeant. Enfin l'entreprise C7-1 présente là un nouveau profil d'entreprises, puisque c'est la première à se positionner sur le label en réaction à la labellisation d'un concurrent direct. Cette intégration du label par mimétisme est un signe positif pour les entrepreneurs institutionnels, car il marque bien le début d'un passage à la phase de réinstitutionnalisation (Greenwood et al., 2002).

C3-C : *« Pour nous, plus le label s'orientait vers les clients, et plus il était question de l'obtenir, c'est notre fondement depuis trois ans. »*

C1-I : « Oui, alors on avait des objectifs forts de réactivité, de service, de qualité, vis-à-vis des clients, des collaborateurs, de tous nos partenaires. Le label pour nous, c'était une manière de faire reconnaître que l'on était dans cet axe là en fait. On voulait obtenir ce label pour avoir une sorte de reconnaissance, finalement de ce que l'on faisait tous les jours, non pas pour nous faire progresser, mais plus pour que ce soit reconnu en fait. »

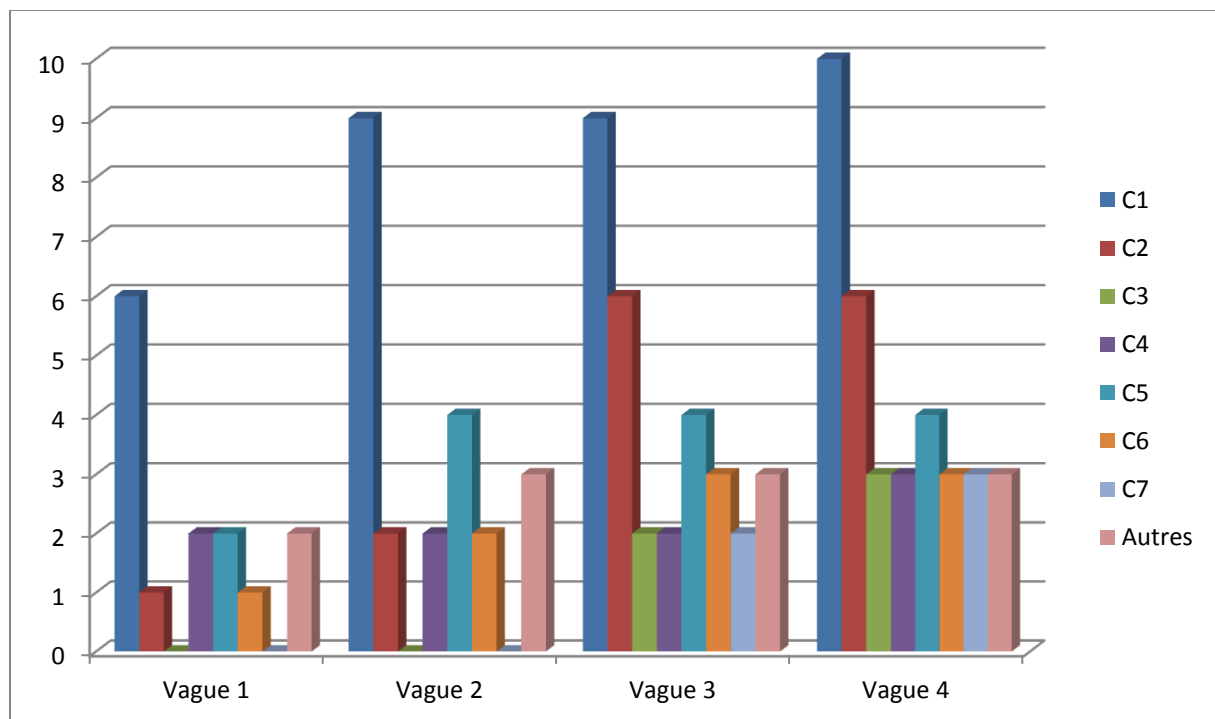
C4-B : « On est de toute façon dans une démarche de label. Moi j'ai travaillé pas mal de temps en Allemagne, la labellisation fait partie de la vie de l'entreprise. Cela permet de tendre vers des bonnes pratiques et de formaliser sur l'organisation, sur les méthodes de travail. Donc, je pense que sur la stratégie, la labellisation on y est venu dans cette démarche-là. »

C7-1 : « Il a observé et il m'a dit très clairement, on a des concurrents qui ont été labellisés, donc il serait bien que l'on candidate. »

6.1.4.4 Bilan après les quatre premières vagues de labellisation

À l'issue de ces quatre vagues de labellisation, il peut être fait un bilan du travail d'institutionnalisation mené par le président de France IT qui reste donc le seul entrepreneur institutionnel actif, et de l'évolution du dispositif (Figure n°6-1).

Figure n°6-1 : Évolution du nombre de labellisés par cluster sur les quatre premières vagues (en cumulé) :



Tout au long de ces quatre premières vagues, les dirigeants de plusieurs entreprises labellisées vont jouer le rôle de relais de diffusion du label. De prime abord, la position de plusieurs de ces entreprises au sein des labels est un atout. Notons d'abord le rôle des deux entrepreneurs

institutionnels C1-D et C1-J qui, suite à la première vague de labellisation, sont en retrait du dispositif, même s'ils en suivent l'évolution, nous pouvons considérer que le collectif institutionnel se désagrège au fil des étapes, ne laissant plus que AA1 comme entrepreneur institutionnel. Ce passage d'un entrepreneuriat institutionnel collectif à un entrepreneuriat institutionnel individuel s'explique par la nature de C1-D et C1-J. En effet, ces deux acteurs qui sont pour autant à l'initiative de ce dispositif, qui font preuve de compétences particulières, d'une prise de recul réelle sur leur champ organisationnel et de la capacité d'en établir un diagnostic et de proposer un dispositif de labellisation comme solution, ne peuvent demeurer présents comme porteurs du dispositif et en même temps, entreprises labellisées, membres d'un cluster. Nous constatons donc que l'institutionnalisation de la RSE au sein de PME en passant par un dispositif de type label freine la possibilité d'un entrepreneuriat institutionnel par les entreprises du champ organisationnel, alors même qu'elles ont des ressources à apporter.

C1-D : *« Nous on a fait un travail de préparation de ce label, mais ensuite ne serait-ce que pour des raisons déontologiques, il a été confié à France IT. »*

C1-J : *« Nous avons fait quelques réunions après coup avec le cluster C1 pour voir l'impact du label notamment sur les relations clients, mais nous n'avons plus la main sur le label en lui-même. »*

Dans ces conditions, l'investissement des entreprises membres des clusters, des conseils d'administration, des entreprises labellisées est primordial à la diffusion du label, et à la réussite du projet d'institutionnalisation. Ainsi la dirigeante C1-D continue d'œuvrer pour le dispositif, mais à l'échelle de son cluster : *« On est passé à un autre stade, je pense que ce qu'il reste à faire maintenant et comme je suis présidente du cluster C1, c'est quelque chose que je vais mettre sur la table, c'est plutôt mettre en preuve des actions pour qu'un maximum d'entreprises se lance là-dedans. »* Dans le même temps, beaucoup d'entreprises des différents clusters (C1-F, C2-B, C2-F, C4-A, C4-C, C5-B) communiquent dans leurs réseaux sur l'existence du label et l'intérêt des entreprises du secteur à candidater.

C4-C : *« [...] d'ailleurs, j'avais plusieurs fois témoigné dans ce sens-là, en invitant un maximum de personnes à participer au label pour que l'on commence à avoir des entreprises qui soient connues et sur lesquelles il y a un vrai intérêt. »*

C5-B : *« C'était tout notre microcosme Drômois, qui était là, c'était la CCI, le conseil général. C'est dans les locaux du conseil général. Alors ça, cela assure une vraie promotion d'ENR et cela augmente la visibilité de la société que je représente. »*

Ce travail de diffusion est particulièrement important dans ces premières vagues de labellisation, car sans avoir une visibilité nationale, ces premiers labellisés ont un rôle de relais important du label, ce dernier n'existant alors qu'au travers de ces quelques entreprises. Tout l'enjeu est de faire un travail de diffusion du label, dans un souci de voir ce projet d'institutionnalisation réussir. L'une des difficultés pour les entrepreneurs institutionnels est que les membres des clusters ne perçoivent le dispositif que comme un dispositif de labellisation, sans que soit visible pour eux le projet d'institutionnalisation qui motive la création de ce dispositif.

AA3 : *« Alors après, il est vrai que l'on doit encourager, donc la labellisation ENR c'était presque reconnaître que l'entreprise fait des bonnes choses. »*

AA2 : *« D'où un travail nécessaire à mon avis pour le label...c'est un peu les premières années de quelque chose d'important, c'est un temps d'évangélisation, de sensibilisation, de communication, malgré tout, on n'en est qu'à la troisième année, c'est jeune pour une démarche comme celle-ci. »*

Plusieurs éléments positifs attestent qu'à ce stade, malgré le faible nombre de labellisés, le processus est en bonne voie. L'entreprise C7-1 qui s'est positionnée sur le label par réaction face à un concurrent labellisé témoigne éventuellement d'un passage à une autre phase dans le processus malgré le peu d'entreprises labellisées, *« Je pense que c'est un label qui doit commencer à prendre de l'importance en BtoB au sein du business du numérique. Je pense qu'il doit y avoir quelques entreprises renommées, dont des concurrents à nous que je ne vais pas forcément vous citer là, qui sont présents dans le label. »*

AA2 : *« Donc peut-être qu'il va y avoir comme ça un effet d'entraînement aussi, un roulement, et peut être qu'après le label ENR deviendra une institution, qui générera des membres plutôt que des labellisés, à l'image du CJD. »*

Mais pour beaucoup d'acteurs, le processus est loin d'être une réussite, les critiques allant d'un niveau de remise en question du dispositif modéré, à une critique virulente de celui-ci considérant que son intérêt est inexistant. Ainsi le label est critiqué pour son manque de notoriété auprès des clients, pour le manque de reconnaissance dont il souffre dans le secteur, mais aussi dans les écosystèmes des labels et qui globalement manque de visibilité (C1-D, C1-G, C1-I, C2-A, C2-B, C2-E, C2-N1, C5-B, C5-C, C5-D, C6-1). Les dirigeants de C1-D et de C1-J sont eux aussi critiques sur l'évolution du dispositif : *« Faudrait qu'il arrive à se faire un peu plus connaître, je pense qu'il y a des démarches de communication à faire et pas qu'auprès des prestataires, auprès des entreprises qui achètent des prestations numériques. Et pourquoi pas qu'une entreprise soit demandeuse qu'un prestataire passe la certification*

comme c'est le cas dans d'autres métiers. Je pense que le label se développera véritablement quand il sera connu des entreprises consommatrices qui le demanderont. » (C1-D).

C1-G : *« Pour nous, mis à part le regard que l'on a eu avec du recul, il y a aussi l'aspect moi j'y attends une reconnaissance du métier, de la profession. Que je n'ai pas retrouvé du tout, à aucun moment. »*

C5-D : *« Je ne sais pas quel est leur portefeuille d'entreprises labellisées, mais cela manque de reconnaissance dans le métier, et à partir du moment où ils ont la reconnaissance, là on peut monter en gamme, en qualité, et faire en sorte d'être peut être plus exigeant, vis-à-vis des entreprises qui sont labellisées. »*

C2-E : *« Le label est trop peu connu, même par rapport à d'autres labels, pour nous sans parler des labels de supermarché, mais le label LUCIE, ou l'ISO 26000. Ce label est trop peu connu pour qu'il puisse nous apporter des clients. »*

Ce manque de notoriété du label est doublement handicapant pour la réussite du projet d'institutionnalisation. Les critiques émises par les entreprises du secteur montrent toute la difficulté pour le directeur de France IT et dernier entrepreneur institutionnel à rendre visible le label. Ce manque de visibilité est de fait un frein à l'augmentation du nombre de candidatures, or pour passer à une étape supérieure le dispositif a besoin d'atteindre un palier. Ce palier identifié par AA1 doit marquer le passage d'un nombre important de labellisations par réaction, comme dans le cas de C7-1 dans un effet de levier, le dispositif devenant automoteur.

C2-A : *« Pour qu'il y ait une vraie pertinence au niveau de ce label, il faudrait qu'il y ait 40-50% des adhérents qui soient labellisés. Pour donner de l'ampleur un petit peu. »*

AA1 : *« Notre prochain axe de communication pour France IT, c'est sur un nombre d'entreprises. C'est de pouvoir dire, en France on a une centaine d'entreprises numériques qui ont le label. Et là on a une accroche de com' et là on peut attaquer. Tant qu'on n'est pas à un seuil, c'est compliqué d'avoir une communication nationale, pour un si petit nombre d'entreprises labellisées. »*

Cette croissance actuellement trop faible peut potentiellement conduire à un arrêt du dispositif, comme l'expliquent de manière lucide AA1 et AA2. Le label ne peut pas perdurer si le nombre de labellisés n'augmente pas au fil des vagues de labellisation.

AA1 : *« On est dans une phase d'ascension qui est trop lente, moi je trouve, je suis plutôt impatient comme bonhomme, et pour avoir cette communication nationale, on est obligé d'avoir un seuil. »*

AA2 : *« Même si dans deux ans on est toujours à 30, faut se questionner, faut le faire évoluer, et si même avec des évolutions, ça ne change pas, il faut abandonner l'idée du label tel qu'il est aujourd'hui. »*

Dans cette partie, nous avons étudié les vagues de labellisation 2, 3 et 4 et nous pouvons en tirer plusieurs conclusions. D'abord, au cours de ces trois vagues de labellisation nous assistons à un **ralentissement de la diffusion du dispositif global** ce qui nous permet de dresser un bilan du projet d'institutionnalisation. Néanmoins, ce ralentissement s'accompagne de **l'émergence de nouveaux profils de labellisés**, les dirigeants stratèges, les dirigeants ayant une approche socio-politique du label, et enfin les dirigeants qui se positionnent vers le label par mimétisme. Ensuite, nous remarquons une répartition des rôles qui évolue parmi les acteurs impliqués dans le dispositif, d'une part les clusters ont un rôle prépondérant dans la réussite du dispositif, d'autre part nous observons le passage d'un entrepreneuriat institutionnel collectif à un entrepreneuriat institutionnel individuel qui s'explique par la nature du dispositif et la position des entrepreneurs institutionnels dans les clusters. Enfin, nous notons les difficultés que rencontre l'entrepreneur institutionnel et nous étudions à partir de celles-ci les perspectives qui s'ouvrent pour les étapes futures du dispositif.

6.1.5 Phase 5. Des niveaux de notoriété, au niveau d'exigence, quelles pistes d'amélioration du dispositif après quatre vagues de labellisation ?

Si, à l'issue de la troisième vague de labellisation, les entrepreneurs institutionnels, comme les clusters pouvaient constater une stagnation du nombre de labellisés par vague, la quatrième vague marque un recul important avec seulement quatre labellisés. En vue de la cinquième vague de labellisation, l'entrepreneur institutionnel peut s'appuyer sur les retours d'expériences de l'ensemble des acteurs. Ainsi plusieurs pistes sont évoquées pour redonner une dynamique au projet, nous en retenons trois : un travail au niveau de la notoriété du label, des ajustements sur les aspects techniques du dispositif, et enfin une modification du niveau d'exigence d'obtention du label.

6.1.5.1 Les niveaux de notoriété

S'agissant de la diffusion du dispositif, les pistes évoquées portent sur les acteurs à sensibiliser, les méthodes de diffusion, l'investissement des labellisés, l'ouverture du périmètre de diffusion. La variété des perspectives évoquées témoigne du flou qui existe entre les acteurs. L'ouverture à un périmètre de diffusion plus large, c'est-à-dire à des entreprises hors cluster, ne peut être qu'à l'initiative de France IT, puisqu'il remet en question l'un des principes de départ du dispositif qui se veut être limité aux membres des clusters. En

revanche, les autres perspectives peuvent être le fait des instances de gouvernance des clusters et des labellisés eux-mêmes. En effet, la sensibilisation d'acteurs en particulier comme les acheteurs publics, les autres réseaux que le numérique (C3-CM, C1-CM, AA1, AA2), appartient aux trois échelons du dispositif : France IT, les clusters, et les labellisés. La méthode de diffusion du dispositif notamment par les entreprises labellisées reste limitée à certains clients et aux prospects. À ce titre, le directeur de France IT souhaite mettre à disposition des labellisées un accompagnement particulier sur la manière de valoriser le label auprès de leurs parties prenantes. *« Mais en même temps, là j'entends aussi autre chose, c'est que probablement il faut que l'on ait une action pédagogique pour expliquer aux entreprises comment utiliser leur label. Je pense que dans notre relation de promotion du label auprès des clusters ou des entreprises directement, on explique ce qu'est le label, comment il fonctionne, ce qu'il apporte, mais on n'explique peut-être pas assez comment l'entreprise doit utiliser le label. Je pense que plus on expliquera comment il faut que l'entreprise l'utilise, plus c'est par rapport à cette utilisation là qu'elle pourra évaluer son bénéfice vis-à-vis du label. »* (AA1).

Cette perspective s'accompagne éventuellement de la mise en place d'un outil de communication type créé par France IT que les entreprises pourront utiliser pour valoriser leur labellisation.

Le dernier axe de travail sur la diffusion du dispositif tient dans l'implication des labellisés. Nous avons préalablement constaté que certaines entreprises participaient volontiers à la diffusion du label, auprès de leurs clients, en communiquant auprès des membres de leur cluster. Cela dit, cette communication ne suffit pas et une implication plus importante des labellisés est nécessaire. Les solutions émises par C1-D, la création d'un nouveau support de communication : *« Le travail à faire est au niveau des entreprises clientes et là je pense que nous les labellisés, on ne fait pas assez la démarche d'en parler à nos clients. Et je pense que c'est aussi parce que l'on n'a pas un vrai support, pour en parler. »*, et par AA2, la création d'un débat participatif : *« Mais là je pense que à un moment donné, il va peut-être falloir le revoir et peut être qu'il faudrait organiser un grand débat ouvert à tous, participatif, pour bien recueillir les besoins et les attentes réels des entreprises susceptibles de...pour peut-être faire plus coller le label aux attentes. »*, mettent en lumière la dichotomie relative à la perception du label entre les entreprises et les entrepreneurs institutionnels. À partir de ce constat, nous développerons dans la section 6.3 la question de l'appropriation du label par les clusters et par les entreprises.

6.1.5.2 Les aspects techniques du dispositif

Concernant des aspects davantage techniques du dispositif, là encore plusieurs axes sont évoqués. Il est d'abord question de revoir le processus de renouvellement qui ne peut systématiquement demander aux entreprises candidates d'obtenir 20 points supplémentaires tous les deux ans. Pour AA1, il serait préférable et notamment sur les pratiques de développement durable de mettre en avant des pratiques exemplaires plutôt que de réévaluer chaque année certains critères qui, une fois maîtrisés, deviennent difficiles à améliorer, comme la défaillance client, la propriété intellectuelle. Pour d'autres entreprises (C3-A, C5-D), il pourrait s'avérer pertinent d'adapter le référentiel en fonction de la taille de l'entreprise, de sorte que les TPE se retrouvent davantage dans le dispositif. Cela dit, AA1 n'est pas favorable à une évolution du dispositif sur les aspects techniques et sur le niveau d'exigence.

Cette remise en question du dispositif peut aller très loin, voire même jusqu'à remettre en question le cadre de l'objet du label, ou la forme du dispositif. En effet pour AA3, le label n'est pas suffisamment relié à un cadre plus large qui articulerait la logique des entrepreneurs institutionnels à faire progresser leur champ organisationnel, et la logique des dirigeants de valoriser leur pratique et d'utiliser le label comme un levier commercial : *« Il faut faire un lien avec un chemin directeur général, qui peut être le Grenelle, qui peut être la stratégie de développement durable, qui peut être la transition énergétique, il faut bien l'insérer dans un contexte plus large. [...] Donc de s'y référer, soit de faire référence à la ligne RTE, au Grenelle, à chaque fois où c'est le plus pertinent. Mais pour donner à chaque fois l'impression à l'entreprise qu'ils ne sont pas tout seuls, que c'est dans un cadre plus général, et qu'il y a un but à tout cela. »*. Certains acteurs vont jusqu'à penser que la forme que prend le dispositif n'est pas adéquate et préférerait à la place un accompagnement, *« Finalement, cela pourrait être un accompagnement par le cluster sans qu'il y ait le label. »* (C1-G) ou un audit collectif, *« Mais je pense qu'au-delà du label ENR dans les clusters, il pourrait y avoir une phase d'audit collective, c'est-à-dire que quelqu'un présente sa façon de gérer la relation client ou la réponse à un appel d'offres, et d'avoir un retour par les autres dirigeants du cluster, par l'équipe d'animation. C'est quelque chose qui pourrait être mis en place. »* (C2-N1), ou encore la création d'une commission post labellisation pour constituer des acteurs cadres du dispositif et des entreprises labellisées, pour décider de la trajectoire à donner au label (C2-E).

6.1.5.3 Le niveau d'exigence

Enfin, la troisième réflexion qui est portée à l'entrepreneur institutionnel à l'issue de cette quatrième vague de labellisation est le niveau d'exigence du dossier de labellisation, que ce soit au niveau de son évaluation, ou au niveau des questions du référentiel. En effet pour plusieurs acteurs, la valeur du label ne se fonde pas uniquement sur sa notoriété, mais également sur son niveau d'exigence, nous avons pu constater d'ailleurs que le niveau d'exigence peu élevé des chartes des bonnes pratiques était justement l'une de ses faiblesses. Cela dit, la question du niveau d'exigence est à relier avec la diffusion du label, si un affaiblissement de ce niveau pouvait permettre de lever des freins à la diffusion du dispositif, cela lui ferait perdre en même temps, ce qui selon plusieurs acteurs fonde sa valeur.

C5-B : *« Mais je pense que plus le label ne prendra de l'importance, plus l'avantage concurrentiel sera fort, mais pour que ce label prenne de l'importance, il faut que ces conditions d'attributions soient plus sévères entre guillemets. »*

Pour autant, les avis sont partagés sur une hausse du niveau d'exigence, les entreprises labellisées n'ayant pas toutes vécu la procédure de labellisation de la même manière. Nous constatons d'ailleurs que les labellisées se scindent en deux groupes, celui des entreprises pour qui le dossier de labellisation et l'enquête client n'ont demandé aucun effort particulier, et celui des entreprises pour qui l'accès au label relève du défi.

Les dirigeants des entreprises C1-F, C1-H, C2-F, C3-B, C5-B ou encore C5-C expriment leur facilité pour obtenir le label. Elle s'explique par l'activité de l'entreprise (C2-F) qui, du fait de son activité de consulting, est habituée à aider des clients à travailler sur cette forme d'exercice. Pour C6-1, le niveau de réflexion sur sa responsabilité sociétale était déjà avancé et formalisé, au point que le process de labellisation n'a pas été vécu comme une contrainte. Enfin, pour l'entreprise C5-D certifiée ISO 9001 et ISO 14001, le label ENR apparaît alors comme bien moins exigeant.

À l'inverse, pour les dirigeants de C1-A, C3-C, C5-C, C7-1 entre autres, le dossier de labellisation présente quelques difficultés. La première raison citée par chez les dirigeants est le temps que prend le travail sur le dossier de labellisation et le nombre de preuves demandées.

C5-C : *« Le plus difficile, je dirai que c'était de remonter les pièces, car ils demandaient pas mal de papiers sur les fournisseurs, le personnel. Nous, on a fait la deuxième vague de labellisation, car on n'a pas réussi à être dans les temps pour la première, à cause de la collecte des données. »*

C7-1 : « *Il y avait tout de même des grosses contraintes de temps, parce que c'est quelque chose qui m'a pris énormément de temps. Et qui a pris aussi du temps aux gens que j'ai sollicités. Il a fallu passer tout de même pas mal de temps à courir d'un point à un autre pour les récupérer.* »

Ainsi, nous constatons que la question du niveau d'exigence du label fait naître deux types de positionnement parmi les dirigeants de PME. Ces différences font partie des marqueurs que nous étudions dans les sections 6.2 et 6.3, où nous développons une des limites du dispositif notamment à cause de la proxémie qui contraint les PME du secteur, et d'autre part où nous nous focalisons sur les différentes perspectives d'appropriation du label.

Finalement, les étapes du projet d'institutionnalisation de Greenwood et al., (2002) nous apportent plusieurs enseignements. Le premier constat que nous pouvons faire est que le diagnostic que les entrepreneurs institutionnels font sur leur champ organisationnel confirme le vide qui existe en matière d'outil RSE pour les PME, ce qui représente un frein à son institutionnalisation. Nous remarquons ensuite que dans le cas du projet d'institutionnalisation étudié, l'entrepreneuriat évolue. D'abord non coordonné, croisé, il devient collectif entre les trois entrepreneurs institutionnels, jusqu'à ce que sous les contraintes du champ organisationnel et du dispositif mis en place, l'entrepreneuriat prenne une forme individuelle. Dès la première vague de labellisation, nous constatons l'existence de plusieurs profils d'entreprises labellisées : des pionnières, qu'on ne retrouvera pas dans les vagues suivantes, qui étaient dans l'attente d'un dispositif de ce type ; les membres proactifs du cluster ; les membres moins proactifs que les précédents qui, à la demande du cluster, s'investissent dans les actions. Il ressort des trois dernières vagues de labellisation d'autres profils de labellisés : les entreprises stratèges, qui utilisent le label comme un avantage compétitif en devenir, ou pour asseoir leur position au sein du cluster ; les entreprises ayant une stratégie réactive, qui se positionnent sur le dispositif en réaction à la labellisation de leurs concurrents. Nous remarquons également que certaines étapes du processus tel que le décrit Greenwood et al., (2002) peuvent se chevaucher. Par ailleurs, l'entrepreneur institutionnel fait aussi face à un certain nombre de difficultés posant la question de l'outil dans l'institutionnalisation, ce que nous approfondissons dans la section 6.3. Enfin, la dernière étape du projet nous permet de dresser les perspectives futures pour le dispositif, en travaillant notamment sur la notoriété du label, ses aspects techniques, et son niveau d'exigence. Ces trois axes de travail permettent d'établir des profils de PME qui se distinguent dans leur capacité à affronter les difficultés à obtenir la labellisation, ce qui introduit la section 6.2 où nous abordons l'importance de la proxémie dans le dispositif.

Section 6.2 -La proxémie facilitateur ou frein au projet d'institutionnalisation

Dans cette section, nous abordons la proxémie dans les différents niveaux du dispositif, à commencer par la proxémie au niveau des entreprises labellisées, au sein des clusters, dans les relations inter-clusters et enfin entre les entreprises labellisées, dans le but de répondre à la question suivante :

Question de recherche 2 : Comment la proxémie peut influencer un projet d'institutionnalisation, au niveau des PME et des réseaux territorialisés ?

À partir de cette question, nous allons étudier la proxémie dans le cadre du dispositif selon différents angles. Nous l'étudierons d'abord comme facilitateur ou frein pour la labellisation au niveau des entreprises (1). Puis, nous verrons que les instances de gouvernance des clusters sont elles aussi sujettes à la proxémie dans leurs relations internes, mais également lorsqu'il s'agit de relations inter-clusters (2). Enfin, nous étudierons le label comme un vecteur de proximité des valeurs entre entreprises labellisées (3).

6.2.1 La proxémie au niveau des entreprises

Comme nous l'avons constaté dans la section 6.1, certaines entreprises éprouvent des difficultés pour répondre au dossier de labellisation. Parmi les freins à la diffusion du label, la proxémie et les effets de grossissements décrits par Torrès (2003) et Mahé de Boislandelle (1996) dont sont l'objet les PME des clusters et en particulier les TPE, sont des éléments d'explication importants. La première difficulté pour les PME renvoie à la difficulté des dirigeants à prendre du recul sur leur activité et sur les ressources dont ils disposent. Comme nous l'avons remarqué dans le chapitre 5 et la section 6.1, le secteur du numérique est jeune et composé d'un nombre important de TPE, nous retrouvons cette même proportion de TPE dans la population des clusters. Ainsi, il est peu aisé pour les dirigeants de PME de candidater à un label qu'ils considèrent comme complexe, qui demande une prise de recul et une formalisation de leurs processus qui, même si elle leur semble pertinente, demeure délicate à mettre en œuvre (AA1, C1-E, C2-D, C3-C). Ce sentiment de décalage entre les PME et le dispositif de labellisation est renforcé par la labellisation des quelques « grosses » PME que comptent les clusters. En effet, si le label semble complexe pour les TPE et les PE, elles souffrent d'autant plus de la labellisation des ME qui les renvoie derrière leur effet de paroi.

Comme le remarque AA1, la labellisation des ME est un effet pervers qui n'avait pas été anticipé, même si ces entreprises ne constituent qu'une petite part des entreprises labellisées, elles envoient un signal qui peut être perçu négativement par les dirigeants d'entreprises plus petites.

C2-D : *« Après je sais que c'est un peu compliqué parce que c'est une TPE, ils sont deux. Et je me souviens au début quand elle a vu le dossier, elle s'est dit comment je peux répondre. »*

C3-C : *« L'indépendant, on est bien d'accord que le label ENR il s'accroche. La boîte de deux à quatre personnes, c'est très spécifique. »*

AA1 : *« Ça, c'est un effet pour le coup que je n'avais pas anticipé, je pensais que les plus petites allaient davantage s'en servir pour pouvoir jouer au contraire dans la cour des grands. Et en fait, ce n'est pas les plus petites qui ont vu l'intérêt tout de suite du label. »*

Dans le même ordre d'idée, il est difficile pour certains dirigeants de capter l'intérêt du label. Qu'est-ce qu'un label RSE sectoriel peut concrètement apporter à une PME, sur un plan commercial ou en interne ? *« Je dirai sur le label lui-même, quelques dirigeants qui sont sceptiques sur le fait d'avoir le label ou pas. Est-ce que cela va apporter quelque chose. »* (C2-A). De même, il peut être compliqué pour certains dirigeants de PME de capter l'objet du label, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2 ; les outils RSE peuvent sembler lointains pour les dirigeants de PME, comme en témoignent les interrogations du dirigeant de C3-B : *« Moi je voudrais poser une question, est-ce que le label est tourné vers les entreprises du secteur, ou vers les clients du secteur ? On s'en sert pour quoi, en interne, ou on s'en sert aussi en communication ? »*. Enfin, les effets de grossissements prennent forme dans le rapport que les dirigeants ont avec le dossier de labellisation, le considérant comme chronophage d'une part : *« Je pense qu'il y a aussi une procédure longue, un dossier épais, un timing assez long, j'ai le souvenir de quelque chose de très procédurier et de très administratif. »* (C1-N3), alors que celui-ci est moins exigeant que l'audit d'une normalisation ISO, et comme onéreux d'autre part, alors que la démarche de candidature ne coûte que 400 euros : *« Il faut faire un travail, vous savez que l'on paye aussi une partie de la labellisation. Cela peut être un frein aussi, le cluster C2 est constitué de petites et moyennes entreprises, mais principalement de petites entreprises. Payer pour un label, je ne suis pas sûr que tout le monde soit prêt. »* (C2-B).

Finalement, le dispositif de labellisation a été créé spécifiquement pour les entreprises du secteur, en partie par des entreprises du secteur, en prenant en considération les enjeux qui les concernent et la spécificité des entreprises du numérique. Malgré cela, la loi de proxémie, et

les effets de grossissements montrent que les PME du secteur, qui comptent parmi elles environ 80% de TPE ne sont pas prêtes pour ce type de dispositif. L'entrepreneur institutionnel a peut être finalement deux projets d'institutionnalisation à gérer : le contenu, à savoir la RSE, mais aussi le véhicule, c'est-à-dire ce type d'outil.

6.2.2 Proxémie au sein des clusters

La loi de proxémie présente au sein des PME, et les effets de paroi et de grossissements peuvent se voir renforcer en fonction de l'environnement des entreprises. Dans cette étude, c'est précisément ce que nous remarquons au travers des clusters, où comme le décrit Foliard (2010), il existe un enchevêtrement des bulles phénoménologiques des entreprises. En étant ainsi plongées dans le même secteur, avec les mêmes préoccupations qu'un dirigeant de TPE peut avoir, en partageant des événements communs grâce au cluster, où les différentes formes de proximité, organisationnelle, institutionnelle, géographique, cognitive et sociale s'additionnent (Fourcade, 2008 ; Jaouen, 2008), certaines entreprises vont en quelque sorte dépasser cet effet de paroi, ou plus exactement intégrer dans leur vision proxémique des TPE. Cette proximité permet aux entreprises de travailler ensemble, de prendre en compte les autres membres du cluster dans leur activité commerciale, et peut même conduire dans certains cas à des situations de compétition entre les entreprises.

C2-E : *« Quand on achète, on achète souvent en local. Le matériel informatique, il vient d'un prestataire qui est adhérent du cluster. Ça, c'est important, on essaye de se soutenir entre nous. Pour plus de sécurité, de facilité, on a décidé de sous-traiter la partie hébergement de notre activité. On le faisait au départ, on le fait plus, pour gagner du temps, c'est pas le cœur de notre métier et on voulait une prestation qui répondait aux exigences de qualité importantes. On l'a sous-traité à un prestataire adhérent du cluster. On fonctionne tout le temps comme ça. »*

C5-C : *« Après, on a pas mal de fournisseurs que l'on a côtoyé aux côtés du cluster C5, donc pour nous c'était un gage de sérieux. On s'est vu plusieurs fois avant de bosser ensemble, donc cela facilité le...S'ils sont présents dans le cluster C5 c'est que ce sont des gens qui ont certaines valeurs, compétences, organisations. Quand on travaille, avec quelqu'un de C5 on se dit, c'est bon. Même s'ils ne sont pas tous labellisés ENR, tous ont une approche qui en font des gens sérieux. Après on travaille aussi avec des gens qui ne sont pas issus du cluster C5 mais pour nous c'est le fait qu'on les ait connus au travers de C5 c'est un vrai plus. »*

C1-D : *« Le fait d'être chez C1 on est tous du même métier, cela permet complètement d'échanger avec ses pairs en homologue, c'est-à-dire entre chefs d'entreprises. Avant le cluster C1, on souffrait les uns les autres de cela, de ne pas avoir de contact pendant des moments difficiles. Quand on est tout seul, ce n'est pas les salariés qui peuvent aider là-dessus. Mais ce n'est pas le rapprochement des locaux. Le premier point que m'a apporté le fait de m'être investi dans C1 c'est ça. C'est pour échanger avec d'autres, avec ceux que l'on considérait comme des concurrents. C1-A à l'époque*

c'était mon concurrent identifié sur la place, celui qui me gênait le plus. Et puis de les connaître, de se rendre compte que finalement c'était des gens qui réfléchissaient pareil que nous, qui ont les mêmes problèmes, qui n'avaient pas du tout envie de tuer les autres pour réussir. C'est le cas avec C1-A, c'est le cas avec d'autres et cela apporte énormément. »

Cet enchevêtrement des bulles phénoménologiques, qui peut être perçu comme une sorte d'enfermement et de repli sur soi des organisations peut aussi déboucher sur des pratiques, qui au contraire, témoignent de l'ouverture de ces dernières. En effet, au sein du cluster C1, l'exemple des entreprises C1-A et C1-D montre que cette proxémie peut aller jusqu'à atténuer les frontières des organisations et les conduire jusqu'à échanger de manière ponctuelle des salariés, des contrats. Conclusion de ce rapprochement, les deux entreprises partagent totalement leurs locaux, ce qui ouvre sur un potentiel de nouvelles pratiques responsables.

C1-A : *« Donc, cela apporte des synergies comme ça. Là, il y a une autre entreprise historique que l'on connaît depuis longtemps [C1-D], ils ont eu une défaillance de l'un de leurs collaborateurs qui est en congé maladie de longue durée. Et bien du coup, même si là c'est vraiment de la concurrence, on délègue du personnel à nous pour permettre de ne pas se retrouver à dire, « punaise ». Est-ce qu'il faut que je le remplace, comment cela va se passer. Et cela lui permet de gagner du temps, de laisser à la personne le temps de se rétablir, et de réintégrer son poste, en plus c'est un ancien salarié de C1-A la personne en question. »*

C1-D : *« On va pouvoir aussi d'ailleurs, je pense que c'est l'un des points mettre en avant c'est la défaillance de l'entreprise où l'on a déjà cinq sur cinq. Cela s'est produit alors que nous venions juste d'emménager et déjà j'ai eu un salarié qui était absent pendant quinze jours et c'est notre seul graphiste. Eux, ils sont une dizaine, ils ont six graphistes. Donc, au bout du compte, on en avait tout de même un sur le plateau là. Donc, on s'est organisé pour que dans la semaine, il traite les trucs urgents, que l'autre ne pouvait pas faire, et cela a super bien marché. On sait qu'en cas de défaillance d'une personne ou en cas de nécessité de besoin par rapport à une surcharge de travail. »*

C1-D : A propos des Méthodes AGILE *« Ces méthodes nécessitent du temps et de la remise en cause. Le fait qu'ils aillent plus vite que nous faisait partie des axes que nous nous étions fixés. Donc nous, on est en train de le mettre en place aussi, mais eux ils ont une année d'avance, donc ils nous aident à le faire. C'est vraiment un transfert de compétences, les bons tuyaux ils n'essayent pas de se les garder. »*

Cela dit, ce cas possible ne reflète pas la réalité de toutes les relations entre les entreprises membres des clusters, ainsi le dirigeant de C1-E qui est particulièrement investi au sein de son cluster, proche de plusieurs entreprises (organisations, valeurs...) a un défaut de proximité géographique en n'étant pas sur le bassin stéphanois, mais dans le Roannais. Malgré toute sa bonne volonté, il ne peut parvenir à la situation d'enchevêtrement bénéfique décrite précédemment.

C1-E : *« C1-D je connais un peu moins, mais C1-A je connais parfaitement, je connais bien Frédéric, je ne sais pas si vous l'avez rencontré. Donc bon, je le connais bien, et c'est vrai que l'on avait fait via*

le cluster des formations de gestion de projet ensemble, ça s'était super bien passé, je le trouve super pertinent, très intéressant. Donc on pourrait se dire, on peut se relier, mais c'est ce qu'essaye de générer un petit peu C1 par des projets qu'ils appellent BubblesPack. Projet où tout le monde a à y faire quelque chose, après il faut que nous aussi on ait le temps de vraiment de passer du temps, pour faire un projet commun avec des entreprises du Stéphanois. »

Enfin dernier élément de cette proxémie au sein des clusters, les instances de gouvernance. En effet, les différentes proximités qui existent entre les membres d'un cluster sont sublimées dès lors que l'instance de gouvernance du cluster travaille activement au rapprochement des entreprises, qu'il parvient à créer les ponts entre les organisations qu'un défaut de proximité peut freiner. Le cluster joue ce rôle entre ses membres, mais comme l'explique AA3, le cluster grâce à son instance de gouvernance, à l'animation permet à la fois de tirer tout le bénéfice des PME d'être sujet à la proxémie en passant outre l'effet de paroi, et en même temps de faire le lien avec le reste de l'environnement de l'entreprise.

C1-A : « C1, c'est un peu l'union fait la force. C'est le moyen de se dire à plusieurs petits ou à plusieurs locaux, on est capable de s'aider de s'entraider. »

AA3 : « Non France IT a un levier d'actions qui est important, les clusters aujourd'hui sont vraiment de la démocratie territoriale, y compris dans la gestion de l'entreprise. Le niveau cluster est important, car il représente cette perméabilité territoriale. C'est important. »

En définitive, le cluster est un réel atout pour les entreprises et en particulier les PME. Ces dernières n'ont pas à se dénaturer en se soustrayant de la proxémie dont elles sont l'objet. Au contraire, la proxémie peut à bien des égards être un avantage pour les PME, comme nous l'avons remarqué. Le cluster peut participer donc à l'émergence de pratiques RSE au sein des PME, et en ce qui concerne les entrepreneurs institutionnels à la diffusion de leur dispositif, mais ceci à condition que :

- les proximités soient réunies au sein des organisations,
- les entreprises soient proactives, et qu'elles s'investissent dans les actions du cluster,
- les instances de gouvernance des clusters œuvrent pour les deux premières conditions, en favorisant le rapprochement entre les organisations, et en préparant un terrain favorable à l'investissement de ces dernières.

Néanmoins, et ce sera l'objet de la partie suivante, tous les clusters ne sont pas égaux, les instances de gouvernance ne sont pas aussi actives et n'ont pas toutes la même forme.

6.2.3 Proxémie dans les relations inter-clusters

Comme nous l'avons constaté précédemment, les clusters peuvent être des facilitateurs pour le dispositif de France IT dans la mesure où certaines conditions sont réunies et notamment que l'instance de gouvernance de chaque cluster soit suffisamment active pour « venir chercher » ses membres au-delà de leur « paroi » comme le décrit Torrès (2003). Ceci n'est pas la seule condition à laquelle sont sujets les clusters. En effet, dans le cadre du processus d'institutionnalisation étudié, il convient également que ceux-ci participent activement à la promotion du label ENR, et le cas échéant qu'ils mettent en œuvre les moyens pour accompagner les entreprises susceptibles d'être candidates. Or les clusters, ou tout au moins leurs instances de gouvernance, ne sont pas organisées de la même manière. À titre de comparaison, lorsque le cluster C1 compte six salariés, et est structuré depuis longtemps, le cluster C5 lui ne compte que sur l'investissement bénévole des dirigeants membres du bureau et des commissions, et l'animation ne s'exprime qu'au travers du président du cluster. Les clusters ne sont donc pas tous égaux dans leur possibilité d'investissement sur le dispositif.

AA1 : « Là, chez C1, on est dans la structuration luxe, avec six salariés, il y a un directeur, il y a quelqu'un qui s'occupe de l'innovation, il y a quelqu'un qui s'occupe de la progression des entreprises. Sur d'autres clusters, ils sont zéro. C'est juste les chefs d'entreprises qui sont une association, et ils prennent du temps pour faire cela. »

À ce niveau de structuration s'ajoute l'historicité du cluster. À ce titre, le cluster C7 est proche des clusters industriels italiens, avec des liens forts qui existent depuis plus de 60 ans entre les acteurs du territoire. Le cluster C2, même s'il a une histoire moins ancienne, est tout de même structuré. Le cluster C3 est beaucoup plus récent, même s'il dispose de deux animateurs dans le réseau, ses liens avec les membres du cluster, avec les acteurs du territoire restent à faire. Cette dimension historique contribue à rendre chaque cluster unique et à favoriser un resserrement sur leurs propres actions.

AA1 : « Là vous avez vu le cluster C2, le cluster C2 c'est un cluster qui est mature, c'est un cluster qui est structuré, C1 aussi. »

GRI-1 : « Le cluster C7 est une association qui a été créée en 2007, qui regroupe aujourd'hui une centaine de structures membres.[...] La fédération des acteurs dans le Grenoblois, que l'on qualifie aujourd'hui de cluster, date de plus de 60 ans, puisque dans les années 1950 avec l'arrivée des premiers ordinateurs c'est Jean Cuksman qui a créé le premier laboratoire de calcul grenoblois et qui a donné une triple mission qui a été la collaboration recherche/formation et ce qu'il appelait les contacts externes qui sont en fait les entreprises et les industries. »

Ces éléments nous conduisent à formuler deux constats. Le premier est que les clusters étant donné leur diversité n'ont pas de proximité organisationnelle, et que cela représente un enjeu pour AA1 qui, en tant que seul entrepreneur institutionnel, doit articuler son projet en fonction des clusters. Second constat, du fait de leur petite taille pour gérer un nombre important de membres, les instances de gouvernance des clusters sont des organisations tout autant sujettes à la loi de proxémie que les dirigeants de PME. Ces dernières éprouvent des difficultés pour assurer les formations, les actions collectives, ou encore le travail sur la visibilité du cluster. Ainsi, lors d'actions inter-clusters comme l'est le dispositif proposé par France IT, il y a une vraie difficulté pour les acteurs des instances de gouvernance à intégrer de nouvelles actions aux leurs. C'est d'ailleurs en partie cette situation qui explique la difficulté rencontrée au cours de cette étude pour obtenir des entretiens avec les directeurs des clusters (Giordano, 2003).

AA1 : « Dès qu'on rentre dans une action inter clusters, c'est plus compliqué pour les équipes des clusters de mobiliser leurs adhérents, sur une action qui n'est pas une action propre. »

L'étude du rôle des clusters dans la diffusion du dispositif nous apporte un résultat contre-intuitif. En effet, les réseaux territorialisés semblent être des vecteurs pour les entrepreneurs institutionnels dans la propagation de leurs projets. En effet, il apparaît dans le cadre d'un processus d'institutionnalisation que le fait de s'appuyer sur des réseaux déjà constitués permet d'en faciliter la réussite. Les instances de gouvernance et les animateurs de réseaux territorialisés représentent à ce titre des acteurs clés. Or, nous voyons que dans le cas présent, les clusters à l'instar des TPE sont soumis à la loi de proxémie, et que les actions inter-clusters ne sont pas nécessairement leur priorité, puisqu'ils sont déjà submergés par les actions internes, à l'instar de la proxémie et des effets de grossissements vécus par les entrepreneurs (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Marchesnay, 2008).

6.2.4 Proxémie entre les labellisées

Le dernier élément des résultats qui mérite de mobiliser la proxémie dans le cadre du projet d'entrepreneuriat institutionnel est relatif aux entreprises labellisées, suite à leur obtention du label. En effet, à partir des éléments précédemment évoqués, nous avons établi que les entreprises labellisées, du fait de leur nature : PME conduites par des propriétaires dirigeants qui plus est dans un environnement instable, sont soumises à la loi de proxémie. Nous avons aussi remarqué que cette proxémie peut être un frein à la diffusion du dispositif, mais que

dans le cadre des clusters et sous certaines conditions, les entreprises parvenaient à dépasser le phénomène de paroi et faisaient preuve d'une proximité avec leurs pairs qui peut être très forte. Ainsi, il est envisageable que le label participe à ce dépassement du phénomène de paroi et favorise l'enchevêtrement phénoménologique précédemment évoqué.

Nous remarquons que pour plusieurs dirigeants, le label a pu impacter dans une certaine mesure les relations avec d'autres entreprises parce que celles-ci étaient labellisées. Il peut exister grâce au label une forme de proximité sociale, et une reconnaissance institutionnelle qui vient faciliter les échanges entre entreprises labellisées. C'est par exemple ce qu'affirme le dirigeant de C3-C qui, une fois le label obtenu, s'est tout de suite rapproché d'une autre entreprise de son cluster elle aussi labellisée (sans préciser de quelle entreprise il s'agit). Citons également les cas des entreprises C1-B et C1-I qui, dans le cadre de leur activité, font appel à des fournisseurs labellisés si possible : *« Typiquement on a un projet de refonte de notre site web, en interne jusqu'à présent, on va lancer un appel sur le sujet, on va regarder d'abord du côté de ceux qui sont labellisés. Parce que je considère qu'il y a un vrai niveau de sérieux derrière ça, et pour moi entre une société de la région, une qui est labellisée, l'autre qui ne l'est pas, ce sera un filtre du coup. »* (C1-I). Cela dit, la proximité entre labellisés, si elle est envisageable, reste dans la plupart des cas au stade de l'idée, et il n'y a pas dans les faits de rapprochement entre labellisés, ou la création d'une communauté de pratiques (Wenger, 1998). C'est notamment l'approche des dirigeants de C1-E et de C3-B qui éventuellement pourraient privilégier des entreprises labellisées, mais qui jusqu'alors n'ont pas eu l'occasion de mettre en œuvre ce principe : *« Si on réfléchit un petit peu plus loin, des gens qui sont labellisés, et qui ne sont pas en concurrence avec nous, et bien cela les rapproche de nous. Pour une prestation externe, on ira plus vers quelqu'un qui est labellisé, que vers quelqu'un qui ne l'est pas. Parce qu'il aura fait l'effort de la démarche, et il aura répondu aux critères. »* (C1-E).

Néanmoins, les cas de proximité entre entreprises labellisées peuvent en réalité s'expliquer par un enchevêtrement des bulles phénoménologiques antérieur, et ce en particulier pour les entreprises membres d'un même cluster. Les relations qui existent entre C1-A et C1-D illustrent ce cas de figure comme nous l'avons présenté dans la partie 6.2.2. C'est également le cas des entreprises du cluster C2. L'essentiel des labellisées de ce cluster (C2-A, C2-B, C2-D, C2-E) forment à la fois le noyau dur du réseau, et les membres de l'instance de gouvernance (cf 6.3.2).

Enfin, pour certains dirigeants, un rapprochement avec d'autres entreprises labellisées n'est pas du tout envisagé, ni même envisageable, y compris avec les entreprises du cluster. Malgré la proximité géographique, organisationnelle, la concurrence peut prendre le dessus et empêcher le dépassement d'effet de paroi précédemment décrit, c'est le cas entre autres de l'entreprise C1-H.

C1-H : *« On se retrouve en face souvent des mêmes entreprises du Stéphanois, pour des appels d'offres de la Loire notamment. On est tout le temps en face des mêmes sociétés, C1-J, C1-A, C1-D...qui sont aussi des entreprises labellisées. »*

Nous constatons donc qu'il n'y a pas pour l'instant de proximité sociale grâce au label, et par conséquent pas de rapprochement entre les entreprises labellisées. Les liens qui existent entre les labellisés sont antérieurs au dispositif et s'expliquent par la présence des entreprises dans les réseaux territorialisés.

Finalement cette section est riche d'enseignements, car **elle nous permet de mettre en évidence l'impact de la loi de proxémie dans le cadre d'un processus d'institutionnalisation de la RSE**. Comme l'explique Torrès (2003), la proxémie est à la fois une force et une faiblesse, elle rapproche autant qu'elle enclave. C'est précisément ce que nous avons pu remarquer dans le cadre de cette étude, au niveau des entreprises comme des clusters la diffusion du label semble de prime abord facilitée, alors qu'en réalité la proxémie (et en particulier des instances de gouvernance des clusters) est un véritable frein au projet de l'entrepreneur institutionnel.

Nous tirons de ces résultats plusieurs constats. D'abord, au niveau des PME membres des clusters, nous remarquons que la loi de proxémie freine les dirigeants des organisations dans leur prise de recul, indispensable pour comprendre l'intérêt du dispositif, mais également pour travailler sur le dossier de labellisation. S'ajoutent à ce constat les difficultés notamment liées au temps et au coût du label, amplifiées par les effets de grossissements. De ce fait, le dispositif est freiné par le nombre important de TPE qui compose les clusters, ce sentiment est renforcé par la labellisation des PME de taille plus importante. En revanche, nous remarquons que la proxémie des PME dans le contexte d'un cluster peut devenir un atout pour les organisations. Du fait de l'enchevêtrement phénoménologique et sous condition que les entreprises soient proactives, que les différentes formes de proximité s'additionnent, et que les instances de gouvernance assurent leur travail de relations entre les membres, elles parviennent à intégrer d'autres acteurs au-delà de l'effet de paroi. Ensuite, les PME ne sont pas dans le cadre de ce dispositif les seules organisations à subir les contraintes de la

proxémie. En effet, les relations inter-clusters en pâtissent également. Les instances de gouvernance des clusters sont comparables à des TPE, elles sont sous la pression de leurs propres actions, et cela, peu importe le nombre de membres des clusters. Ce constat révèle un autre frein au dispositif. Enfin, le label n'est pas un vecteur de proximité sociale, il n'y a pas à ce stade du projet d'institutionnalisation de rapprochement entre les entreprises labellisées. Les liens qui existent entre les labellisés sont antérieurs au dispositif et s'expliquent par la présence des entreprises au sein d'un même réseau territorialisé.

Ces constats forment en eux-mêmes des apports originaux, ils posent la question du travail de l'entrepreneur institutionnel pour que les PME des clusters et les relations inter-clusters dépassent les effets de paroi auxquelles elles sont contraintes, et qui ralentissent le projet d'institutionnalisation.

Section 6.3 -Les différentes perspectives de l'appropriation

Comme nous l'avons remarqué au cours des deux sections précédentes, plusieurs éléments renvoient à la question de l'appropriation du label par les dirigeants. Nous observons chacune des perspectives de l'appropriation instrumentale (1), socio-politique (2), cognitive (3), et symbolique (4) au niveau du/des entrepreneur(s) institutionnel(s), des instances de gouvernance des clusters, des entreprises labellisées. Pour chaque perspective nous observons comment les entrepreneurs institutionnels captent les perspectives d'appropriation qui sont faites par les labellisés et les clusters.

Question de recherche 3 : Comment les entrepreneurs institutionnels articulent les perspectives d'appropriation de l'outil de gestion qui véhicule leur projet d'institutionnalisation ?

6.3.1 La perspective instrumentale

La perspective instrumentale que définit Grimand (2006a :142) comme « *une rationalité propre, une force autonome, dans une visée dominante de normalisation et de prescription des comportements* » correspond à la philosophie managériale qu'attribue le concepteur à son outil. Nous présentons d'abord l'approche que l'entrepreneur institutionnel a du référentiel, puis nous soulignons le fait que les clusters identifient une perception différente chez leurs

membres. Nous verrons enfin que cette observation faite par les clusters est confirmée par les dirigeants des entreprises labellisées, qui pour la plupart accordent au label une rationalité différente de celle de l'entrepreneur institutionnel.

6.3.1.1 La perspective instrumentale selon le concepteur de l'outil, l'entrepreneur institutionnel

À partir de la littérature, la perspective instrumentale est le propre des concepteurs d'un outil, d'un dispositif. En effet, c'est eux qui chargent l'outil d'une rationalité dans le but que les pratiques tendent vers la philosophie managériale préalablement définie. Dans le cas du label ENR, pour les concepteurs l'outil, c'est-à-dire le référentiel doit permettre aux entreprises du secteur de progresser et de mûrir leur réflexion RSE, sur leurs prestations, sur la prise en compte de leurs parties prenantes. L'entrepreneur institutionnel, le directeur de C1 et président de France IT voit le label comme le moyen de faire progresser le secteur sur les éléments négatifs relevés lors de la phase de diagnostic (cf 6.1.1).

AA1 : « [...] nous on est côté offre, on essaye de tirer l'offre vers le haut, on n'essaye pas de pointer du doigt l'offre qui ne fonctionne pas. »

6.3.1.2 Clusters :

Au niveau des clusters, les chargés de mission remarquent qu'il existe une dichotomie entre la rationalité souhaitée par les entrepreneurs institutionnels en créant le dispositif, et la rationalité que les dirigeants des entreprises labellisées perçoivent dans le label. En effet pour les clusters, étant donné leurs relations avec France IT, le dispositif a bien pour but de faire progresser le secteur, de travailler sur les pratiques des organisations comme l'explique le chargé de mission du cluster C3.

C3-CM : « Mon point de vue c'est que le principal bénéfice, de la préparation à une candidature à la labellisation ENR c'est de faire le tour de ses process, de ses relations, de mettre les choses à plat, et donc d'avoir une vision un petit peu globale de son fonctionnement et de ses relations avec ses parties prenantes pour le chef d'entreprise. »

Au fil des vagues de labellisation, les instances de gouvernance des clusters, comme les entrepreneurs institutionnels eux-mêmes, ont capté la déception que plusieurs dirigeants ont commencé à exprimer sur le label. Pour ces derniers, le label ENR avait une fonction autre que l'amélioration de leurs pratiques. En effet, les clusters observent une attente de la part des dirigeants des entreprises labellisées. Cette attente s'exprime en termes de différenciation vis-

à-vis de la concurrence, de réputation aux regards des clients et prospects, et en termes de reconnaissance pour la profession.

C3-CM : *« Le chef d'entreprise, lui, va voir un affichage, une valorisation qu'il a achetée qui ne lui rapporte pas ce qu'il attendait. »*

C3-CM : *« Il y a eu une déception, mais qui venait peut être d'un manque de clarté sur ce que le label pouvait apporter, ou sur ce que l'on pouvait y chercher. »*

Du fait de cette approche que les dirigeants ont du label, les instances de gouvernance des clusters remarquent qu'il existe deux catégories d'entreprises. D'une part, les entreprises proactives qui s'investissent dans la diffusion du label, qui valorisent le label en interne ou vers leurs parties prenantes de différentes manières (cf. sections 6.3.3 et 6.4.3). Et d'autre part, des entreprises au profil attentiste, qui sont dans l'expectative des apports que peut leur procurer le label sans chercher par ailleurs à la valoriser par d'autres moyens. Cette relation attentiste à l'outil ne se traduit pas uniquement dans les entreprises qui ont obtenu le label, mais également chez d'autres membres des clusters qui attendent que le label gagne en notoriété avant de s'engager à leur tour.

AA1 : *« Mais sinon dans n'importe quelle action que peut proposer un cluster à ses entreprises, on a beaucoup d'entreprises qui sont très suiveuses. « Voilà maintenant que je suis labellisé, pourquoi France IT ne met pas des moyens pour développer le truc, etc... ».*

C1-CM : *« Moi j'ai eu ce retour-là, mais aussi j'en ai eu d'autres qui attendaient de voir, qui ont un retour positif sur le label, mais qui ne sont pas prêts à sauter le pas. Elles se laissent le temps, elles attendent de voir ce que cela donne. »*

Étant donné la place qu'occupent les clusters en jouant l'interface entre France IT et les entreprises labellisées, candidates ou potentiellement intéressées par le dispositif, nous pouvons supposer que cela impacte la manière dont ils envisagent leur rôle dans celui-ci, d'autant que les propos recueillis auprès des dirigeants tendent à confirmer cette autre rationalité du dispositif, comme le montre la partie suivante.

6.3.1.3 Entreprises

Au niveau des entreprises, ce ressenti des clusters et de l'entrepreneur institutionnel se trouve être confirmé. En effet, pour la plupart des dirigeants, le référentiel du label ENR est porteur de sa propre rationalité. Selon eux, un label doit avoir un impact sur la perception que les parties prenantes vont avoir de l'entreprise, et en particulier les clients et prospects qui doivent profiter d'une réduction de leur asymétrie informationnelle. La finalité du dispositif n'est pas le travail de candidature, mais bien les effets de l'obtention du label, l'étiquette qui

va être accolée à l'entreprise. De ce fait, les dirigeants « attentistes » ne participent pas au travail de diffusion du label, ce qui évidemment n'aide pas à la notoriété du label et par conséquent à la réponse de leurs attentes vis-à-vis de celui-ci.

C1-I : *« Mais c'est vrai que ce n'est pas une norme type ISO, une certification. Ce n'est pas très connu comme label. Cela a besoin d'être connu en fait, je pense pour en tirer un vrai profit commercial ou différenciateur. »*

Cela dit, pour quelques dirigeants d'entreprises labellisées (C1-A, C1-F, C1-H, C1-I, C2-A, C2-B, C2-E, C3-C, C4-A), le dispositif remplit à ce titre son objectif en termes de réputation vis-à-vis des clients et prospects, comme en témoignent les dirigeants de C1-1 : *« On s'est dit que c'était le moyen d'apporter de la reconnaissance, une forme d'assurance à nos clients futurs. Parce qu'on est une jeune société, donc souvent c'est quid de la pérennité, parce qu'on n'est pas connu. Donc, quelque part, une société qui est déjà labellisée, il y a eu des efforts de fait. Donc, cela a un côté rassurant aussi. C'est pour cela aussi que l'on a voulu aller vers ce type de label. »*, de C1-H : *« Le label est un gage de sérieux de notre entreprise pour les clients, enfin je pense que c'est comme cela qu'ils le ressentent. »*, ou encore de C3-C : *« Nous sommes ce que l'on appelle une société Inshore, nous avons de plus en plus de clients de France, mais nous travaillons avec des gens très loin. Nous sommes à Limoges et nous ne devons pas faire plus de vingt pour cent de notre chiffre d'affaires dans le Limousin, mais plutôt des groupes du CAC40, Paris et international. Ce qui fait que cette labellisation externe, ils avaient bien conscience que cela allait permettre d'avoir une certaine crédibilité, une certaine assise, qui permettent de toucher les nouveaux dossiers, donc ils étaient motivés. »*. Ainsi, il joue un rôle dans des négociations de prix (C4-C), il sert aussi d'outil de prospection commerciale (C1-A), ou encore de réassurance auprès des clients (C5-A). Dans certains cas, comme C2-A et C2-B, le label est même une source de légitimité pour l'entreprise : *« Deux de mes clients quand on a eu le label, d'ailleurs ils avaient répondu à l'enquête de satisfaction nous ont félicités. Eux, par exemple, c'est ce qui les a amenés à dire « cela prouve que vous êtes structurés, organisés et que vous partez vers une démarche intéressante. » (C2-B)*

Certaines entreprises ont de par leur marché la possibilité de valoriser le label lors de réponses à des appels d'offres. En effet, il arrive qu'une partie du dossier de réponse laisse la place aux pratiques RSE et à la mention des certifications et des labels (C1-A, C1-J C3-C, C4-A, C6-1). Cela dit, les impacts économiques de ces réponses à appels d'offres et plus largement la valorisation commerciale du label est difficilement mesurable.

C5-A : *« Aujourd'hui, je suis incapable de vous dire si cela nous a ramené des clients. Après, la quantifier précisément au niveau de notre clientèle publique, privée et vous avez des clients qui sont plus sensibles à cela que d'autres, qui vont dire, c'est quoi, ce label. Et d'autres vont prendre le temps de lire et voir certains l'ont d'autres l'ont pas. Mais ça aujourd'hui j'ai du mal à le quantifier. »*

Finalement cet écart entre les attentes des labellisés vis-à-vis de l'outil qui, selon eux, a une visée avant tout commerciale, et la difficulté de valorisation, le manque de notoriété et des impacts commerciaux difficilement mesurables a déçu plusieurs dirigeants et les a même conduit parfois à porter un regard négatif sur le label. Ils ne trouvent aucun intérêt commercial dans le label que ce soit dans la reconnaissance des clients : *« Sur nos clients, je n'ai pas senti d'impact particulier. Je n'ai pas le souvenir d'avoir un client qui nous ait dit, vous êtes labellisés, c'est bien. »* (C5-C), dans la différenciation avec les concurrents (C2-B), ou encore dans les réponses à appels d'offres (C5-D). Sur ce dernier point nous avons précisé que le label pouvait parfois être mentionné, mais malgré cela il n'influence pas le donneur d'ordre.

C1-G : *« Ce n'est pas un mauvais souvenir, mais dans qu'est-ce que cela nous apporte. Pour ce que l'on a fait comme travail, et cotisation à payer... Mais pour l'instant l'expérience du label ENR a montré que c'était plus passer du temps à aller postuler qu'à rentabiliser. »*

6.3.1.4 Retour sur l'entrepreneur institutionnel

Enfin, pour en revenir à l'entrepreneur institutionnel, s'il comprend la rationalité que la plupart des labellisés placent dans l'outil qu'est le label, il ne semble pas souhaiter prendre en considération cette approche du label. En effet, à ce stade du processus de diffusion, il n'est pas aisé pour l'entrepreneur institutionnel d'avoir une communication plus large pour accroître la notoriété du label. Or, cette diffusion est aussi le fait d'autres acteurs, les entreprises et les clusters. Au niveau des entreprises, comme nous venons de le remarquer une partie des dirigeants est dans une posture attentiste, justement parce que pour eux c'est le label qui doit être un vecteur de différenciation, et non à eux de travailler à la notoriété du label. Cette position est contraire à ce que les entrepreneurs institutionnels avaient décidé en créant le dispositif. Comme évoqué dans la section 6.1.2, les entreprises labellisées constituent le troisième niveau de diffusion du label avec France IT et les clusters. Au niveau des clusters, et nous le verrons notamment dans la section 6.3.2, tous les efforts de diffusion ne sont pas faits, et notamment en raison de la perspective d'appropriation que les membres des instances de gouvernance des clusters ont du label. L'entrepreneur est donc face à une problématique dans l'évolution de son processus d'institutionnalisation qu'il peut travailler soit en prenant en compte les perspectives d'appropriation de l'outil, soit en remettant en

question la forme de l'outil qui, malgré tout, fait naître des attentes chez les acteurs que l'entrepreneur institutionnel peut difficilement intégrer au dispositif.

AA1 : « Alors que là on a des entreprises qui veulent évaluer le label en lui-même sur notamment sa notoriété. Là on rentre dans une spirale qui est compliquée à gérer. C'est toujours le chat qui se mord la queue, c'est-à-dire pour qu'il y ait de la notoriété, il faut qu'il y ait beaucoup d'entreprises labellisées, pour qu'il y ait des labellisés, il faut de la notoriété. Il faut sortir de cette spirale-là. Moi la conviction que j'ai, c'est que la notoriété du label n'est pas une question. »

AA1 : « Si une entreprise souhaite se faire labelliser aujourd'hui pour profiter de la notoriété nationale du label ENR, je pense que c'est une erreur. »

La perspective instrumentale de l'appropriation du label par les dirigeants des entreprises membres des clusters montre que ces derniers attribuent à l'outil une rationalité qui diffère de celle que portent les créateurs du dispositif dans celui-ci. Nous verrons dans la suite de cette section que, comme la littérature le définit, les usagers ont selon des perspectives sociopolitique, cognitive et symbolique leur propre appropriation des outils, mais dans le cas présent, il est intéressant de noter la dichotomie qui existe entre la rationalité que portent les créateurs dans l'outil, et celle que les créateurs lui attribuent. Dans le cadre de la diffusion du dispositif de labellisation dans l'objectif d'institutionnaliser la RSE, l'entrepreneur institutionnel ne remet pas en question la pertinence de l'outil (cf. section 6.1.5), ou de la diffusion qui en est faite à l'aune de la perspective instrumentale exposée.

6.3.2 La perspective socio-politique

Nous étudions dans cette partie l'appropriation du label selon une perspective socio-politique. Dans le chapitre 5 et dans la section 6.1, nous avons présenté les différentes entreprises labellisées en rappelant leur investissement (pour beaucoup d'entre elles) au sein de leurs clusters. Si dans la présentation des résultats les entreprises labellisées ont jusqu'alors été traitées en tant qu'entreprises, dans cette partie nous insistons davantage sur leur rôle au sein des instances de gouvernance des clusters. Ainsi, nous revenons d'abord sur le passage du dispositif à France IT qui, dès le départ, revêt une forme d'appropriation socio-politique. Puis, nous verrons que les clusters en tant que réseau d'entreprises ont tout intérêt à s'approprier le label dans le but d'asseoir leur position dans leurs relations avec leurs parties prenantes. Enfin, nous verrons que l'un des points les plus importants de cette perspective de l'appropriation du label est fait au sein des instances de gouvernance par les entreprises labellisées.

6.3.2.1 Entrepreneur institutionnel

Comme explicité dans la section 6.1.2 lors du passage de l'initiative du cluster C1 à France IT, le temps de la création de l'association et son attribution du label n'est pas un hasard. D'une part, les entrepreneurs institutionnels cherchaient à donner une dimension nationale à leur label que pouvait leur conférer France IT. D'autre part, ces derniers cherchaient à se dégager de l'initiative pour lui donner une crédibilité, et que le label n'apparaisse pas comme une labellisation « entre soi » au sein du cluster C1. Néanmoins, les clusters C1, C2, C4, C5 vont de manière concomitante créer l'association France IT dans le but d'aider les clusters dans leur rôle d'accompagnateur des entreprises, et de structurer le secteur. À ce moment, le label ENR apparaît comme une première action potentielle que France IT peut porter, lui donnant ainsi une légitimité auprès des autres clusters de la filière et directement des membres des clusters qui ne connaissent pas alors cette nouvelle organisation dans leur secteur. Comme nous l'avons remarqué dans la section 6.1.2, l'attribution de la charge du label à France IT est aussi un moyen pour l'association de clusters d'avoir une première initiative, et de marquer son existence dans son environnement.

6.3.2.2 Clusters

Pour les clusters, le label est un outil qui, dans une perspective socio-politique, va pouvoir occuper plusieurs fonctions. D'abord vis-à-vis de France IT, le label permet aux clusters de témoigner de leur adhésion à l'association, de marquer leur implication dans le réseau, qui comme nous venons de le souligner a une existence récente et a besoin de l'implication de ses membres. Cette approche est notamment mise en évidence par les nouveaux membres de France IT qui ont intégré le dispositif après plusieurs vagues de labellisation (C3).

C3-B : *« Mais je voulais vraiment faire quelque chose sur le développement durable. Mais ça ne sert à rien de réinventer la poudre, donc on s'est dit « tiens qu'est-ce que les autres régions font ? » Et c'est comme ça que l'on a découvert France IT, que l'on a trouvé d'autres clusters identiques au nôtre et qui faisait déjà partie de France IT. On a fait la démarche auprès pour que C3 soit associé à France IT. »*

Le label permet également aux entreprises de communiquer sur ses actions. Les clusters peuvent au travers du label se positionner dans leur rôle d'accompagnants vis-à-vis des entreprises en plus de leurs actions internes : *« Cela fait du sens avec la mission de chaque cluster, qui est effectivement de proposer un accompagnement et des actions concrètes, opérationnelles, pour améliorer la performance des entreprises, et de facto le développement business des entreprises. »* (C6-CM). Le label leur donne aussi la possibilité de s'affirmer en

interne auprès de leurs membres en montrant le travail qui est fait par le cluster, mais aussi en externe grâce à l'image que renvoient ces derniers dans l'environnement du cluster, comme l'explique la chargée de mission de C1 : *« Nous en tant que cluster C1, c'est aussi très bien, parce que ça va mettre en avant nos adhérents qui sont labellisés. »* (C1-CM).

Enfin, le dispositif mis en place permet aux clusters de se positionner auprès de plusieurs parties prenantes clés pour leur développement, les financeurs et des adhérents potentiels. L'initiative peut effectivement apparaître comme pertinente pour les financeurs étant donné sa thématique qui répond à des questions cruciales pour le secteur du numérique. Cette approche de l'outil est d'ailleurs prise en compte par l'entrepreneur institutionnel qui voit bien dans son dispositif les arguments que peuvent en retirer les clusters.

C3-CM : *« Après, nous au niveau de nos partenaires et financeurs notamment, le fait de travailler sur l'accompagnement, de proposer un accompagnement à la labellisation et donc qui permet de rendre visible...comment dire, je n'aime pas le terme de professionnalisation, mais on va dire la montée en gamme de la filière en terme méthodo, c'est quelque chose qui est très bien perçu. Ce qui peut être un peu délicat comme position, parce que si vous portez un label qui est souhaité par des partenaires, des financeurs, mais que l'intérêt est que moyennement perçu par les entreprises, cela ne peut pas durer très longtemps. »*

AA1 : *« Et puis les clusters, ils doivent faire rentrer du financement pour faire tourner leur propre boutique, il faut qu'ils s'assurent qu'ils aient des nouveaux adhérents, des machins, etc. Le label ENR peut les aider à faire tout ça. Souvent, ce n'est pas considéré comme une priorité. Ils n'ont pas de modèle éco qui leur permet d'autofinancer une partie du cluster. »*

Les clusters ont pour mission d'accompagner leurs membres et sont tous membres de France IT, de ce fait, comme nous venons de le montrer, ils s'approprient le label comme un outil socio-politique qui leur permet de se positionner par rapport à leurs parties prenantes, membres, membres potentiels, France IT, financeurs et acteurs locaux. Derrière les clusters comme réseaux territoriaux, il y a les entreprises membres des instances de gouvernance ; nous verrons dans la section suivante que ce sont ces acteurs en particulier qui s'approprient le label dans cette perspective socio-politique.

6.3.2.3 Entreprises

L'un des points importants qui marque l'approche socio-politique de l'appropriation du dispositif par les entreprises, c'est qu'au même titre que les clusters souhaitent mettre en avant leur implication dans France IT en diffusant le label, les entreprises membres du bureau ou en passe de le devenir, fondatrices du cluster ou encore moteurs au sein du réseau représentent l'essentiel des labellisés. Les dirigeants des entreprises C1-A, C1-D, C1-G, C1-H, C1-J, C2-E,

ou encore C4-A font partie des membres fondateurs de leurs clusters et comptent parmi les entreprises du « noyau dur » de leurs clusters. Nous retrouvons aussi une partie importante de ces entreprises dans les membres du bureau de leur cluster ainsi que C2-A, C2-B, C2-D, C3-B, C3-C, C5-B et C5-C. Enfin, comme en témoignent les dirigeants des entreprises C1-I et C6-1, les entreprises non membres du bureau ou fondatrices sont tout de même parmi les entreprises les plus actives des clusters.

C1-I : *« Oui, on est membre depuis la création de l'entreprise. Mais on est membre assez actif malgré tout. On a participé à des séminaires communs, on nous a sollicités beaucoup pour soutenir la candidature FrenchTech. Je suis intervenu déjà au moment du lancement de la candidature FrenchTech qui a eu lieu à la cité du Design. On m'a demandé d'aller à Paris quand il y a eu les vœux d'Emmanuel Macron et d'Axelle Lemaire pour représenter Saint-Étienne au ministère de l'Économie. »*

C6-1 : *« Donc nous, dans notre contexte, on dépend de C6 en termes de cluster. Et en fait depuis la création du cluster C6, nous sommes actifs, voire très actifs, dans les différentes commissions de ce cluster.[...] Alors je ne crois pas, on a été à l'initiative de la création de la commission Cloud de C6. Donc, on est présent à toutes les commissions, à toutes les réunions de la commission Cloud. On a très largement participé à l'étude et à la création du label Cloud, donc en même temps on est impliqué. Et il y a une autre commission, il me semble, dans laquelle on a pas mal participé, c'est la commission innovation. Mais on n'est pas dans le comité de direction du cluster. »*

Cette prépondérance des membres actifs et mandatés des clusters parmi les labellisés n'est pas neutre. Si cela valide le fait que le label, comme sûrement d'autres initiatives, attire les entreprises proactives des clusters, la motivation qui anime certains membres de renforcer leur position du cluster ne doit pas être écarté. Cette approche est validée au sein du cluster C1 par les dirigeants de C1-D et C1-J qui, en tant qu'entrepreneurs institutionnels et investigateurs du dispositif, peuvent en retirer une certaine légitimité au sein de leur réseau territorial, d'autant qu'ils sont toujours au bureau du cluster. Le label montre dans leur cas leur investissement au sein du réseau et plus largement du secteur. Mais cette approche du dispositif est également évoquée par C2-E et C5-D qui montre bien l'intérêt pour des membres élus des clusters au sein des instances de gouvernance de témoigner de leur investissement et de leur position vis-à-vis des autres membres.

C2-D : *« Puis au final, les deux premières boîtes du cluster C2, c'était un ancien président et le président actuel. Ils ont candidaté parce qu'ils étaient présidents du cluster C2. »*

C5-D : *« Bon et puis après peut être avec l'espoir que cela nous aidera à être reconnu par les clients, et puis c'est aussi pour jouer notre carte locale, communauté qui est aussi l'investissement dans C5 et ainsi de suite. »*

Cette approche du label n'est pas prise en compte par l'entrepreneur institutionnel. Si elle peut sembler anodine dans le processus d'institutionnalisation, elle représente tout de même un risque non négligeable pour son évolution. Si l'entrepreneur institutionnel s'appuie sur les clusters comme des vecteurs de diffusion du dispositif, ces derniers pourraient également être de véritables freins à son projet d'institutionnalisation. En effet, les clusters, en étant « vampirisés » par les membres des instances de gouvernance, ne participent pas à la diffusion du dispositif comme le souhaite l'entrepreneur institutionnel. A cela, s'ajoute la dichotomie de la perspective instrumentale que relèvent les instances de gouvernance entre les entreprises membres des clusters et l'entrepreneur institutionnel, ce qui freine également le projet d'institutionnalisation.

6.3.3 La perspective cognitive

La perspective cognitive de l'appropriation du label est riche pour les clusters, mais surtout pour les entreprises qui se sont véritablement inscrites dans une démarche de réflexivité de leurs pratiques, puis de progression. Nous étudierons cette perspective dans les clusters, puis dans les entreprises, nous verrons que le travail de réflexivité des pratiques grâce au label a conduit les entreprises à des changements de pratiques, à la mise en œuvre de nouveaux outils, et à l'utilisation du référentiel comme un outil à d'autres fins.

6.3.3.1 Clusters

Sur un plan assez proche de la perspective socio-politique, le label a été approprié selon une perspective cognitive par les clusters. Comme nous l'avons remarqué, les réseaux territorialisés ont utilisé le label pour affirmer quelles étaient leurs pratiques vis-à-vis de leurs membres et témoigner de cet investissement auprès de leurs parties prenantes. En se positionnant ainsi, les clusters sont également rentrés dans une démarche de réflexion sur leurs pratiques. Le label a été utilisé de telle sorte qu'il a permis aux clusters de se recentrer sur leurs missions comme l'explique C7-CM.

C7-CM : « *Le label nous rappelle que nous avons comme missions d'intérêt général pour la filière et bien de l'informer, de l'animer, de la représenter en fédérant le maximum d'acteurs, et d'orienter la filière vers un certain nombre d'axes, collaboration entre recherche, formation et industries, l'axe de l'innovation par l'utilisation des logiciels et puis l'accompagnement au développement des entreprises.* »

Par ailleurs, le label par les thématiques qu'il porte a suscité la réflexion chez certaines instances de gouvernance des clusters, qui ont développé des initiatives qui renvoient à l'esprit du label, notamment dans le cluster C2.

C2-B (Trésorier actuel de C2) : *Sur l'aspect sociétal on participe, je ne sais pas si ce sera renouvelé l'an prochain, mais on participe à un forum des métiers du numérique avec la région, pôle emploi. Il y avait le forum de l'emploi qui était au forum des expositions de Poitiers, on a pris un tiers du forum pour organiser un forum des métiers du numérique organisé par le C2 avec des entreprises du cluster C2.*

C2-D : *« Et que le cluster C2 agit aussi beaucoup là-dessus. Il y a pas mal d'actions qui ont été mises en place pour valoriser les PME locales. »*

6.3.3.2 Entreprises

Cette perspective cognitiviste est surtout marquée chez les entreprises. En effet, le référentiel du label de par sa nature les amène à avoir un travail de réflexion sur leurs propres pratiques. Cela dit, nous remarquons que cette réflexion ne s'arrête pas pour la plupart des entreprises au temps de la labellisation, mais qu'il continue à posteriori, le label jouant ainsi le rôle d'outil d'amélioration continue. Pour treize des entreprises labellisées rencontrées, le label est utilisé comme un levier de réflexivité des pratiques des entreprises et un moyen de travailler sur des axes d'amélioration, après la labellisation. En effet, si certaines entreprises ont travaillé sur leurs pratiques lors de leur candidature, nous évoquons ici l'appropriation du dispositif post-labellisation. Comme l'explique le dirigeant de C5-A, le label permet de poser des axes d'amélioration que l'entreprise va suivre par la suite, au-delà de la labellisation. Ainsi, le dispositif va favoriser la prise de recul dans les organisations et la formalisation de leurs pratiques : *« Et puis, cela permettait en suivant la roadmap de la charte de processus de voir où on était plutôt bien, où on était plutôt moyen et de voir les possibilités de progression que l'on avait. On est toujours tous sûrs que l'on peut faire mieux, mais ce dossier, cet accès au label permet de mettre le doigt de manière assez précise sur les axes d'amélioration. »* (C5-A). Cette réflexion sur les pratiques conduit les entreprises à davantage de structuration, et les aide dans leur évolution, en témoigne le dirigeant de C3-C : *« Et la labellisation ENR permet de soit s'affirmer dans une spécialisation, et donc de se structurer pour ça, soit de passer le cap à recruter beaucoup plus de salariés, et donc d'avoir des process qui permettent de se dire, si demain j'ai des opportunités en quelques mois j'augmente mes effectifs, mais je saurai les gérer. »*

Par ailleurs, la réflexion que le dispositif a suscitée porte sur plusieurs pratiques des PME. Nous verrons ici que les trajectoires d'apprentissage grâce au dispositif peuvent prendre plusieurs formes dans les entreprises labellisées, allant des changements de pratiques, à la création d'outil, jusqu'à l'utilisation du référentiel comme un outil.

6.3.3.2.1 Changements de pratiques dans les entreprises

Concernant les changements de pratiques, les entreprises labellisées témoignent de la réflexivité provoquée par le label sur les thématiques centrales de celui-ci, notamment : la communication des entreprises vers leurs parties prenantes, dans le déroulement de leur projet, la gestion de leur confidentialité, de leur propriété intellectuelle, ou encore de la défaillance que ce soit au niveau de l'entreprise (C4-A), comme au niveau d'un salarié (C1-A). Cela dit, la question de la défaillance reste un thème qui est complexe pour les entreprises et le passage de la réflexion au changement de pratiques ne se fait pas facilement (C6-1).

C6-1 : *« prévoir si l'entreprise était défaillante, d'avoir une maintenance qui va perdurer pendant un certain temps, ou d'avoir les partenaires qui sont capables de nous maintenir la suite. Nous, il n'y a pas de contrats pour la durée, c'est vraiment le côté, si on met les clés sous la porte, on les accompagne à aller ailleurs, on peut les aider à aller ailleurs. Donc, on avait du mal à se mettre dans l'optique de ce que demandait le label. On avait du mal à se projeter sur ce thème par rapport à notre vision, et comment on pouvait les appliquer. »*

Le dispositif a également permis aux entreprises labellisées de travailler leur management de projet ; comme nous l'avons souligné, certains dirigeants ont par exemple mis en œuvre des méthodes AGILE depuis leur labellisation (C1-A, C1-D, C1-I). Il a aussi servi aux entreprises qui ont travaillé sur leurs relations avec leurs parties prenantes, entre autres avec leurs clients, sur la transparence, leurs process commerciaux, voire sont allées même jusqu'à modifier leurs offres commerciales (C5-B et C6-1). Cela concerne aussi leurs relations fournisseurs, allant même pour certains à un changement de sélection des fournisseurs sur des critères développement durable (C1-A, C1-E), comme l'indique le dirigeant de C2-B : *« Alors j'ai fait un constat dans un premier temps. On va reprendre les fournisseurs par exemple. J'ai fait mes listes fournisseurs et j'ai regardé quels étaient les marqueurs communs qu'ils pouvaient avoir et dire, « soit c'est un simple constat, je vois qu'il a tel ou tel marqueur. Et derrière de me dire, j'ai une liste de 20, ou 30 fournisseurs avec derrière une cinquantaine de marqueurs, qu'est-ce qui demain dans le sens ENR pourrait améliorer mon choix de fournisseurs ? »*. Les impacts environnementaux font partie des réflexions qui ont abouti à de nouvelles pratiques dans les organisations, notamment sur la consommation énergétique des serveurs : *« Un autre truc qui a pu émerger depuis le label, on a revu nos systèmes de sauvegarde interne, et de*

serveur. Justement avant, chacun avait un peu son serveur. Là, on est passé sur le Cloud, cela permet de passer sur des serveurs mutualisés, en plus souvent les bâtiments qui hébergent les serveurs, ils recyclent la chaleur dégagée par les serveurs. Il y a toute une démarche RSE là-dessus. » (C2-D), sur l'utilisation de matières premières comme le silicium (C1-A). Malgré la réflexivité que le label apporte sur les impacts environnementaux, il n'est tout de même pas aisé pour les entreprises de passer de la réflexion au changement de pratiques comme l'explique le dirigeant de C1-B : « Il y a peut-être que sur le développement durable où on avait eu que la moitié des points. Le seul problème dans le développement durable, c'est que c'est compliqué de trouver des nouvelles pistes claires et nettes. » Enfin, ce travail de réflexion que suscite le label conduit les entreprises à revoir certaines pratiques relatives à leurs salariés, en travaillant sur la motivation, sur la cohésion des équipes, en créant de nouveaux postes ou encore en mettant en place de nouvelles pratiques pour améliorer les conditions de travail (C4-A).

C4-A : « Ça a amené ça, ça a aussi amené par rapport aux salariés de l'entreprise plus d'informations de ma part. L'idée est venue aussi puisque depuis deux, trois ans, on a mis en place l'équivalent d'un CE. Il y a eu pas mal de choses de faites dans ce sens-là. »

Toutefois, comme nous l'avons évoqué pour le traitement de la défaillance et des impacts environnementaux, la réflexion que mènent les dirigeants, au moment de leur candidature et après la labellisation, n'est pas toujours suivie d'actions concrètes. Celles-ci peuvent être limitées, notamment par un manque de temps comme l'explique C6-CM : « On a des cas d'entreprises qui ont bien conscience de ce qu'il y a à améliorer, mais qui finalement sont rattrapées par le business et des contraintes diverses et variées, et qui finalement n'arrivent pas à mettre en place ces améliorations. ». Elles peuvent même être inexistantes, le travail de réflexion restant à un niveau abstrait de l'entreprise, souvent à cause d'obstacles que les dirigeants de PME ne parviennent pas à dépasser : « Sur les relations avec les fournisseurs, on n'a pas trop le choix, car on passe par des grossistes que l'on choisit par rapport à leur réactivité, facilité de paiement. On est dans le business-business, les questions humanistes à ce niveau passent à la trappe. » (C1-F), « On essaye d'acheter local, mais sur le cœur d'activité, nos fournisseurs sont EDF, Dell, HP. On n'a pas de poids vis-à-vis de ses entreprises pour leur dire quoi que soit. » (C1-J).

6.3.3.2.2 Création et intégration de nouveaux outils

Dans plusieurs cas, la réflexion que suscite le référentiel sur les pratiques des entreprises, conduit ces dernières à mettre en place de nouveaux outils, voire à les créer. Ces outils portent

principalement sur les relations commerciales, comme un outil de process de commandes (C4-A), ou encore l'intégration d'un ERP (C1-G, C2D) : *« Sinon pour les outils, cela nous a amenés à mettre en place un ERP, ce que l'on fait en ce moment. On galère un peu, mais on est en train d'essayer de mettre ça en place, justement parce que...en plus aujourd'hui on est nombreux, on commence à être nombreux, à faire un peu de commercial, il faut que tout suive avec la facturation. On arrive à un goulot d'étranglement, et on se dit, il nous faut impérativement un ERP. »* (C2-D). Ils concernent aussi les impacts environnementaux comme l'entreprise C1-J qui a mis en place un outil de mesure de la consommation d'énergie de l'entreprise dans le but de relier celle-ci à la performance économique de l'entreprise. Notons également le cas de l'entreprise C5-C qui a mis en place un outil de gestion des mots de passe afin de garantir la sécurité des données de l'entreprise et de ses clients.

6.3.3.2.3 Le référentiel comme outil

Enfin, le référentiel trouve véritablement une appropriation originale dans une perspective cognitive, lorsqu'elle débouche sur une utilisation du référentiel comme d'un nouvel outil au sein des organisations. Cette utilisation du référentiel peut prendre plusieurs formes. Ainsi, il est considéré comme un outil de communication en interne pour C5-B, ou comme un outil de benchmark des concurrents pour C1-E et C5-D. Il est aussi utilisé comme un outil stratégique qui permet de mettre en place une road-map (C1-D, C5-A), d'aider à la fixation d'objectifs managériaux et d'évolution de la société (C3-C), ou il est encore considéré comme un complément des outils stratégiques facilitant l'intégration du développement durable (C1-D).

C1-D : *« Oui c'est cela, ça complète nos outils stratégiques. De toute façon, quand on s'engage dans le développement durable, il faut monter au niveau stratégique, c'est quelque chose que l'on ne peut pas amener dans une entreprise sans la direction. »*

Les changements qu'implique cette perspective cognitive qu'il s'agisse de pratiques, ou de nouveaux outils ne sont pas neutres pour les salariés. Dans l'entreprise C5-D, par exemple, ces évolutions ont impacté des salariés jusqu'à des changements de métiers. Dans d'autres entreprises comme C4-A, les nouvelles pratiques sont venues faciliter la prise d'initiatives par les salariés. Enfin, les managers et forces commerciales au vu des éléments évoqués précédemment sont les plus impactés, changement de l'offre, utilisation de nouveaux outils, modifications des relations clients...

En résumé, cette perspective cognitive de l'appropriation est perçue favorablement par l'entrepreneur institutionnel, qui accepte que le label soit utilisé comme un outil

d'amélioration continue, dans la mesure où cela ne ralentit pas le processus de diffusion, voire au contraire peut renforcer l'image que s'en font les entreprises des clusters.

6.3.4 La perspective symbolique

Comme pour les perspectives précédentes, nous étudierons la perspective symbolique au niveau des clusters, puis au niveau des entreprises labellisées. Nous verrons que si cette perspective est intégrée par l'entrepreneur institutionnel et qu'elle ne semble pas être un frein à son projet d'institutionnalisation, les entreprises qui vont vers la labellisation ENR y trouvent aussi une cohérence avec leur identité.

6.3.4.1 Au niveau des clusters

À la croisée des chemins entre les perspectives socio-politique et symbolique, le label renvoie aux adhérents du cluster et en dehors les valeurs du cluster. Les instances du cluster utilisent alors le label comme un moyen de renforcer leur identité auprès de leurs parties prenantes. C'est cette idée qu'exprime le chargé de mission de C1 lorsqu'il montre la cohérence entre le label et la mission du cluster.

C1-CM : *« Moi j'ai trouvé ça plutôt positif, moi mon rôle, c'est d'en parler à nos adhérents, et puis derrière on essaye de les accompagner pour pouvoir prétendre au label ENR. »*

C5-B : *« Je pense que cela montre vis-à-vis du cluster aux valeurs qui sont portées notamment par le cluster aussi. »*

Les clusters orientent d'ailleurs leur communication vers les entreprises dont l'identité est en adéquation avec le label. Les animateurs des clusters justifient cette démarche par un souci d'efficacité. Cela dit, cette orientation peut être pénalisante pour le label et les entreprises un « peu plus loin » du label qui peuvent ne pas se sentir concernées. Sans renvoyer à leur identité, les clusters font leur travail de diffusion en fonction des identités des entreprises, ce qui peut limiter la diffusion du label à des entreprises déjà très avancées sur la RSE d'une part, et qui peut freiner les entreprises moins avancées, moins structurées, celles-ci percevant le dispositif comme n'étant pas à leur portée.

C6-CM : *« et puis après c'est par des conversations, avec nos adhérents en fonction des problématiques et des besoins qu'on identifie, il y a quelques entreprises que l'on oriente vers cette démarche-là. Quand on sent qu'il y a une appétence forte pour tout ce qui est RSE et puis amélioration des processus en entreprise. »*

Cette diffusion axée vers les entreprises identifiées comme proches du label se vérifie dans les témoignages qu'apportent les dirigeants de ces dernières.

6.3.4.2 Au niveau des entreprises

L'expression la plus marquante de la perspective symbolique se retrouve dans l'une des principales motivations qu'expriment les dirigeants pour candidater à la labellisation ENR. Pour nombre d'entre eux, ils y voient en effet l'expression de l'adéquation entre l'objet que porte l'outil et leurs valeurs. C'est ainsi un moyen de renforcer l'identité de l'entreprise. Le dispositif de labellisation est là encore tout particulier, car contrairement à d'autres dispositifs de gestion, l'image qu'il porte et qu'il renvoie aux labellisés comme aux acteurs externes est par essence suffisamment forte pour que ces derniers puissent s'y identifier. Au-delà de cette motivation pour le label, plusieurs entreprises reconnaissent que le référentiel est véritablement une reconnaissance de leur identité, et une reconnaissance du travail de leurs collaborateurs.

C5-B : *« Voilà pourquoi nous y sommes allés, parce que cela venait concrétiser une démarche qui existait déjà dans l'entreprise. »*

C5-A : *« Il y a eu des initiatives qui ont été prises à l'intérieur de l'entreprise, qui allaient dans le bon sens et qui du coup sont ressorties au niveau du label. Et ça cela a été intéressant. »*

Cette assertion selon laquelle les entreprises trouvent une adéquation entre le label et leur identité est confirmée par le témoignage des dirigeants. L'identité de la plupart des entreprises corrobore cette situation, les clusters sensibilisent les pionniers et les entreprises déjà proactives, quand spontanément les entreprises dont l'identité est en adéquation avec le label se tournent vers celui-ci. En effet, pour l'essentiel des entreprises labellisées rencontrées dans le cadre de cette étude sauf deux d'entre elles, les dirigeants affirment avoir eu des préoccupations RSE antérieures au label.

C2-D : *« On s'est dit en fait on est bête, on est en train de faire de la RSE sans le savoir. C'est tout ça. Tout ce que l'on faisait, on ne le disait pas. Donc là, ça a permis de le savoir. Parce qu'on n'avait aucune démarche de RSE, en disant là on fait de la RSE. C'était dans l'identité de l'entreprise en fait. C'est vraiment dans les valeurs mêmes de l'entreprise depuis le départ, en plus on a la chance de s'être bien développé aujourd'hui et d'avoir les moyens de le faire. »*

C4-A : *« Après moi ce qui m'avait décidé, c'est que l'on avait déjà ce type de questions : environnementales, sociétales, l'attitude par rapport aux salariés. »*

Nous remarquons que le discours des entreprises s'accompagne dans les faits par leurs pratiques qui témoignent de la réflexion RSE des dirigeants. Ces pratiques RSE se déclinent

sur trois niveaux, l'activité de l'entreprise comme une réponse à des enjeux sociétaux, au niveau des pratiques de l'entreprise dans le cadre de son activité, et à un troisième niveau les pratiques de l'entreprise en dehors du cadre de son activité. Au niveau de l'activité de l'entreprise comme une réponse à des problématiques sociétales, citons à titre d'exemple les cas des entreprises C1-I et C7-1. C1-I fait du développement de logiciel d'optimisation pour les professionnels de l'industrie. Dans ce cadre, l'entreprise C1-I développe ses produits en intégrant des indicateurs d'impacts environnementaux, reliés à des indicateurs économiques : *« On travaille sur la performance, mais aussi sur la performance énergétique, de la consommation machine, de voir quand on consomme plus, ce que l'on devrait faire, d'alerter rapidement aussi bien l'opérateur, que la maintenance »*. L'entreprise C7-1 a plusieurs activités dans l'hébergement, ce qui l'a conduit en partenariat avec Schneider Electric, Hewlett Packard et des entreprises de son territoire à développer un Green Data Center.

Au niveau de l'activité, cela se décline au niveau des relations avec les salariés et des relations avec les parties prenantes. Concernant les relations avec les salariés, cela se traduit par : une transparence totale (C1-I, C2-A), *« Pour nous c'est une démarche en commun, nous sommes tous dans le même openspace, même les dirigeants, nous n'avons pas de bureau à part, donc lorsqu'il y a des victoires, nous sommes tous au courant, lorsqu'il y a des défaites nous sommes tous au courant, c'est une gestion très à plat. »* (C3-C) ; la prise en compte des valeurs des salariés (C1-D), comme dans le cas d'une réponse à appel d'offre que le dirigeant de C1-A relate : *« Il y a une quinzaine de jours, on a un client qui nous a demandé de refaire un logiciel, alors qu'il est dans l'armement. Vu qu'en ce moment, on est plutôt dans une phase de surproduction, on peut se permettre de choisir un peu nos projets. Là, on a fait un no-go direct. Mais c'est quelque chose qui est discutée en interne, même si c'est moi qui ai la décision finale, et je n'ai pas intérêt à me mettre à dos le staff technique. »* ; le niveau des conditions de travail et la liberté des collaborateurs (C1-D, C1-I, C1-J, C2-D, C3-C, C5-A, C5-C) comme l'adhésion de l'entreprise C2-B à un comité d'entreprise par exemple : *« J'ai cette année fédéré l'entreprise à un comité d'entreprise extérieur, chose qui n'est pas obligatoire...donc les salariés bénéficient d'un comité d'entreprise. Dans le même cadre que celui d'un grand groupe, avec des niveaux de remises pour les achats au quotidien comme pour les loisirs. Ça, c'est une action forte qui coûte à la société, mais qui est importante. »* ; l'implication des entreprises dans l'organisation, au niveau des décisions stratégiques (C1-D, C2-A, C2-B, C4-A) ou par l'actionnariat salarié (C1-I, C2-D) ; l'orientation de l'activité de l'entreprise sur des projets stimulants pour les collaborateurs (C1-H, C2-E) : *« Nous avons*

dans nos valeurs, la volonté que les gens s'épanouissent et fassent un travail intéressant intellectuellement. C'est quelque chose que je ne perds pas de vue et qui va me guider tout au long. Je fais toute la partie de relation commerciale C1-D, cela me guide dans le choix des marchés, sur le choix des projets. » (C1-D).

S'agissant des relations avec les autres parties prenantes, cela passe par : une éthique des affaires affirmées avec les clients et prospects (C3-C, C4-C, C5-A) : *« Nous justement, on a une règle toute bête, nous, nos clients on ne les engage pas. C'est un choix. Et on leur dit, on n'a pas besoin de vous engager, vous allez rester chez nous, vous allez être contents de la qualité. Si vous n'êtes pas contents, on aura perdu un client, mais heureusement cela nous arrive rarement. La démarche, elle va jusque-là, on ne se cache pas derrière des engagements sur 5 ans, 8 ans comme ça se fait de temps en temps. » (C4-A);* par le refus de conclure des contrats contraires aux valeurs de l'entreprise, mais au contraire de mettre les valeurs de l'entreprise au centre de la relation commerciale (C1-A, C1-B, C1-D, C2-B, C2-E, C4-A, C5-A, C5-B, C6-1) : *« Effectivement, on a chez nous ce que l'on appelle un comité de maturité, on évalue les clients pour savoir s'ils sont dans les valeurs que nous on souhaite apporter et cela fait partie de nos critères. » (C1-C) ;* le choix de fournisseurs locaux (C1-J, C2-A, C2-D), *« On achète très peu, et quand on achète, on achète à quatre-vingts pour cent en local. Ça, c'est important. » (C2-E),* en privilégiant des critères de développement durable (C2-A, C4-A, C5-A), comme c'est le cas des fournisseurs d'impression de C5-C : *« Comme sur la partie fournisseurs, toute la partie Print, il fallait que je me renseigne pour savoir s'ils étaient Imprim'vert. » ;* dans les relations avec les acteurs locaux, en s'impliquant dans la communauté (l'ensemble des entreprises labellisées rencontrées), et sur des enjeux bien spécifiques comme la formation et l'emploi (C1-D, C2-D), *« Sur le pilier social, on est impliqué dans des conseils de perfectionnement, de VAE, on fait partie de jury de licence professionnelle. Et cela typiquement, c'est à l'initiative de quelques salariés de C2-E qui sont proches des communautés et qui...parce qu'en fait le nerf de la guerre de notre métier, c'est de recruter les bonnes personnes. Donc nous sommes très proches des universités. » (C2-E).* Au niveau de l'activité, les actions RSE passent aussi par la conception et la nature des produits. À titre d'exemple, citons l'entreprise C1-D qui a développé une solution e-commerce durable, ou encore C1-A qui a une démarche d'écoconception dans la création de son service de carte à puce de fidélisation : *« Par contre, on a mis en place une vraie démarche d'écoconception sur nos produits. Il faut savoir que depuis 98, on est éditeur d'une solution de fidélisation par carte à puce à l'origine. ».*

Enfin, l'entreprise peut également mettre en œuvre des pratiques en dehors de son cœur de métier. À titre d'exemple, l'entreprise C2-A a pris l'initiative de devenir un centre de collecte des déchets, et dans un registre similaire, l'entreprise C5-C organise des *recycling parties*.

C5-C : « *On a très tôt fait des recycling parties, qui était le fait d'inciter nos clients, à recycler leurs déchets des 3E principalement, ordinateurs, imprimantes, des téléphones mobiles. Parce qu'aujourd'hui, cela s'est un peu plus développé, mais il y a quatre cinq ans, les gens avaient des ordi sur les étagères et ne savaient pas comment faire, ils ne voulaient pas le balancer, cela fait mauvais genre. Les gens ne savaient pas trop où aller pour que cela parte dans des filières je dirai adéquates et donc nous on a décidé de faire un évènement plutôt festif, parce que ce n'est pas très fun de ramener un ordi à un prestataire spécialisé. On a voulu faire cela de manière plutôt ludique et sympa, tout en étant pédagogique. Ça, on l'a fait pendant trois ans, et maintenant on a un point de collecte qui est permanent, on a des gens qui viennent, qui déposent leurs ordi.* »

Finalement, la perspective symbolique nous montre que les clusters orientent leur diffusion du label vers des entreprises, qui justement semblent avoir une identité qui renvoie au label. Il y a d'ailleurs une motivation des entreprises de se faire labelliser, pour avoir une forme reconnaissance de l'identité de l'entreprise auprès des parties prenantes cristallisée par le label. Le profil des entreprises labellisées confirme cette correspondance entre l'identité de celles-ci et le label, ce qui, à terme, représente un frein pour le projet d'institutionnalisation, car cela en limite la diffusion à des entreprises ayant un niveau de réflexion avancée sur leur responsabilité sociétale.

En abordant le projet d'institutionnalisation par les perspectives d'appropriation des outils de gestion, nous mettons en évidence plusieurs aspects pertinents du dispositif de labellisation étudié. D'abord, il existe une dichotomie entre la rationalité que portent les entrepreneurs institutionnels dans le label d'une part, et celle que les membres des clusters lui attribuent d'autre part. Ce constat représente un vrai frein pour la diffusion du dispositif et par conséquent du projet d'institutionnalisation, car les membres non labellisés attendent de percevoir les effets commerciaux du label avant de s'engager. La perspective socio-politique apporte également des éléments pertinents. Dans le cadre de cette étude, **le dispositif est aussi un moyen pour les entrepreneurs institutionnels d'exister, de se positionner dans leur champ organisationnel**, ce qui peut biaiser le niveau de leur prise de recul initiale. Mais c'est **au niveau des clusters**, et en particulier des membres des instances de gouvernance que **cette perspective socio-politique se présente comme un frein important au projet d'institutionnalisation**. En effet, les premières entreprises labellisées sont pour la plupart membres des instances de gouvernance de leur cluster, elles sont donc motivées par le label, sans pour autant que cela soit suivi par une implication de leur part. Ensuite, nous avons

remarqué que **la perspective cognitive était plutôt favorable au projet d'institutionnalisation**. En effet, les membres trouvent dans le label un moyen de prendre du recul sur leurs pratiques, de les changer, d'intégrer de nouveaux outils. Cela n'influe pas sur le projet d'institutionnalisation, ou alors de manière positive en montrant aux membres des clusters l'intérêt du label sous un aspect autre que celui de l'impact commercial. Enfin, **la perspective symbolique nous montre que les clusters ont tendance à orienter le travail de diffusion du dispositif vers les entreprises qui semblent avoir une identité proche du label**. Cette tendance est confirmée par les entreprises qui sont effectivement candidates à la labellisation, ce qui représente une limite pour le projet d'institutionnalisation. Seules les entreprises qui se sentent déjà « RSE » vont vers le label, il y a une nécessité pour l'entrepreneur institutionnel de dépasser la seule labellisation de ces entreprises.

Synthèse du chapitre 6

Ce chapitre nous a permis de répondre aux trois questions de recherche formulées dans la première partie de cette étude. En exploitant les données issues de notre collecte auprès des acteurs du dispositif de labellisation ENR, nous mettons en évidence plusieurs constats.

Question de recherche 1 : Comment les entrepreneurs institutionnels se coordonnent-ils dans la mise en œuvre d'un projet d'institutionnalisation de la RSE ?

À partir du **projet d'institutionnalisation** tel que défini par Greenwood et al., (2002) nous confirmons plusieurs éléments théoriques, notamment la difficulté pour les PME d'intégrer les outils RSE, d'où l'intérêt de créer des outils spécifiques pour ce type d'organisations. Nous remarquons également que le dispositif de labellisation donne lieu à des réponses différentes de la part des acteurs, créant ainsi des typologies de PME : les proactifs aux actions de leur cluster, les entreprises stratégiques, les entreprises réactives, ou encore les entreprises ayant un niveau de réflexion RSE avancé. Les étapes du projet d'institutionnalisation nous permettent de mettre en évidence le caractère mouvant de l'entrepreneuriat, passant d'une absence de coordination, à une coordination entre les entrepreneurs, d'un mode collectif, à un entrepreneuriat individuel, tout en mettant en évidence les difficultés auxquelles font face les entrepreneurs institutionnels dans leur projet. Enfin, le déroulement du projet montre que les étapes tendent à se chevaucher, et ne suivent pas une progression linéaire telle qu'explicitée dans la littérature.

Question de recherche 2 : Comment la proxémie peut influencer un projet d'institutionnalisation, au niveau des PME et des réseaux territorialisés ?

En utilisant **la loi de proxémie**, nous constatons plusieurs limites au projet d'institutionnalisation. Au niveau des entreprises d'abord, le nombre important de TPE qui compose les clusters ralentit la diffusion du dispositif. Ces organisations ont des difficultés pour appréhender le label ENR, et pour prendre le recul indispensable au travail de labellisation. Par ailleurs, dans le cadre des clusters, nous remarquons que sous certaines conditions, les entreprises peuvent dépasser leur effet de « paroi », la proxémie devenant un avantage pour les PME et non plus un handicap. Au niveau des clusters, la loi de proxémie est semblable à ce que subissent les PME. Les instances de gouvernance ont des difficultés pour dépasser leurs propres actions, et prendre en compte les actions inter-clusters. **Ce**

constat est un apport contre-intuitif dans la mesure où les clusters sont un frein dans la diffusion du dispositif contrairement à ce qui pouvait être attendu.

Question de recherche 3 : Comment les entrepreneurs institutionnels articulent les perspectives d'appropriation de l'outil de gestion qui véhicule leur projet d'institutionnalisation ?

Au travers **des perspectives d'appropriation des outils de gestion**, plusieurs apports sur l'étude du projet d'institutionnalisation méritent d'être soulignés. Les entrepreneurs institutionnels ont à prendre en compte des impacts différents de ces perspectives d'appropriation par les membres des clusters, instances de gouvernance et entreprises labellisées. Les perspectives instrumentale, socio-politique et symbolique représentent des freins au projet d'institutionnalisation. La perspective instrumentale car les entrepreneurs institutionnels et les membres des clusters ne portent pas dans le label la même rationalité, les perspectives socio-politique et symbolique ont tendance à limiter la diffusion du label aux entreprises proactives, membres des instances de gouvernance des clusters et avancer sur leur réflexion RSE. À l'inverse, dans une perspective cognitive, les entreprises labellisées font un travail de réflexivité sur leurs pratiques qui peut être valorisable par les entrepreneurs institutionnels. D'une manière générale, le fait que le dispositif soit diffusé au sein de clusters ne semble pas être à l'avantage des entrepreneurs institutionnels, qui doivent prendre en compte l'ensemble des perspectives d'appropriation s'ils veulent voir progresser leur projet.

Nous discuterons dans le chapitre 7 ces résultats portant sur les phases du projet d'institutionnalisation, l'importance de la proxémie dans un projet d'institutionnalisation, et sur les différentes perspectives d'appropriation du dispositif de labellisation comme véhicule de l'institutionnalisation à l'aune de notre cadre théorique défini dans la première partie de cette thèse.

Introduction Générale

Partie I : Construction d'un cadre d'analyse : de l'institutionnalisation de la RSE par les PME à l'appropriation des dispositifs concrets

Chapitre 1
La responsabilité sociétale de
l'entreprise comme changement
institutionnel



Chapitre 2
Les réseaux territorialisés de PME : un
contexte pour l'institutionnalisation par la
proximité



Chapitre 3
L'institutionnalisation par un dispositif concret : un label RSE une approche par l'appropriation

Chapitre 4
Stratégie d'accès au réel et méthodologie

Partie II : Étude de cas d'un label RSE dans un contexte multi-clusters : Résultats et discussion

Chapitre 5
Présentation de notre étude de cas. Du recueil des données à l'interprétation du matériau

Chapitre 6
Présentation des résultats

Chapitre 7

L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de labellisation

7.1 L'institutionnalisation dans les clusters de PME : une approche par la proxémie

7.2 Les légitimités sous-jacentes à l'appropriation et les étapes du projet d'institutionnalisation de la RSE

7.3 L'institutionnalisation de la RSE par le dispositif de labellisation

7.4 L'entrepreneuriat institutionnel collectif et les étapes du projet d'institutionnalisation

Conclusion Générale

Chapitre 7 : L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de labellisation

Les chapitres 5 et 6 de cette étude nous ont permis de présenter le cas que nous avons mobilisé pour répondre à notre problématique de recherche « **Comment la RSE peut-elle s'institutionnaliser dans des réseaux territorialisés de PME au travers de dispositifs concrets ?** », et d'expliquer quelles méthodes de collecte et de traitement des données nous avons utilisées. À partir de ce traitement de données et de l'analyse thématique qui en découle, nous avons présenté les résultats dont il ressort plusieurs constats. Nous discutons dans ce chapitre les résultats en reprenant le cadre théorique développé dans la première partie de cette étude.

Nous soulignons d'abord que dans cette étude nous avons dépassé un certain nombre de limites inhérentes aux travaux relatifs à l'entrepreneuriat institutionnel et remarquées par Battilana et al., (2009), Ben Slimane et Leca (2010), et Khan et al., (2007). Ainsi, nous discutons les résultats d'une étude se basant sur le cas d'un projet entrepreneurial institutionnel ayant un caractère collectif, lorsque la plupart se concentrent sur l'entrepreneur institutionnel individuel. Ce projet d'institutionnalisation est toujours en cours, quand les travaux font souvent une reconstruction a posteriori d'un projet d'institutionnalisation réussi (Battilana et al., 2009). De ce fait, nous dépassons une approche figée de l'entrepreneuriat institutionnel, pour en conserver la dimension temporelle, tant dans notre travail empirique, que dans notre travail d'analyse. Finalement, si cette étude conserve la dimension politique de l'entrepreneuriat institutionnel et l'importance du jeu des relations entre les acteurs au cours de processus d'institutionnalisation, nous abordons également l'aspect dynamique d'apprentissage de celui-ci, souvent peu pris en compte comme le rappellent Acquier et Aggeri (2008b).

Dans ce dernier chapitre, nous discutons les résultats de notre étude de cas dans quatre sections interconnectées. À partir des travaux sur la proxémie, nous présentons l'importance

de cette approche pour considérer le travail et les limites des instances de gouvernance des clusters, nous montrons ensuite que cette proxémie des instances de gouvernance impacte les relations interclusters, et enfin nous présentons le travail des instances de gouvernance des clusters dans un projet d'institutionnalisation pour sublimer selon deux logiques la proxémie que subissent leurs membres dirigeants (7.1). Dans la deuxième section, nous mobilisons notre grille de lecture des quatre dimensions de la légitimation (normative, cognitive, réglementaire et pragmatique) afin de comprendre quels types de légitimité les acteurs vont chercher derrière les perspectives d'appropriation dans le cadre d'un projet d'institutionnalisation (7.2). À partir des éléments précédents, la troisième section nous permet de comprendre la dualité qui existe autour de la perspective instrumentale d'un dispositif de labellisation pour institutionnaliser la RSE. Ainsi, nous mettons en évidence la qualité d'un dispositif de labellisation comme cristallisateur des tensions que traverse le champ de la RSE, ce qui limite la qualité de tel dispositif comme véhicule de l'institutionnalisation de la RSE. À partir de ce constat, nous mettons en évidence les trajectoires de labellisation, et nous déterminons des profils de labellisés suivant les phases de ces trajectoires (7.3). Enfin, dans la dernière section nous analysons le caractère collectif du projet d'institutionnalisation étudié, et nous en présentons le décalage entre les étapes du projet d'institutionnalisation qui en résulte, le chevauchement entre les étapes du projet, pour enfin souligner l'instabilité et la complexité du collectif entrepreneurial institutionnel (7.4).

Section 7.1 -L'institutionnalisation dans les clusters de PME : une approche par la proxémie

Le cas du projet d'institutionnalisation de la RSE que nous étudions se place dans un contexte particulier, puisqu'il s'agit de sept clusters constitués de PME. Le champ organisationnel qui nous est offert d'observer est à ce titre doublement intéressant, car il nous permet d'analyser le processus d'institutionnalisation à la fois auprès des dirigeants de PME, mais aussi au sein de sept clusters du secteur du numérique. Ainsi, dans cette section nous discutons les résultats relatifs au contexte du processus d'institutionnalisation, et nous mettons en relief plusieurs enseignements : la proxémie au sein des clusters (1), les relations interclusters qui représentent un élément qui a émergé de manière empirique (2), le rôle des instances de gouvernance dans le travail d'institutionnalisation auprès des PME (3). Enfin, de cette

approche nous déduisons les apports théoriques et managériaux dus à l'importance de la proxémie dans les clusters dans le cadre d'un projet d'institutionnalisation(4).

7.1.1 La proxémie des clusters

Dans la construction de notre cadre théorique, une partie du deuxième chapitre de cette étude est consacré à la présentation de la loi de proxémie comme élément crucial de la compréhension du travail de dirigeant de PME. Les résultats que nous mettons en évidence dans le chapitre 6 et qui portent sur le rôle des clusters dans la diffusion du projet d'institutionnalisation, nous permettent de comprendre que les instances de gouvernance des clusters ne sont pas tellement différentes des PME, peu importe le nombre d'entreprises qui viennent composer ce cluster et cela à plusieurs égards.

En effet, nous remarquons que les membres des instances de gouvernance des clusters sont semblables à des dirigeants de PME. L'introduction d'une nouvelle action ne se fait pas aisément dans leur organisation. Le label implique pour les instances de mettre en place plusieurs nouvelles actions : la promotion de celui-ci auprès des entreprises membres, ainsi que sa promotion sur un échelon territorial comme l'attendent les entrepreneurs institutionnels et les autres acteurs impliqués dans le processus de diffusion du label « *France IT a un levier d'actions qui est important, les clusters aujourd'hui sont vraiment de la démocratie territoriale, y compris dans la gestion de l'entreprise. Le niveau cluster est important, car il représente cette perméabilité territoriale. C'est important.* » (AA3). Il implique également un accompagnement plus ou moins important des entreprises candidates.

La prise en compte de cette nouvelle thématique dans les actions des clusters représente une véritable difficulté, tant au niveau de la direction, qu'au niveau des chargés de mission. Le dispositif est vécu comme une contrainte, même si l'initiative des entrepreneurs institutionnels est favorablement reçue, il n'en demeure pas moins que les clusters ont du mal à s'organiser. Au niveau des entreprises membres, nous verrons que le label est un levier de légitimité (7.2). Ainsi, les clusters en font une promotion, mais relativement modérée. Sur la trentaine d'entreprises labellisées, neuf ont directement été sensibilisées par les entrepreneurs institutionnels. Comme nous l'expliquons par la suite, les entreprises membres des instances de gouvernance ont tendance à se labelliser, mais sans se faire le relais par la suite du dispositif. Au niveau des équipes d'animation, les résultats mettent en évidence un véritable intérêt pour le dispositif, mais aussi un manque d'intégration de celui-ci dans les agendas des

clusters. De la même manière, l'accompagnement est traité de différentes manières dans les sept clusters, allant d'une absence d'accompagnement, à un processus formalisé du retrait du dossier de candidature à son envoi à l'organisme auditeur. Enfin, la promotion dans les territoires et qui est un véritable enjeu selon les entrepreneurs institutionnels dans la réussite de leur projet est loin de faire partie des priorités des clusters.

Nous remarquons ici que l'investissement mitigé des clusters dans le dispositif ne s'explique pas tant par un désintérêt, que par une difficulté des instances de gouvernance et des équipes d'animation à se projeter en dehors de leurs propres actions, et dans une projection future de leur cluster. En effet, les sept clusters que nous étudions ne sont pas tous égaux en termes de compétences : si le cluster C1 compte plusieurs salariés et une vraie équipe d'animation, la plupart des autres clusters reposent uniquement sur l'investissement de dirigeants membres de celui-ci. De ce constat nous pouvons expliquer que ces acteurs, qui sont par ailleurs des dirigeants de PME, éprouvent des difficultés au sein de leurs organisations pour dépasser l'effet de paroi dû à la proxémie. Ces derniers n'ont pas moins de mal à dépasser ce phénomène de proxémie dans leur position de responsables du cluster. **Ainsi, nous remarquons que si les clusters représentent un avantage pour les organisations en termes de ressources, de potentiel d'innovation, de réseau social (Chalaye, Massard, 2009), la structure de l'instance de gouvernance peut représenter un frein dans l'ouverture du cluster sur son environnement et sur l'intégration d'initiatives externes.** En effet, les acteurs de l'instance de gouvernance sont parfois isolés, et ils ne parviennent pas de ce fait à percevoir pleinement les éléments à l'extérieur de leur effet de paroi, ce qui, selon ce qu'explique Torrès (2003), fait fortement chuter l'importance des phénomènes et des signaux, comme c'est le cas du dispositif RSE étudié.

Toutefois, la comparaison entre un dirigeant de PME et un acteur en charge de l'instance de gouvernance d'un cluster ne peut être totale, ces deux types d'acteurs ne partageant pas les mêmes enjeux. Par ailleurs, comme nous l'avons souligné dans le cas des clusters que nous observons dans cette étude, les membres de l'instance de gouvernance sont pour beaucoup des dirigeants de PME, ainsi ils cumulent les enjeux liés aux clusters et ceux relatifs à leur statut de dirigeant de PME, ce qui est leur préoccupation première. Si pour les PME la proxémie implique un accroissement des effets de grossissements (Torrès, 2003), nous ne pouvons conclure ici à un parallèle dans les clusters pour les effets de nombre, et de proportion, mais cela reste une éventualité. En revanche, **les résultats de l'étude nous permettent de mettre**

en lumière les effets de microcosme et d'égotrophie qui résultent de cette proxémie au sein des instances de gouvernance des clusters, et qui explique le grossissement du « Moi, Ici, Maintenant » (Mahé de Boislandelle, 1996), soit les dimensions spatiotemporelles de l'instance de gouvernance qui ne prend pas suffisamment en considération l'initiative extra-cluster.

À partir de notre étude de cas d'un dispositif de labellisation RSE dans un contexte multi-cluster, nous avons mobilisé de manière originale la théorie de la proxémie (Torrès, 2003) et des effets de grossissements (Mahé de Boislandelle, 1996). Nous avons mis en évidence les contraintes proxémiques auxquelles sont soumises les instances de gouvernance des clusters au même titre que les PME (Torrès, 2003). Nous mobilisons ce premier enseignement qui du fait de son importance dans le système de gestion des instances de gouvernance des clusters nous permet de comprendre les relations entre les clusters, l'institutionnalisation dans les clusters.

7.1.2 Les relations interclusters en question

À partir des éléments évoqués précédemment, nous mettons en évidence les relations complexes qui existent entre clusters. En effet, les travaux sur les relations interclusters sont peu nombreux dans la littérature académique - citons Derbyshire (2010), Amissé et Muller (2011) ou plus récemment Cusin et Loubaresse (2015) - alors que ces derniers représentent un phénomène important, sur un plan quantitatif (Cusin, Loubaresse, 2015), mais aussi sur un plan praxéologique puisque les relations d'interclustering sont censées être porteuses de plusieurs avantages, en facilitant l'innovation, en augmentant les ressources et les compétences dont disposent les entreprises, au point d'être favorisées par les pouvoirs publics. Les relations interclusters se définissent comme étant des relations « *nouées entre membres de différents clusters à l'intérieur des frontières thématiques, au sein d'industries proches, ou à l'intérieur d'un espace régional, national ou international* » (Cusin, Loubaresse, 2015). Si les travaux abordant l'interclustering se focalisent principalement sur les avantages supposés en termes d'innovation et de partage des ressources, ces travaux ne prennent pas en considération la loi de proxémie que subissent les instances de gouvernance de ces réseaux territorialisés. Pourtant, Cusin et Loubaresse (2015) mettent en exergue l'importance des relations individuelles, des acteurs pilotes dans les relations interclusters. En insistant sur le fait que les relations interclusters sont avant tout des relations individuelles,

ces auteurs montrent que les relations interclusters dépendent beaucoup de la forme des clusters et en particulier des instances de gouvernance. Cette réflexion nous permet aussi de souligner le risque que la proxémie ne soit un élément prégnant de ces relations.

Le dispositif interclusters que nous étudions nous permet ainsi de mettre en lumière la difficulté pour les instances de gouvernance de dépasser leur effet de paroi, ce qui ralentit la capacité que ces dernières ont à travailler hors de leur champ, et cela y compris avec des clusters d'un secteur commun. Comme nous l'avons remarqué dans notre cadre théorique, les PME sont l'objet de plusieurs formes de proxémie : géographique, organisationnelle, institutionnelle (Fourcade, 2008), cognitive (Jaouen, 2008). Nous pouvons supposer qu'il en va de même pour les instances de gouvernance des clusters, qui dans le cas présent partagent plusieurs proxémies : institutionnelle et cognitive du fait de leur secteur d'activité commun, dans une moindre mesure organisationnelle, étant donné les différentes formes des réseaux territorialisés et de leurs instances de gouvernance, et géographique aussi pour quelques-unes. À ce titre, les travaux de Schiffauerova et Baudry (2009) sur les clusters des nanotechnologies au Canada montrent que la proximité n'est pas le premier facteur déterminant des relations interclusters. Malgré cela, les relations interclusters ne sont pas fluides, et le transfert d'initiatives ne se fait pas aisément. Dans le cas que nous étudions, l'association France IT fait ce travail de connexion entre les clusters avec la participation des présidents des clusters. Si cette supra-instance des clusters permet véritablement de créer une base aux relations entre les clusters, le passage aux actions communes ne se fait pas « naturellement ».

Comme l'expliquent les travaux d'Ehlinger et al., (2007), les instances de gouvernance de clusters jouent un rôle de médiateur entre les parties prenantes externes et les membres des clusters. Ce qui n'empêche pas par ailleurs des relations directes entre parties prenantes et les membres de clusters. Nous l'avons souligné dans la section 7.1.1, les instances de gouvernance à l'instar des dirigeants de PME sont contraintes par une proxémie et des effets de grossissements, qui de fait viennent impacter les relations entre les instances de gouvernance des clusters. Lorsque la partie prenante externe est une autre instance de gouvernance de cluster comme c'est le cas dans le cadre de relations inter-clusters, il est à craindre que cette relation ne soit sclérosée. Ehlinger et al. (2007) montrent toute l'importance du rôle de l'instance de gouvernance pour faciliter les relations au sein des clusters. Nous prolongeons leurs conclusions à un niveau intercluster. **Il semble nécessaire à la dynamique des relations entre clusters qu'une supra-instance telle que France IT effectue un travail**

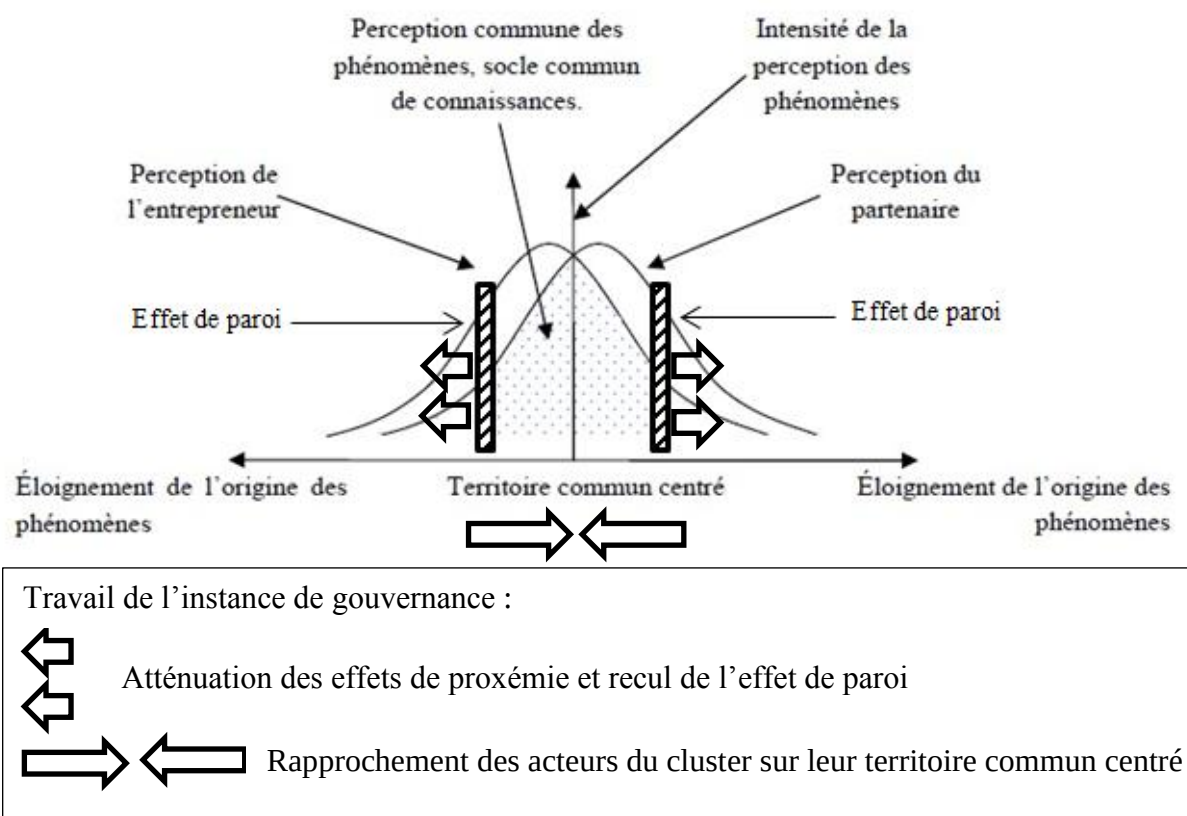
de facilitateur, notamment par le biais d'actions communes, comme c'est le cas du dispositif de labellisation, afin de sortir d'une proxémie mutuelle entre les clusters qui est bloquante.

7.1.3 PME, institutionnalisation et instances de gouvernance des clusters

Les PME que nous étudions, qu'elles soient labellisées ou non, présentent deux traits communs importants : elles subissent les effets de la loi de proxémie et elles sont imbriquées dans un cluster sectoriel. Nous avons remarqué dans les résultats de l'étude que le label n'est pas utilisé par les entreprises comme un vecteur de coopétition (Yami, Le Roy, 2010). Un dispositif de labellisation bien que RSE, qui plus est au sein de clusters, n'est pas suffisant pour que les dirigeants parviennent à dépasser ou au moins à élargir l'effet de paroi, qui les limite dans leur appréhension de leur temps et de l'espace.

Pourtant, le cas étudié nous permet d'observer une situation particulière entre deux entreprises (C1-A et C1-D) d'un cluster qui, au travers de plusieurs actions au sein du cluster (la diffusion du label s'inscrit dans ce cadre), sont rentrées dans une logique de coopération très importante. Ce rapprochement important de deux entreprises du cluster s'explique par une superposition des différentes formes de proximité des entreprises. Partageant une historicité forte, les deux entreprises font partie du noyau dur et des membres historiques du réseau territorialisé. Elles partagent également un même ancrage territorial et par conséquent une proximité géographique, mais aussi des proximités organisationnelle, institutionnelle et également cognitive comme l'explique Jaouen (2008), c'est-à-dire que les entreprises ont des connaissances et une base d'expertise commune, du fait qu'elles inscrivent leur activité dans le même secteur et dans des métiers très proches. Cependant, cette relation entre membres du cluster n'est pas seulement le fruit de ces proximités données par la nature des deux entreprises, c'est également le fait du travail de l'instance de gouvernance du cluster qui dans cette perspective de la proxémie se décline dans une double logique (Figure n°7-1). Comme l'explique Torrès (2008), la proximité a un double rôle, elle renferme autant qu'elle rapproche (*closure and closeness*).

Figure n°7-1: Le travail en deux logiques des clusters sur les PME membres



Source : d'après Courrent et Torrès (2005) et Foliard (2010 :14, Figure 4)

Cette double logique s'articule de la manière suivante :

-D'une part, le travail de l'instance de gouvernance du cluster va être de faire le lien entre les entreprises membres et l'environnement. C'est ce que nous pouvons comprendre au travers des travaux d'Elhinger et al. (2007), dans leurs explications du rôle central de l'instance de gouvernance. **Nous rajoutons, que l'instance de gouvernance du cluster opère dans cette perspective un travail « d'écartement » sur l'effet de paroi que subissent les dirigeants de PME, que l'on peut qualifier trivialement par une volonté d'aider ces derniers à « lever la tête du guidon », de sorte qu'ils puissent percevoir les signaux envoyés par les acteurs situés en dehors de leur bulle phénoménologique, et dans le cas du dispositif de labellisation comprendre que les enjeux dépassent leur seule labellisation.** Le témoignage de la dirigeante de C5-A va dans ce sens : « A C5 ont a une baseline qui dit, seuls ceux qui sortent s'en sortent. Et ça je trouve cela très vrai en fait, il ne faut surtout pas se

recroqueviller, parce que sinon vous êtes enfermé dans vos dogmes. Et en fait plus vous êtes ouvert et plus cela vous aide à voir ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire. » Ce travail de l'instance de gouvernance doit venir contrebalancer les effets négatifs de la proxémie des dirigeants, notamment les effets de grossissements qu'ils subissent. En favorisant la prise de recul des dirigeants de PME, les instances de gouvernance des clusters font en sorte que ces derniers relativisent leurs perceptions en termes de temps et de coûts de labellisation. De la même manière, les instances de gouvernance sont en mesure de lever le frein pour les dirigeants des TPE, qui appréhendent le dispositif de labellisation comme étant élaboré pour les grosses PME plus que pour eux.

-D'autre part et de manière concomitante, l'instance de gouvernance du cluster amène les dirigeants d'entreprises non pas à s'extraire des formes de proximité dont ils sont l'objet, mais au contraire à essayer d'aligner ces différentes formes de proximités. **Dans la continuité des travaux de Bocquet et al., (2009), cette étude de cas montre que le travail de gouvernance notamment au travers de la diffusion du dispositif de labellisation RSE participe à une forme d'alignement des proximités organisationnelle (Fourcade, 2008), cognitive (Jaouen, 2008) et finalement institutionnelle (Fourcade, 2008), qui va conduire les entreprises à un renforcement de l'enchevêtrement de leurs bulles phénoménologiques respectives, de leur territoire commun centré, comme l'explique Foliard (2010).**

Ces deux logiques se complètent donc et renforcent les différents avantages que souligne la littérature (Porter, 1990, 1998), sur les réseaux territorialisés, à la fois sur les relations intra et extra-clusteriennes. Dans cette optique, des entrepreneurs institutionnels qui utilisent les réseaux territorialisés comme un vecteur de leur projet d'institutionnalisation peuvent y trouver un intérêt important. En effet, les instances de gouvernance vont avoir une utilité du projet dans leur travail de rapprochement des membres entre eux, et d'ouverture vers l'extérieur (nous développons cet aspect dans la section 7.2 sur l'approche socio-politique de l'appropriation), mais ils profitent également de cette proximité entre les membres pour diffuser la nouvelle institution.

Comme nous l'avons souligné dans la section 7.1.1, les clusters peuvent souffrir de la proxémie de leur instance de gouvernance. Cet élément se voit renforcé par l'enfermement institutionnel dont font l'objet les clusters (Martin, Sunley, 2003). **À partir de ces éléments, nous pouvons conclure que l'institutionnalisation au sein de cluster est conditionnée par**

la proxémie, et cela en fonction des deux lectures que nous pouvons en avoir. Comme l'explique Torrès (2003), la proxémie enclave autant qu'elle rapproche, ainsi les clusters peuvent être un champ organisationnel favorable à un projet d'institutionnalisation dès lors que celui-ci, grâce à son instance de gouvernance, parvient à dépasser cet enfermement institutionnel, auquel cas, une diffusion d'autant plus rapide devient envisageable.

Synthèse de la section 7.1

En mobilisant les travaux sur la loi de proxémie, nous parvenons dans cette synthèse de section, à faire ressortir trois implications théoriques majeures : la proxémie dans le contexte des instances de gouvernance de clusters, l'impact de cette proxémie sur les relations interclusters, et enfin le travail des instances de gouvernance sur la proxémie des dirigeants de PME dans le cadre d'un projet d'institutionnalisation. Nous résumons ces apports théoriques dans l'encadré n°7.1.

Encadré n°7-1 : Apports de la section 1

Apport 1 : la discussion des résultats de l'étude de cas nous permet de faire un parallèle entre la proxémie et les effets de grossissements que subissent les dirigeants de PME, et la proxémie dont les acteurs à la direction des instances de gouvernance des clusters sont l'objet. Nous soulignons dans ce cadre les difficultés auxquelles les instances de gouvernance font face notamment pour intégrer des initiatives externes.

Apport 2 : de la proxémie des instances de gouvernance, nous observons les relations interclusters selon une approche originale, qui nous permet de souligner toute la complexité pour des acteurs à la charge des clusters de communiquer entre eux, malgré des référentiels communs. De ces deux premiers apports, il en découle le constat que les clusters semblent davantage constituer des freins à un processus d'institutionnalisation, plutôt qu'un accélérateur, ce qui en soit est un résultat contre-intuitif eu égard à la littérature sur les réseaux territorialisés.

Apport 3 : malgré la proxémie et l'effet de paroi que subissent les instances de gouvernance de clusters, nous mettons en exergue le rôle prépondérant que celles-ci peuvent avoir dans la réussite d'un projet d'institutionnalisation. Nous remarquons en effet que les instances de gouvernance ont un double travail à réaliser sur la proxémie des dirigeants membres des clusters. Les instances de gouvernance doivent tout à la fois faire un travail de pression sur les effets de paroi des entreprises membres, afin que celles-ci perçoivent au mieux les signaux de leur environnement. Elles doivent dans le même temps travailler sur le territoire commun centré de ces entreprises, en valorisant leurs proxémies communes. Ce constat vient en nuance des précédentes remarques, et laisse apparaître le cluster comme un facilitateur d'institutionnalisation, à la condition que l'instance de gouvernance opère dans ce sens.

Section 7.2 -Les légitimités sous-jacentes à l'appropriation et les étapes du projet d'institutionnalisation de la RSE

Dans cette section, nous revenons sur les constats établis dans les résultats de l'étude de cas relatifs aux perspectives d'appropriation du label ENR. D'une manière originale, nous discutons des dimensions de la légitimité sous-jacentes aux perspectives d'appropriation, puisque le projet d'institutionnalisation est sous-tendu par la recherche de légitimité des organisations. Ainsi, nous revenons d'abord sur les relations qui existent entre les perspectives d'appropriation, ce qui nous permet de mettre en évidence les niveaux d'influence des perspectives d'appropriation (1). Ensuite, nous discutons des dimensions de légitimité pour chaque perspective d'appropriation (2). Enfin, les enseignements de ces deux premières discussions nous servent de socle afin de mettre en évidence la manière dont l'entrepreneur institutionnel doit gérer son projet en articulant ces deux composantes : la prise en compte des perspectives de l'appropriation et les logiques sous-jacentes de légitimité (3). À partir de ces conclusions, nous enrichissons les travaux de Greenwood et al., (2002) sur les étapes du projet d'institutionnalisation, et nous soulignons le travail itératif que les entrepreneurs institutionnels ont à mener.

7.2.1 Les relations entre les perspectives d'appropriation

Les résultats de l'étude nous ont permis de mettre en évidence plusieurs constats relatifs aux perspectives d'appropriation que les entreprises peuvent avoir du label RSE. Pour rappel, nous avons observé que les perspectives d'appropriation du label ne sont pas les mêmes en fonction des acteurs, que certaines perspectives d'appropriation étaient des freins à la diffusion du dispositif de labellisation, et que concepteurs et utilisateurs portent chacun une rationalité différente dans le label. En appréhendant un projet d'entrepreneuriat institutionnel par un dispositif de labellisation, nous avons placé notre approche selon un angle original. En effet, les travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel, hormis ceux d'Acquier et Aggeri (2008b) se concentrent davantage sur le processus d'institutionnalisation que sur le dispositif mis en place par l'entrepreneur institutionnel. De la même manière, les travaux sur l'appropriation des outils de gestion ne sont pas orientés vers des outils créés dans le cadre d'un projet d'entrepreneuriat institutionnel. De ce fait, les perspectives d'appropriation des outils de

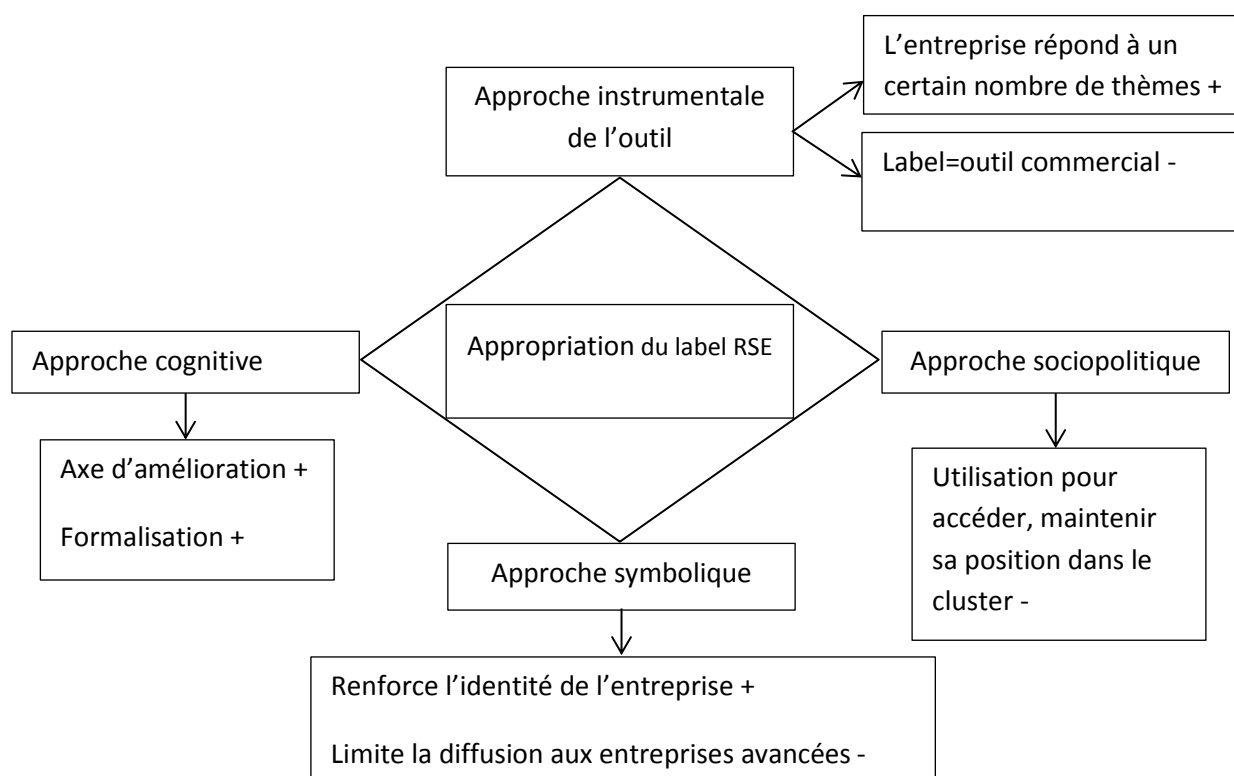
gestion ont une nature autre que celui de la conception/usage dans une organisation singulière. Dans le cadre présent, les concepteurs sont aussi des entrepreneurs institutionnels. Ainsi ces derniers n'attendent pas seulement des entreprises qu'elles fassent usage de leur référentiel RSE, mais que celui-ci se diffuse parmi les entreprises du secteur, membres des clusters. Dès lors, les perspectives d'appropriation de l'outil de gestion ne sont pas uniquement comme il est décrit dans la littérature académique, un état de fait qui fait partie de la conception-usage d'un outil de gestion. En effet, pour rappel selon de Vaujany (2005, 2006) et Grimand (2006a, 2006b) les perspectives d'appropriation font partie de la conception-usage des outils, et elles ne doivent pas être appréhendées comme des problèmes émanant des usagers, mais bien comme une part de ce que peut être l'outil de gestion. Or, dans le cadre d'un projet d'entrepreneuriat institutionnel, l'appropriation de l'outil de gestion ne se limite pas au seul cadre de l'organisation, l'évolution du processus de diffusion de la nouvelle institution va dépendre de l'appropriation qui peut en être faite par les acteurs.

7.2.1.1 Perception des perspectives d'appropriation :

Dans le cas du label RSE étudié, les perspectives d'appropriation ne sont pas neutres pour le processus de diffusion comme nous l'avons remarqué dans le chapitre 6. Celles-ci peuvent influencer favorablement ou défavorablement sur les étapes du projet d'institutionnalisation, et en particulier lors de l'étape cruciale de la théorisation (Greenwood et al., 2002), à savoir la spécification et la justification de la nouvelle institution comme une solution aux déséquilibres du champ organisationnel. C'est donc là un premier apport pour le travail des entrepreneurs institutionnels, la prise en compte des perspectives d'appropriation pour accélérer le processus de diffusion et parer aux obstacles par une appropriation des entreprises qui nuiraient à leur projet. Un premier niveau de lecture descriptif à partir des résultats de l'étude nous permet d'établir la perception que les concepteurs (ici les entrepreneurs institutionnels) peuvent avoir des perspectives d'appropriation (Figure n°7-2). **Ainsi, nous remarquons que la perspective instrumentale de l'outil est l'objet d'une dichotomie de perception entre concepteurs et utilisateurs.** Pour les concepteurs, le label a bien une fonction rationalisante, et ce qui implique les limites décrites par Moisdon (2005) et Grimand (2006b). En revanche, pour les dirigeants des entreprises labellisés, le label a une tout autre rationalité. Selon eux, l'outil sert avant tout à diminuer l'asymétrie informationnelle de leurs clients et prospects dans une logique purement commerciale, comme développé dans la section 3.1.1. **En parallèle, nous mettons en évidence les limites de l'appropriation socio-**

politique du label, par certains acteurs qui, en se labellisant consciemment ou non, vont freiner la dynamique de diffusion des concepteurs. Il en va de même pour la perspective symbolique. Nous avons mis en relief dans le chapitre 6, la tendance que les équipes d'animation des clusters ont à solliciter des entreprises proactives, de taille plutôt moyenne et déjà avancées sur la question de leur responsabilité sociétale, cela au détriment d'autres membres. Enfin, **l'appropriation cognitive du label offre un signal davantage positif au projet d'institutionnalisation, car elle met en évidence la réflexivité sur leurs pratiques qu'offre le label aux entreprises engagées dans le dispositif : création d'axes d'amélioration, formalisation des processus, nouvelles pratiques.**

Figure n°7-2: Perception des perspectives d'appropriation par les entrepreneurs institutionnels :



Source : auteur

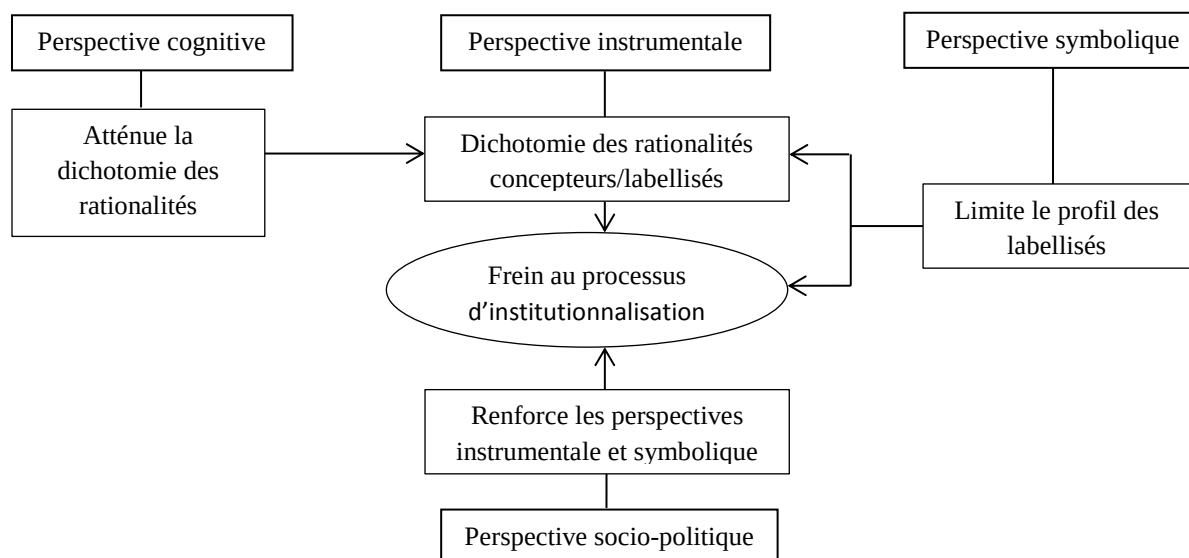
7.2.1.2 Relations et influences entre les perspectives d'appropriation

Au-delà du constat descriptif des perspectives d'appropriation, cette étude de cas ne nous enseigne pas seulement que les entrepreneurs institutionnels doivent être vigilants sur

l'appropriation qui peut être faite de leur outil. Elle nous montre également que les perspectives d'appropriation s'influencent entre elles. Ainsi, comme nous le décrivons dans la figure n°7-3, il existe des liens entre les perspectives d'appropriation. Si la perspective symbolique a tendance à limiter la diffusion du label RSE aux entreprises déjà engagées, ou ayant une réflexion RSE avancée, la perspective instrumentale qu'ont les dirigeants du cluster à attendre du label des retours commerciaux limite la possibilité de dépassement de ce frein de la perspective symbolique. D'une certaine manière, dans un effet miroir, la perspective socio-politique qui montre une tendance des entreprises proactive à s'accaparer le dispositif, n'aide pas à dépasser le blocage de la perspective instrumentale et les attentes des dirigeants qui en découlent. Enfin, la perspective cognitive vient quant à elle atténuer le blocage de la perspective instrumentale des entreprises en apportant une autre manière d'appréhender le label de manière positive.

Ces relations entre les perspectives d'appropriation du label nous permettent d'établir deux enseignements importants. Le premier est que **contrairement à l'appropriation d'un outil limité à des organisations singulières, la perspective instrumentale prend une place centrale et qu'il y a besoin que celle-ci ne soit pas freinée par les autres perspectives, lorsque de celle-ci dépend la réussite d'un projet d'institutionnalisation.** Le second enseignement est que **les entrepreneurs institutionnels ont de ce fait une sorte de « marche à suivre » pour éviter les écueils de leur projet, en focalisant leurs efforts sur le fait que les perspectives socio-politique, symbolique, et cognitive ne viennent pas entraver leur projet.** D'une certaine manière, les perspectives d'appropriation ne sont pas égales.

Figure n°7-3: Les perspectives d'appropriation d'un dispositif de labellisation dans le cadre d'un projet d'institutionnalisation :



Source : auteur

Cette approche nous permet de sortir d'une approche clivée entre les perspectives d'appropriation et de mettre en évidence les relations interconnectées entre celles-ci. Ainsi, nous soulignons la place centrale de la perspective instrumentale dans le cadre d'un processus d'institutionnalisation et l'influence des autres perspectives d'appropriation sur celle-ci.

7.2.2 Les dimensions de légitimation des perspectives d'appropriation d'un dispositif de labellisation RSE

Le second pan de cette réflexion sur l'appropriation du référentiel dans le cadre du projet d'entrepreneuriat institutionnel tient aux dimensions de légitimité que les acteurs cherchent à obtenir derrière chaque perspective d'appropriation. Ainsi, les perspectives d'appropriation du label RSE renvoient aux dimensions normative, cognitive, réglementaire et pragmatique que nous avons mobilisées dans notre cadre théorique (chapitre 1). Pour rappel, la dimension normative correspond à l'appréciation de l'entreprise en fonction des normes et valeurs qu'elle adopte (Scott, 1995), la dimension cognitive correspond à la compréhension que les acteurs de l'environnement ont de l'entreprise (Scott, 1995), la dimension réglementaire de la légitimité renvoie au respect des règles qui s'imposent aux entreprises (Scott, 1995), enfin, la dimension pragmatique s'inscrit dans une recherche rapide d'une audience de l'entreprise dans son environnement (Suchman, 1995).

En reprenant les deux niveaux de notre étude de cas, clusters et entreprises membres des clusters, nous remarquons que ces quatre types de légitimité sont sous-jacentes aux perspectives d'appropriation.

a) la perspective instrumentale :

La perspective instrumentale cristallise la dichotomie de la rationalité que portent les entrepreneurs institutionnels dans le dispositif avec la rationalité que les entreprises attribuent à ce dernier. S'il y a bien une volonté des entreprises d'être appréciées en fonction des valeurs et normes qu'elles adoptent, donc dans une logique de légitimité normative que leur permet le label, c'est aussi là un des points de blocage principaux du projet d'institutionnalisation. Si les entreprises attendent une reconnaissance commerciale de ces normes et valeurs, les entrepreneurs institutionnels ne l'abordent pas de la même manière. Pour autant, le label permet une reconnaissance dans quelques cas rares d'une légitimité réglementaire, chez les donneurs d'ordre qui attendent des entreprises qu'elles attestent dans leurs réponses aux appels d'offres de leurs pratiques RSE. Par ailleurs, les entreprises labellisées attendent également du label qu'il leur procure une légitimité cognitive au travers de la réduction de l'asymétrie informationnelle dont peuvent bénéficier leurs parties prenantes. Ces dimensions de la légitimité qu'en attendent les dirigeants d'entreprises labellisées s'accompagnent d'une légitimité pragmatique, le label devant être pour eux un moyen d'obtenir rapidement une audience dans leur environnement. Finalement, la perspective d'appropriation instrumentale pour les dirigeants doit être porteuse d'une légitimité globale, alors que pour les concepteurs cette capacité de légitimation du label est beaucoup plus modeste.

b) la perspective socio-politique :

La perspective socio-politique est principalement sous-tendue dans le cadre de cette étude par une articulation entre la dimension normative et la dimension pragmatique de la légitimité. En effet, que ce soit au niveau des clusters ou des entreprises comme nous l'avons constaté dans le chapitre 6, il y a véritablement une motivation opportuniste de ces acteurs dans le but d'asseoir leur position au sein de leurs réseaux. Cette stratégie des acteurs membres des instances de gouvernance des clusters nous renvoie à la littérature sur les stratégies de gain, mais aussi de maintien ou de récupération de la légitimité. Dans le cas de cette étude, les acteurs s'inscrivent dans une stratégie de maintien de leur légitimité. En effet, les membres des instances de gouvernance ont une légitimité dans leur champ organisationnel, soit en tant

que membres fondateurs du cluster, soit en tant que membres élus au bureau du cluster. De ce fait, l'enjeu pour l'instance de gouvernance n'est pas d'acquiescer de la légitimité vis-à-vis des membres du cluster, mais de la conserver. Ainsi, nous pouvons mettre en évidence un aspect intéressant de cette recherche de légitimité qui s'opère dans le cadre d'un projet d'institutionnalisation. La littérature académique tend à présenter des acteurs qui dans leur quête de légitimité vont intégrer l'institution dominante. Il est intéressant de souligner que dans cette étude de cas, les acteurs bénéficiant d'ores et déjà d'un certain niveau de légitimité dans leur champ organisationnel vont opter pour une institution émergente pour conserver leur légitimité. Cette stratégie des acteurs peut être comparée à une gestion du cycle de vie de la légitimité. En effet, certains acteurs en se plaçant comme pionniers d'une nouvelle institution dans un souci de légitimité normative, vont apporter autant qu'ils bénéficient de la nouvelle institution, ouvrant la voie aux autres organisations. Cette stratégie des acteurs rejoint l'idée développée par Wendt (2001) selon laquelle les entrepreneurs institutionnels comptent sur les premiers acteurs à intégrer la nouvelle institution pour légitimer cette dernière.

c) la perspective cognitive :

Assez logiquement, la perspective cognitive alimente la dimension cognitive de la légitimité. En effet, qu'il s'agisse des entreprises ou des clusters, le label ENR conduit ces organisations à s'inscrire dans un processus de réflexivité sur leurs pratiques. Ce processus peut aller jusqu'au changement de pratiques, dans le but de mieux se faire comprendre par leur environnement. Ainsi les clusters au travers du label essaient de transmettre à leurs membres le sens de leurs missions, le label s'inscrivant pour les clusters dans une volonté de faire progresser et d'accompagner les entreprises membres. Au niveau des entreprises labellisées, cette dimension cognitive de la légitimité est d'autant plus marquée, que ce soit au niveau de leurs clients et prospects par exemple en clarifiant leur offre, ou vers leurs collaborateurs au travers d'une formalisation des processus (cf.6.3.3.2). La perspective cognitive peut aussi être le moyen pour les dirigeants de repenser leurs pratiques à l'aune des normes et valeurs attendues de leur part dans une recherche de légitimité normative.

d) la perspective symbolique

Enfin, la perspective d'appropriation symbolique du dispositif de labellisation, malgré sa tendance à refléter la restriction des entreprises labellisées aux organisations déjà avancées sur

la RSE, par les clusters et par les entreprises elles-mêmes, témoigne de la légitimité normative qui la sous-tend. En effet, les entreprises en s'appropriant le label par une adéquation avec leur identité, agissent bien dans une logique d'affirmation de leurs valeurs et de leurs normes qu'elles retrouvent dans le label. Il s'agit dans ce cas d'une recherche de légitimité bénéfique pour le projet d'institutionnalisation et cohérente avec les attentes des entreprises. Cette motivation pour le label dans une perspective symbolique s'inscrit dans une recherche de reconnaissance auprès de ses parties prenantes, le label cristallisant à leurs yeux l'identité de l'entreprise.

Finalement, la lecture des quatre dimensions de la légitimation à l'aune des quatre perspectives d'appropriation nous permet de relever plusieurs enseignements. Le dispositif de labellisation renvoie à une légitimité normative et cela pour l'ensemble des perspectives d'appropriation qu'en ont les acteurs. La dimension réglementaire de la légitimité reste anecdotique, car elle ne concerne que quelques cas d'entreprises dans une perspective instrumentale de leur appropriation. La légitimité cognitive est présente naturellement dans le cadre d'une perspective d'appropriation cognitive du label, mais également dans le cadre de la perspective d'appropriation d'instrumentale comme étant un levier de réduction de l'asymétrie informationnelle permettant aux entreprises de mieux se faire comprendre par leur environnement. Enfin, la dimension pragmatique qui pourrait paraître comme étant un pilier dans l'appropriation du label n'est finalement que peu recherchée par les acteurs. Elle l'est au niveau de la perspective d'appropriation instrumentale par les dirigeants, en revanche cette recherche de légitimité pragmatique dans le cadre d'une appropriation socio-politique du label en fait un facteur bloquant dans le processus de diffusion de ce dernier. Cette réflexion nous permet de faire le lien avec les travaux de Martin (2006). Martin (2006 : 38) montre toute la complexité du pilotage des outils de gestion, « *les options ouvertes ou fermées par ces outils ne peuvent [...] pas être considérées comme fixées une fois pour toute. [...] Ce dernier [le pilotage] est fondamentalement un processus continu et incertain* ». Nous prolongeons cette idée dans le cadre du pilotage d'un dispositif de labellisation dans le cadre d'un projet d'institutionnalisation.

7.2.3 La gestion des perspectives d'appropriation par les entrepreneurs institutionnels

En croisant les enseignements relatifs aux relations entre les perspectives d'appropriation (7.2.1) et ceux émanant de notre double grille de lecture (7.2.2), à savoir, l'appropriation des outils de gestion et la recherche de légitimité inhérente à un projet d'institutionnalisation, nous comprenons mieux comment l'entrepreneur institutionnel doit gérer ces deux approches pour assurer la réussite de son projet d'institutionnalisation. Ainsi, **les entrepreneurs institutionnels doivent à la fois prendre en considération les perspectives d'appropriation que peuvent avoir les dirigeants de l'outil qui véhicule la nouvelle institution, tout en gardant comme objectif la priorisation de la perspective instrumentale qui est centrale pour la diffusion de leur projet d'institutionnalisation. Cette gestion du dispositif souligne bien la dynamique d'apprentissage dans laquelle les entrepreneurs institutionnels doivent s'engager (Acquier, Aggeri, 2008b).** Au niveau des entreprises, il appartient donc au dirigeant d'avoir une certaine forme de prise de recul sur l'outil qu'il s'approprie, pour intégrer à la fois la légitimité qu'il souhaite obtenir grâce au label, mais en prenant garde de ne pas s'approprier l'outil de telle manière que cela vienne à l'encontre de la diffusion de la nouvelle institution, et donc de la légitimité qu'il pourrait en obtenir. Nous observons la prise en compte que l'entrepreneur institutionnel doit avoir des perspectives d'appropriation au cours de la phase de théorisation de son projet d'institutionnalisation (Greenwood et al., 2002).

a) Perspective instrumentale :

Greenwood et al., (2002) n'en font pas mention dans les travaux détaillant les étapes du projet d'institutionnalisation, mais un des leviers les plus efficaces relève de la légitimité réglementaire que peuvent obtenir les acteurs. Aussi l'entrepreneur institutionnel a intérêt à ce que le véhicule de son institutionnalisation puisse être valorisé par ce biais, en fonction de son pouvoir dans son champ organisationnel ou au travers des acteurs qu'il parvient à mobiliser autour de lui. Par ailleurs, la perspective d'appropriation instrumentale nécessite une prise en compte prioritaire de l'entrepreneur institutionnel, jusqu'à ce que celui-ci s'inscrive dans une logique itérative afin de veiller à ne pas subir de situations de blocage, comme nous l'avons observé dans notre cas d'étude.

b) Perspective socio-politique :

Contrairement à ce que montrent Greenwood et al.,(2002) dans les étapes du projet d'institutionnalisation, la légitimité pragmatique peut être contre-productive à la diffusion de l'institution lorsque cette légitimité et le gain d'audience obtenu placent d'une certaine manière les entreprises qui adoptent la nouvelle institution sur un piédestal par rapport aux autres organisations du champ organisationnel. Là encore, il y a un travail de vigilance que l'entrepreneur institutionnel doit avoir. Il ne faut pas que l'entrepreneur institutionnel par souhait d'accélérer la diffusion de son projet s'appuie sur des acteurs « faux-relais », qui peuvent au contraire être de véritables freins au processus d'institutionnalisation. Comme pour la perspective instrumentale, cela nécessite un travail itératif lors de la phase de théorisation de la part de l'entrepreneur institutionnel.

c) Perspective cognitive :

La perspective cognitive est de cette manière la perspective la plus utile pour les entrepreneurs institutionnels, car les membres des clusters trouvent dans le label un vrai moyen de travailler sur leurs pratiques, ce qui n'influe pas sur le projet d'institutionnalisation de manière négative. Dans le meilleur des cas et en relation avec l'approche instrumentale, la perspective cognitive permet de montrer aux acteurs l'intérêt du dispositif véhiculant le projet d'institutionnalisation. Facilitateur de la dimension cognitive de la légitimité, cette perspective d'appropriation doit être priorisée par l'entrepreneur institutionnel dans la spécification et la justification (Greenwood et al., 2002) de son projet d'institutionnalisation.

d) Perspective symbolique :

La gestion de cette perspective est délicate pour les entrepreneurs institutionnels. Si l'appropriation d'un dispositif de labellisation par une perspective symbolique semble positive, dans la mesure où des dirigeants qui se trouvent une identité commune avec le label vont candidater, ce qui participe au travail de légitimation de la nouvelle institution (Wendt, 2001), c'est aussi un risque d'enfermement du dispositif à ce type d'entreprises pionnières. Ainsi, les entrepreneurs institutionnels, ont tout à intérêt à faire en sorte que cette perspective d'appropriation soit bien un relais pour le projet d'institutionnalisation, et que rapidement des dirigeants se rapprochent du dispositif motivé par d'autres perspectives d'appropriation.

Synthèse de la section 7.2

La deuxième section de discussion des résultats nous a permis de souligner les différents niveaux d'influence existant entre les perspectives d'appropriation d'un dispositif de labellisation. Nous avons ensuite remarqué que chaque perspective d'appropriation est sous-tendue par différentes dimensions de légitimation. Enfin, nous enrichissons les travaux de Greenwood et al., (2002) en intégrant au travail de l'entrepreneur institutionnel la gestion des perspectives d'appropriation et de leurs niveaux de légitimation.

Nous résumons ces apports théoriques dans l'encadré n°7.2.

Encadré n°7-2 : Apports de la section 2

Apport 1 : le cas d'étude mobilisé nous a permis de comprendre que les acteurs peuvent cumuler, croiser les perspectives d'appropriation d'un dispositif de labellisation. Dans un deuxième niveau de lecture, nous montrons que les perspectives d'appropriation s'influencent entre elles, ce qui dans le cas d'un projet d'institutionnalisation peut être un accélérateur ou au contraire un frein au projet des entrepreneurs institutionnels.

Apport 2 : en mobilisant comme grille de lecture les dimensions de légitimation, nous enrichissons les logiques sous-jacentes aux perspectives d'appropriation des dispositifs de labellisation RSE. Ainsi, nous comprenons que c'est essentiellement une dimension normative de légitimation qui sous-tend les perspectives d'appropriation. En revanche, les acteurs en recherchent bien moins une dimension pragmatique de légitimité, ce qui présente un résultat contre-intuitif du fait que nous observons un dispositif de labellisation. Nous pouvions en effet nous attendre à ce que les acteurs soient motivés par un gain rapide d'audience dans leur environnement.

Apport 3 : à partir des deux précédentes implications, nous reprenons chaque perspective d'appropriation en mettant en évidence les points de vigilance dont l'entrepreneur institutionnel doit faire preuve dans son travail itératif lors de la phase de théorisation de son projet. Cette approche originale du projet d'institutionnalisation nous a permis d'enrichir les travaux de Greenwood et al., (2002) par la prise en compte des difficultés liées à l'appropriation du véhicule (objet de gestion), de la nouvelle institution.

Section 7.3 -L'institutionnalisation de la RSE par le dispositif de labellisation

Après avoir mis en évidence les apports de cette étude sur les étapes du projet d'institutionnalisation, nous revenons sur l'un des pans de notre cadre théorique, l'institutionnalisation de la RSE. Si les apports précédents ne prennent que partiellement en compte la nature du projet d'institutionnalisation, il nous importe dans le cadre de cette étude de revenir sur le cas particulier de la RSE. En effet, si nous faisons un focus sur la dichotomie mise en évidence entre la rationalité que portent les entreprises d'une part et les entrepreneurs institutionnels d'autre part dans le label ENR, il apparaît que les pôles sociologique et économique de l'institutionnalisation de la RSE sont cristallisés dans le blocage de la diffusion du dispositif de labellisation. Ainsi, nous discutons dans un premier temps des tensions qui traversent le champ de la RSE, et du dispositif de labellisation RSE comme cristallisateur de ces tensions (1). À partir de ces tensions, nous mettons en évidence les deux logiques et trajectoires des dispositifs de labellisation (2). Enfin nous déterminons des profils de labellisés à partir des logiques de labellisation (3).

7.3.1 Les tensions du champ de la RSE cristallisées par la labellisation

Comme nous l'avons expliqué dans la section 7.2, la plupart des entreprises, ainsi que les entreprises membres des clusters non labellisés, perçoivent le label comme un outil ayant avant tout une fonction commerciale. Le fait d'appréhender un label RSE de la sorte renvoie à la recherche de réputation qu'en attendent les organisations. En effet, même si les dirigeants peuvent être convaincus de l'importance d'une réflexion RSE et souhaitent donner du sens à leur activité, leur engagement dans ce dispositif s'inscrit dans une logique d'efficacité de l'entreprise. Nous revenons dans un premier temps sur les travaux de Dupuis (2011) pour expliquer ce phénomène de tension qui traverse le champ de la RSE (1), et dans un second temps nous soulignons la pertinence de cette grille de lecture même dans le cas des entreprises non labellisées (2).

7.3.1.1 L'institutionnalisation de la RSE, entre recherches d'efficience et de légitimité

Pour Dupuis (2011), le champ de la RSE est un champ sous tension, car il est l'objet d'une confrontation entre ce qu'il qualifie de deux pôles : le pôle économique et le pôle sociologique de la théorie néo-institutionnelle. Le pôle sociologique renvoie à notre cadre théorique puisqu'il s'agit « *des travaux prenant appui sur la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995, 2001) [...]. L'entreprise y est pensée comme totalement insérée dans la société et soumise de ce fait à la pression d'un environnement institutionnalisé, i.e. à la pression d'un environnement structuré par des règles, des normes et des valeurs partagées.* » À l'inverse, le pôle économique que décrit Dupuis (2011) s'appuie sur l'approche économique de la théorie néo-institutionnelle. Elle est basée sur la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie des droits de propriété. Selon cette approche, l'entreprise est un acteur organisationnel en quête d'efficience, l'intégration de la responsabilité sociétale s'inscrit dans cette logique purement instrumentale, les dirigeants ne s'interrogeant sur la question qu'à la condition que cela puisse apporter quelque chose à l'entreprise dans leur jeu concurrentiel. La ligne de fracture entre les deux pôles est évidente, même si nous comprenons que les deux approches peuvent cohabiter au sein des organisations.

Toutefois, dans notre cadre théorique nous avons clairement fait le choix de nous focaliser sur l'aspect de l'approche sociologique néo-institutionnelle, même si nous en soulignons les limites en mobilisant le concept d'entrepreneuriat institutionnel, notamment comme un moyen de dépasser la dépendance de sentier (David, 1985). Au niveau de l'étude de cas, nous notons que c'est cette même approche qui anime en premier lieu les entrepreneurs institutionnels. Nous assistons à la création d'un dispositif de labellisation dans le but d'institutionnaliser la RSE, qui passe par une recherche de légitimité comme nous l'avons souligné dans la section 7.2. Ceci dit, en créant un dispositif de la sorte, les entrepreneurs institutionnels accentuent cette tension entre le pôle économique et le pôle sociologique. En effet, un dispositif de labellisation renvoie les dirigeants à leur recherche de réputation (Deephhouse, Carter, 2005), et donc d'efficience. La confrontation des deux pôles prend ainsi corps dans le label RSE entre recherche de réputation et recherche de légitimité.

7.3.1.2 Une tension mise en évidence également dans les entreprises non labellisées :

Cette dichotomie entre pôle économique et pôle sociologique de la RSE transparaît également dans la stratégie adoptée par certaines entreprises non labellisées et remarquée par les membres des équipes d'animation des clusters. S'il n'y a pas ou peu de rejet sur le fond du dispositif de labellisation, la poursuite d'un projet de formalisation de la RSE suscite chez beaucoup de dirigeants une prise de position attentiste. Ces derniers ont en effet une approche très instrumentale de la RSE et en attendent un impact sur leur performance financière. Dans cette contribution, nous ne rouvrons pas le débat sur le manque de ressources financières des PME pour expliquer leur manque de formalisation de leurs pratiques RSE. Berger-Douce (2008) a d'ores et déjà montré que l'argument du manque de ressources financières seul ne tenait pas pour expliquer ce manque d'engagement des dirigeants de PME. Toutefois, nous notons ici que même si les ressources financières sont tout de même évoquées comme un frein à la labellisation, le pôle économique prévaut pour beaucoup de dirigeants qui, devant faire face à un dispositif de labellisation, ne peuvent échapper à une logique de retour sur investissement, et ce malgré le faible coût du dispositif, celui-ci étant calculé justement pour les PME. Nous reprenons ces éléments dans la section 7.3.2 sur les logiques et trajectoires du dispositif de labellisation.

Finalement, en choisissant un dispositif de labellisation pour véhiculer leur projet d'institutionnalisation, les entrepreneurs institutionnels se retrouvent clairement confrontés aux limites de cette recherche de réputation. **Si les travaux expliquant l'institutionnalisation de la RSE mettent en avant les normes et les labels (Capron, Quairel, 2004, 2010), nous remarquons que, dans le cadre des dirigeants de PME, ces leviers ont tendance à figer le débat sur le gain de réputation et la performance financière que permettrait la RSE.** En plus de cette tension, nous remarquons dans la section suivante (7.3.2), les logiques liées à la labellisation.

7.3.2 Logiques et trajectoires de labellisation RSE

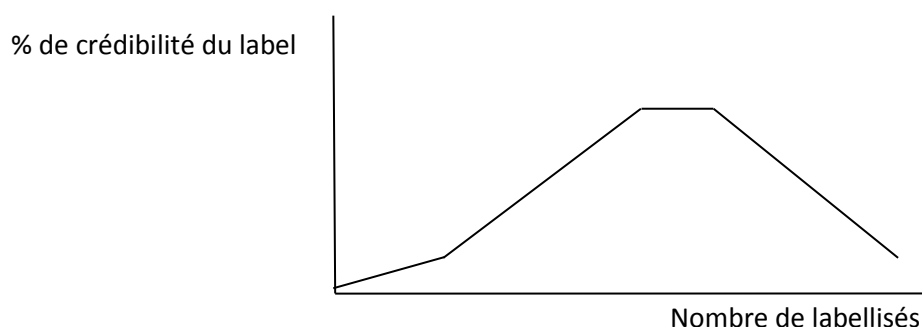
La littérature académique présente le label comme ayant un fonctionnement précis. Il doit être structuré par deux piliers. Le premier pilier comprend les éléments que le label qualifie (McEachern, Warnaby, 2008), comme nous l'avons explicité dans le chapitre 3; le label RSE peut être axé sur l'organisation, les produits/services de celles-ci, il peut se concentrer sur un

thème ou avoir une approche globalisante. Le second pilier concerne la construction du label, celle-ci doit prendre en considération le logiciel des acteurs à qui s'adresse le label : quels types de parties prenantes, quels types de personnalité. Cet aspect très cognitif du label BtoC (Larceneux, 2003), nous le retrouvons ici dans le cas d'un label BtoB dont le rôle finalement est d'assurer la réduction de l'asymétrie informationnelle dont peuvent souffrir les parties prenantes des organisations. Cela dit, les entrepreneurs institutionnels s'ils admettent ce rôle au dispositif de labellisation qu'ils ont développé, pour les entreprises qui se tournent vers le label l'utilité qui en découle n'est pas la même. En effet, pour les entrepreneurs institutionnels, la réduction de l'asymétrie informationnelle se fait à un niveau global du champ organisationnel, dans un souci de changement de l'image de ce champ et des valeurs et des normes qu'il renvoie. Pour les entreprises labellisées en revanche, la réduction de l'asymétrie informationnelle doit avant tout avoir une vocation commerciale, en différenciant l'entreprise de ses concurrents. Nous développons dans un premier temps les logiques des dispositifs de labellisation entre efficience et légitimité qui sont conditionnées par la crédibilité du label, et l'articulation que peuvent en faire les entrepreneurs institutionnels (1), puis dans un second temps nous observons les limites d'autres dispositifs RSE à l'aune de ces deux logiques (2).

7.3.2.1 Les trajectoires des dispositifs de labellisation :

Les éléments présentés mettent en évidence les recherches d'efficience et de légitimité au travers des dispositifs de labellisation qui peuvent paraître contradictoires. Avant de rentrer plus en détail dans l'explication de ces deux motivations de labellisation, il est pertinent de souligner l'importance de la crédibilité que peut avoir le label pour les acteurs d'un champ organisationnel (Figure n°7-4).

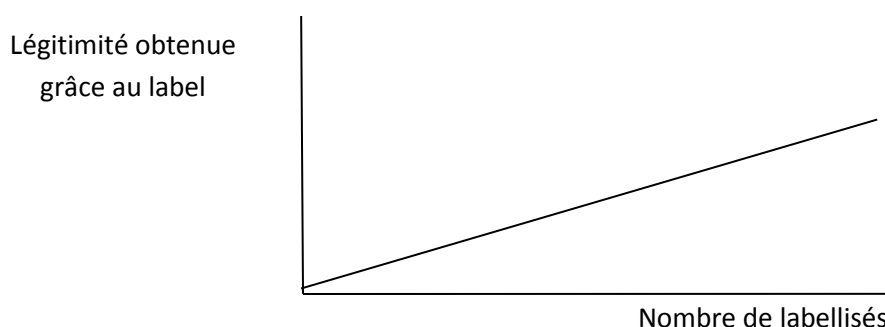
Figure n°7-4: La trajectoire de crédibilité des labels :



Source : auteur

Nous remarquons ici que la crédibilité d'un label dépend du nombre de labellisés. En effet, en l'absence de labellisés, le dispositif a une faible crédibilité. Il faut atteindre un certain niveau d'entreprises labellisées pour que le label commence à obtenir une certaine crédibilité vis-à-vis des parties prenantes confrontées à celui-ci. Cette trajectoire se poursuit jusqu'à un palier maximum, où le label a une forte crédibilité ; au-delà, un excès d'entreprises labellisées peut contribuer à diminuer la crédibilité de ce label, ce dernier renvoie l'image d'un dispositif peu exigeant. Cette trajectoire est résumée par la chargée de mission de C1 : « *D'un côté, ce serait bien d'avoir beaucoup de labellisés, car cela voudrait dire que les entreprises changent leurs pratiques, mais en même temps si tout le monde est labellisé, on est plus distinctif.* » Cette perception est d'autant plus importante que cet engagement dans un processus de labellisation dépend de la décision de dirigeants de PME. Nous avons souligné dans le chapitre 2 et dans la section 7.1 les effets de grossissements auxquels sont soumis les dirigeants de PME. De fait, la décision de labelliser son entreprise et les attentes qui y sont liées prennent encore plus d'importance par ces effets. De cette première trajectoire de labellisation vont en partie dépendre les trajectoires relatives à la recherche de légitimité (Figure n°7-5) et à la recherche d'efficacité (Figure n°7-6).

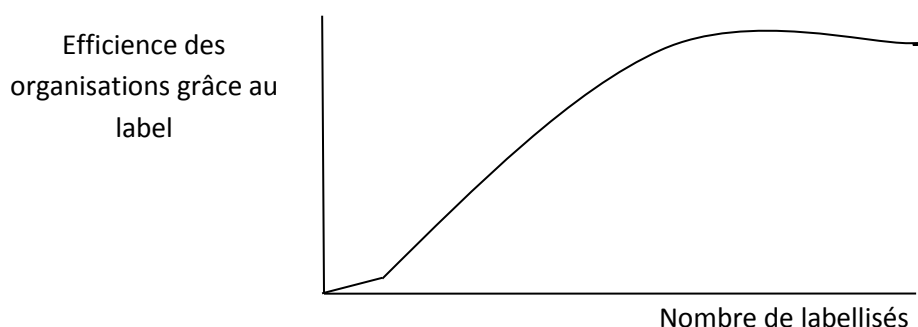
Figure n°7-5: La trajectoire de légitimité que confère un dispositif de labellisation :



Source : auteur

La légitimité que confère un dispositif de labellisation est liée dans les débuts de sa trajectoire à la crédibilité que peut avoir le label. Ainsi un faible nombre de labellisés, rend le label peu crédible, peu connu des parties prenantes et ainsi restreint fortement sa capacité à légitimer l'organisation labellisée dans son champ organisationnel. En revanche, plus le nombre de labellisés est important, plus la légitimité augmente, et ce de manière linéaire. Passé un certain niveau, la crédibilité du dispositif n'est plus un critère à prendre en compte dans la légitimité, lorsque la plupart des entreprises d'un champ organisationnel sont labellisées, les pressions externes deviennent suffisamment importantes pour que le nombre de labellisés croisse.

Figure n°7-6: Trajectoire d'efficacité obtenue grâce au label :



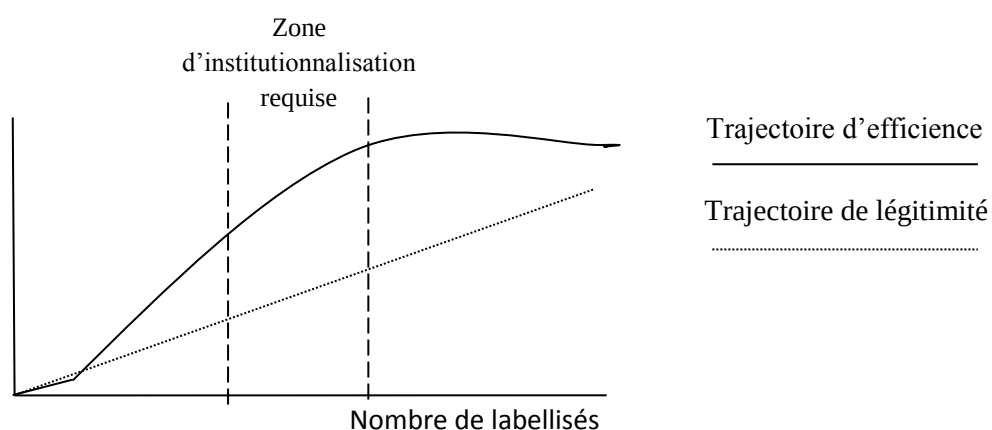
Source : auteur

L'efficacité obtenue grâce au label renvoie à la réduction d'asymétrie informationnelle dont peuvent bénéficier les parties prenantes des organisations, et qui par conséquent peut impacter positivement les labellisés sur un plan commercial. Toutefois, cette recherche d'efficacité est elle aussi conditionnée par la crédibilité du label ; son manque de reconnaissance avec un

faible taux de labellisés ne permet pas aux organisations d'espérer ce retour d'efficacité. En revanche, dès que le label commence à avoir une certaine crédibilité, la trajectoire d'efficacité croît de manière importante. Au-delà un certain niveau, les entreprises vont vers le label non plus parce qu'il est différenciant, mais parce qu'il devient une condition d'accès au marché.

Du côté des concepteurs, l'objectif est d'avoir un nombre important d'entreprises labellisées. Cette assertion est d'autant plus importante que les concepteurs sont aussi des entrepreneurs institutionnels et qu'ils cherchent à ce que le dispositif obtienne une diffusion maximale dans l'optique de leur projet d'institutionnalisation. Les résultats nous montrent qu'il existe une accélération du nombre de labellisés lorsque le taux de labellisés est suffisamment important pour que les entreprises le perçoivent comme étant vecteur d'un avantage concurrentiel. De ce fait, la recherche d'un accroissement du nombre de labellisés doit s'articuler entre la crédibilité et le niveau d'exigence du label avec les logiques d'efficacité et de légitimité. Pour ce faire, les entrepreneurs institutionnels peuvent rechercher une zone d'institutionnalisation requise (figure n°7-7).

Figure n°7-7: La zone d'institutionnalisation requise dans les trajectoires de labellisation :



Source : auteur

La zone d'institutionnalisation requise est le niveau où le label est adopté par suffisamment d'acteurs pour qu'il soit perçu comme crédible, et qu'il joue donc son rôle d'outil commercial, répondant ainsi à la rationalité que les dirigeants portent dans le dispositif de labellisation et à la recherche d'efficacité. Néanmoins, cette zone n'a pas

besoin d'atteindre un nombre important d'entreprises labellisées, évitant ainsi la baisse de crédibilité du dispositif contre-productive puisque plus différenciante. Dans le même temps, ce nombre est suffisamment élevé pour que même les entreprises non labellisées adoptent par mimétisme l'institution que véhicule le dispositif (Di Maggio, Powell, 1983).

En résumé, les entrepreneurs institutionnels peuvent avoir un réel intérêt à utiliser la logique économique comme moteur du projet d'institutionnalisation de la RSE, comme c'est le cas d'un dispositif de labellisation. Pour autant, nous avons souligné les limites de l'utilisation d'un tel dispositif par les entrepreneurs institutionnels, et le risque de ne pas réussir à accroître ni la légitimité, ni la réputation des organisations. Ainsi, **il appartient aux entrepreneurs institutionnels de faire ce que l'on pourrait qualifier de « travail de balancier » entre les pôles économique et sociologique, de sorte que les différentes approches de l'outil soient bien prises en compte au cours du projet.** Cette réflexion vient enrichir la qualification du travail d'institutionnalisation des entrepreneurs institutionnels (Lawrence, Suddaby, 2006), et souligne toute la complexité de leur projet.

7.3.2.2 Les trajectoires de labellisation et les certifications RSE :

De cette discussion des résultats, nous pouvons faire un parallèle avec d'autres initiatives d'institutionnalisation qui semblent faire appel aux mêmes mécanismes. Si le label ENR s'inscrit de fait dans une logique commerciale, nous avons compris que le projet d'institutionnalisation se heurte à une forte attente réputationnelle et à des retours commerciaux. Or tant que le label n'atteint pas un certain niveau d'adoption et de notoriété, la réduction de l'asymétrie informationnelle pour les parties prenantes autres que les clients historiques des entreprises labellisées est faible, et les retombées économiques également. Finalement, aucune des logiques de légitimité et de réputation n'est satisfaite à ce stade du projet. De la même manière, les concepteurs de la norme ISO 26000 ont jusqu'alors pris le parti de ne pas rendre la norme certifiable. Malgré quelques initiatives des agences nationales de normalisation, comme l'AFAQ26000 pour l'AFNOR, si l'appropriation de la norme par les organisations est possible, le fait qu'elle ne s'inscrive pas dans cette logique réputationnelle lui retire en partie sa capacité de réduction de l'asymétrie informationnelle. De ce fait, les signaux envoyés aux parties prenantes sur l'intégration des enjeux RSE par l'entreprise sont faibles, et sont aujourd'hui peu satisfaisants. Ainsi, il n'est pas aussi aisé de remarquer l'intégration de la norme ISO 26000 dans les organisations. À titre de comparaison,

l'ISO 9001 publiée en 1987 comptait 127 389 certifiés en 1995 (Anderson et al., 1999), à une époque où l'information circulait moins rapidement vers les entreprises. En 2013, plus de 1 100 000 entreprises ont été certifiées ISO 9001 à travers le monde²⁹.

Nous ne tirons pas de conclusions définitives de cette comparaison entre le label ENR et la norme ISO 26000. Toutefois, nous pouvons souligner dans la continuité des travaux de Dupuis (2011) que le champ de la RSE est un champ qui connaît des tensions. Son institutionnalisation et les outils utilisés à cette fin sont traversés eux aussi par ces deux logiques, et il n'est pas aisé pour les entrepreneurs institutionnels de les articuler, ou d'essayer d'échapper à l'une d'entre elles.

Par ailleurs, dans les résultats de l'étude, nous avons souligné les freins à la candidature au label ENR qu'exprimaient les dirigeants d'entreprises. Il est intéressant de remarquer que ces freins sont les mêmes que ceux retenus dans les travaux portant sur l'ISO 9000 dans les PME, à savoir le manque de temps, le manque de connaissance (Pyra, Preston, 1996), et le manque de ressources financières Bergeron et al., (2010). Or, le dispositif dans le cas que nous étudions a été conçu justement pour les PME et en prenant en considération les limites de ces organisations pour de tels dispositifs. **Nous remarquons donc que la seule prise en compte des obstacles aux outils de la RSE pour les PME lors de la conception de ces derniers ne suffit à éliminer ces obstacles.**

7.3.3 Profils de labellisés et logiques sous-jacentes

Comme nous l'avons expliqué, le projet d'institutionnalisation de la RSE par un dispositif de labellisation fait appel à deux logiques, la légitimité et la réputation. En véhiculant leur projet de la sorte, les entrepreneurs institutionnels font face à plusieurs profils de labellisés. Dans les résultats (cf. 6.3.4.1), nous avons mis en avant le rôle des instances de gouvernance des clusters ou l'adéquation entre l'entreprise et le label pour mettre en évidence les profils de labellisation. Derrière ces profils, nous retrouvons les logiques de légitimité et de réputation, tout au long de la trajectoire du dispositif de labellisation que nous étudions en séquences correspondant aux vagues successives de labellisation.

Dès le lancement de la première vague de labellisation, ces deux logiques ont été articulées par les entrepreneurs institutionnels. Ces derniers montrent en effet leur intention d'utiliser la

²⁹ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>

logique réputationnelle des organisations dans le but d'amorcer le processus d'institutionnalisation. Si pour ces acteurs, les premiers à être labellisés, l'impact réputationnel du label est à ce stade quasi inexistant, les dirigeants de ces entreprises ont fait le choix de se relabelliser, mais cette fois en passant à une logique de légitimation. En effet, une fois leur entreprise labellisée, il est difficile pour les dirigeants de revenir sur cet engagement, au risque de perdre de leur légitimité vis-à-vis de leurs salariés. Par ailleurs, les salariés pour certains d'entre eux sont également sensibles aux enjeux portés par le label, en tant que citoyens, ce qui renforce l'obligation des dirigeants à poursuivre leur démarche de labellisation, dans un souci de maintien de leur légitimité interne. Ce premier profil d'acteur nous offre à observer une articulation originale de la réputation et de la légitimité, par un déplacement de la légitimité, du champ organisationnel vers les acteurs internes à l'organisation. Ce déplacement de la légitimité correspond également à un passage d'une perspective d'appropriation instrumentale, à une perspective socio-politique, que l'on peut qualifier de subie par les dirigeants de PME, qui ne peuvent revenir sur leur engagement.

Les deuxième et troisième vagues de labellisation voient émerger d'autres profils de dirigeants. Ces acteurs qui ont le recul de la première vague de labellisation ont conscience des limites actuelles du dispositif en termes d'impact réputationnel. Pour autant certains d'entre eux ont une stratégie d'anticipation des valeurs qui pourront à l'avenir être des critères concurrentiels. Ainsi, ces acteurs articulent leur logique réputationnelle (Deephhouse, Carter, 2005) en vue de leur efficacité future, avec la logique de légitimité des valeurs émergentes dans leur champ organisationnel. Lors de la quatrième vague de labellisation, nous observons que les premiers acteurs viennent articuler les deux logiques, comme pouvaient l'attendre les entrepreneurs institutionnels, à savoir qu'il y a effectivement une recherche de réputation de la part des dirigeants, mais que celle-ci est en même temps motivée par une quête de légitimité dans leur champ organisationnel, en réponse à la labellisation d'entreprise concurrente. Cette stratégie d'acteurs se situe dans la zone d'institutionnalisation requise (7.3.2), qui laisse à penser que le dispositif gagne en crédibilité, et que des dirigeants peuvent s'engager dans le dispositif de labellisation en associant à la fois recherche d'efficacité et de légitimité. Enfin, un dernier profil d'acteur est à souligner. Nous avons remarqué, dans les premières vagues de labellisation, que certains acteurs ont déplacé leur recherche de légitimité du champ organisationnel vers les acteurs internes à l'organisation. Un parallèle peut être établi avec les acteurs qui se sont portés candidats à la labellisation dans une recherche de légitimité interne au cluster, en tant que membres de l'instance de gouvernance (cf. 7.2.).

Chapitre 7-L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de labellisation-

Dans une perspective d'appropriation socio-politique délibérée, ces acteurs ont choisi de placer la légitimité que le dispositif peut leur offrir au niveau de leur environnement proche, et ne prennent pas en considération l'aspect réputationnel du dispositif.

Synthèse de la section 7.3

À partir de la section 7.2, nous nous sommes focalisés sur la perspective instrumentale de l'appropriation d'un label RSE. Nous parvenons à faire ressortir trois implications théoriques importantes. Nous mettons d'abord en évidence la position du label comme cristallisateur des tensions du champ de la RSE. De ce premier apport, nous décryptons les logiques et trajectoires de labellisation pour en déterminer une zone d'institutionnalisation requise. Enfin, nous dressons une typologie des entreprises labellisées à l'aune de ces logiques. Nous résumons ces apports théoriques dans l'encadré n°7.3.

Encadré n°7-3 : Apports de la section 3

Apport 1 : le projet d'institutionnalisation est mû par une quête de légitimité que les entrepreneurs institutionnels souhaitent donner à leur champ organisationnel. Ces derniers pour mener à bien leur projet élaborent un dispositif de labellisation comme véhicule de la nouvelle institution. À partir des travaux de Dupuis (2011), nous mettons en évidence le rôle qu'un label peut avoir qui est celui de cristallisateur des tensions du champ de la RSE. De ce fait, il apparaît que, contrairement à ce qui est souvent avancé dans la littérature, ce type de dispositif n'est peut-être pas si pertinent pour l'institutionnalisation de la RSE.

Apport 2 : les résultats de l'étude nous ont permis de comprendre quelles étaient les logiques sous-jacentes au dispositif de labellisation et leur adéquation avec le projet d'institutionnalisation. Nous remarquons ainsi, que le label a besoin d'un certain niveau de labellisés pour être crédible, et que de cette crédibilité dépend le niveau d'acteurs qui vont s'engager dans le dispositif. Nous déterminons ainsi une zone d'institutionnalisation requise, c'est-à-dire le plancher à partir duquel il y a suffisamment de labellisés pour que l'institution se propage même chez les acteurs ne possédant pas le label, et le plafond du nombre d'entreprises labellisées, au-delà duquel la crédibilité du dispositif et par conséquent de l'institution peuvent être remis en question.

Apport 3 : finalement les trajectoires de label nous ont permis de décrypter le comportement des dirigeants des entreprises de notre étude de cas et de déterminer des profils de labellisés. Ainsi, nous mettons en évidence une évolution des profils de labellisés selon l'articulation entre recherche de réputation/efficience et recherche de légitimité en fonction de la trajectoire du label.

Section 7.4 - L'entrepreneuriat institutionnel collectif et les étapes du projet d'institutionnalisation

Le quatrième enseignement que nous pouvons discuter à partir des résultats de l'étude est la dimension collective du projet d'institutionnalisation. Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 1 (cf.1.2.3.4), les travaux portant sur l'entrepreneuriat institutionnel souffrent de plusieurs limites, soulignées notamment par Ben Slimane et Leca (2010), ainsi que Battilana et al.,(2009). En effet, y est dessiné le portrait d'un entrepreneur institutionnel, auteur et unique acteur d'un projet d'institutionnalisation, qui serait capable de diagnostiquer les problématiques des institutions dominantes de son champ organisationnel, capable de trouver les solutions faisant appel à une nouvelle institution, et de diffuser cette dernière au sein de son champ organisationnel. Alors que selon Möllering (2007), la plupart des travaux sur le concept d'entrepreneuriat institutionnel sont en réalité sous-tendus par des études empiriques dont le caractère collectif semble évident.

Dans le cas de la présente étude, nous soulignons la dimension collective de l'entrepreneuriat institutionnel. En effet, si dans les premières phases du projet d'institutionnalisation, plusieurs acteurs vont faire le travail de diagnostic institutionnel, tel que le décrit Greenwood et al., (2002), ils vont rapidement unir leurs efforts et élaborer ensemble une solution, qu'ils vont co-crée au sein des clusters du secteur. Ce cas nous montre que si l'entrepreneuriat institutionnel n'est pas animé par un projet précis dès la phase initiale, étant donné la construction du collectif entrepreneurial chemin faisant, il n'en demeure pas moins que dès l'étape d'élaboration de solution, les entrepreneurs institutionnels en devenir peuvent travailler ensemble au cours du déroulement du projet et former ainsi un collectif d'entrepreneurs institutionnels. À partir de ce constat, nous discutons des différentes implications : le décalage entre les étapes pour chaque entrepreneur institutionnel (1), le chevauchement des étapes du projet d'institutionnalisation (2), l'instabilité et la complexité du collectif entrepreneurial institutionnel (3).

7.4.1 Le décalage entre les étapes pour chaque entrepreneur institutionnel

Si le cas étudié dans ce travail de recherche nous permet de souligner à l'instar de Möllering (2007), l'existence d'un entrepreneuriat institutionnel collectif, les éléments de réponses émanant des résultats mettent en évidence les différentes approches du travail institutionnel qui existe entre les différents membres de cette équipe entrepreneuriale. Nous remarquons une différence des perceptions de l'avancée du projet d'institutionnalisation (1) d'une part, et des perceptions propres à chaque entrepreneur institutionnel en ce qui concerne les perspectives d'appropriation d'autre part (2).

7.4.1.1 La perception des étapes du projet :

Comme nous l'avons remarqué, l'équipe du projet entrepreneurial d'institutionnalisation connaît trois formes. Dans les premières étapes, nous avons trois acteurs qui vont œuvrer de manière indépendante. Ces acteurs vont ensuite se retrouver autour de la création d'un dispositif commun, participer à sa promotion, mais en raison de la labellisation des entreprises de deux des entrepreneurs institutionnels, le projet n'est plus porté que par un seul acteur, perdant de fait son caractère collectif. Si l'impérieuse nécessité de se retirer du projet pour ne pas nuire à l'indépendance du dispositif de labellisation, en étant à la fois créateur, diffuseur et labellisé, est un argument qui fait autorité dans le cas étudié, il n'en demeure pas moins vrai que les deux acteurs n'ont pas la même perception de l'avancée du projet d'institutionnalisation que l'entrepreneur institutionnel restant. En effet, pour ces deux entrepreneurs institutionnels, la création du dispositif et la mobilisation de tous ces acteurs : Catlab, CIRIDD, directions et chargés de mission dans les clusters, sont suffisantes pour que le dispositif fonctionne de lui-même, comme si le label pouvait être auto-moteur. Si l'on se réfère aux travaux d'Acquier et Aggeri (2008b) sur l'entrepreneuriat institutionnel de dispositifs RSE, il existe deux phases dans le projet d'institutionnalisation, la phase d'entrepreneuriat et la phase de bureaucratisation, qui se traduit par la mise en place d'une structure de gouvernance et le désengagement des entrepreneurs institutionnels. Cette phase se situe au cours de l'étape de théorisation (Greenwood et al., 2002). Pour ces deux entrepreneurs, la création du dispositif de labellisation et le lancement de sa diffusion s'apparentent à la phase de bureaucratisation, le rôle des entrepreneurs institutionnels est moins important, où tout au moins ils peuvent laisser les prérogatives à un seul entrepreneur

institutionnel, qui, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 6 (cf. 6.1.2.2), tire une légitimité de ce dispositif. Or, le travail que continue de mener cet entrepreneur institutionnel, et l'évolution que connaît le dispositif à chaque vague de labellisation montrent que le projet n'est pas encore dans sa phase de bureaucratisation. **Nous pointons donc dans cette étude le décalage qui existe entre la perception que les entrepreneurs institutionnels peuvent avoir de leur projet, et la maturité réelle du projet d'entrepreneuriat. Ce décalage et la possibilité pour les entrepreneurs institutionnels de se retirer du processus se voient renforcés par le caractère collectif.** En effet, dans le cas d'un entrepreneuriat institutionnel individuel, l'acteur concerné se rendrait rapidement compte que le projet sans lui ne peut survivre si tôt dans le processus.

Ce décalage des étapes du projet se voit renforcé par des divergences de perception des perspectives d'appropriation entre les entrepreneurs institutionnels que nous approfondissons dans la section suivante. Nous reprenons l'ensemble de ces éléments dans la section 7.4.3.

7.4.1.2 La perception des perspectives d'appropriation :

Dans la partie 7.2, nous avons appréhendé la perception des perspectives d'appropriation par les entrepreneurs institutionnels comme étant homogène. En réalité, nous n'avons laissé transparaître que la perception dominante de ces trois acteurs, une analyse plus fine nous permet de mettre en évidence des nuances dans cette perception.

La perception que les acteurs ont des perspectives d'appropriation n'a que peu d'impact sur cette dernière. En effet, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 6, l'entrepreneur institutionnel prévoit de créer un nouvel outil, ayant pour but d'aider les entreprises labellisées à mieux valoriser le label vers les acteurs externes à leur cluster, et en particulier lors de leurs relations commerciales. La création de ce nouvel outil est une réponse intéressante, car au lieu de chercher à être une vague de rationalisation sur l'outil déjà existant (de Vaujany, 2006), l'entrepreneur institutionnel va dans le sens de la rationalité que portent les dirigeants au label, atténuant ainsi la dichotomie entre les deux approches concepteurs et usagers. Dans le cas de cette étude, l'entrepreneur institutionnel comprend qu'il existe un décalage entre la perspective instrumentale qu'il se fait du label, et la perspective instrumentale pour la plupart des entreprises labellisées, comme non labellisées. La création

d'un outil d'aide à la valorisation a pour vocation de faire le lien entre ces deux approches et d'en atténuer le décalage.

En dehors, de cette démarche de l'entrepreneur institutionnel, **il n'y a pas réellement de prise en considération des perspectives d'appropriation du label dans le projet d'institutionnalisation. Or, si cela représente une limite importante du travail des entrepreneurs institutionnels, nous notons que ces derniers n'ont pas exactement la même perception des perspectives d'appropriation, ce qui pourrait enrichir d'autant leur travail d'institutionnalisation.** En effet, si le directeur du cluster C1 a une perception des perspectives d'appropriation qui correspond fortement à celle évoquée dans la section 7.2, les deux autres entrepreneurs institutionnels ont une perception plus nuancée, car le rôle de dirigeants de PME leur procure l'expérience de l'usage du label, et ainsi en modifie leurs perceptions.

7.4.2 Le chevauchement des étapes du projet

Dans la revue de littérature, Greenwood et al., (2002) présentent les étapes du projet d'institutionnalisation de manière linéaire. D'après eux, les étapes s'enchaînent les unes après les autres, le processus pouvant éventuellement s'arrêter pour les acteurs qui ne sont pas capables de passer du diagnostic à la formulation de solutions, ou encore de cette étape de création de solutions à l'admission par les acteurs du champ organisationnel. À partir de notre étude de cas, nous remarquons que les étapes du projet d'institutionnalisation peuvent se chevaucher au cours du processus. En effet, **les étapes du projet ne sont pas seulement le fait des entrepreneurs institutionnels, les acteurs du champ organisationnel perçoivent eux aussi la nouvelle institution, ils portent un jugement. Ce jugement et la stratégie qu'ils peuvent adopter recoupent ainsi les stratégies de conformité, de rejet, d'évitement ou de résistance (Oliver, 1991). Ainsi, le rythme des étapes du projet d'institutionnalisation est maîtrisé par les entrepreneurs institutionnels sur les premières phases du projet, plus le processus d'institutionnalisation avance, et plus c'est l'ensemble des acteurs qui en détermine le rythme.**

Ce glissement du projet des entrepreneurs institutionnels vers les acteurs du champ organisationnel qui adoptent progressivement la nouvelle institution a pour conséquence de créer un chevauchement entre les étapes du projet d'institutionnalisation. En témoigne dans le cas de la présente étude, l'entreprise C7-1 qui est déjà dans la réaction d'une entreprise

suiveuse, comme si le processus d'institutionnalisation était déjà bien avancé, alors que le nombre d'entreprises labellisées reste faible. Ce rythme des étapes souligne finalement la rencontre entre le processus d'institutionnalisation d'une part, et l'appropriation de l'objet qui véhicule cette institutionnalisation d'autre part. Nous pouvons ainsi faire une comparaison des temporalités entre le projet entrepreneurial institutionnel, et l'appropriation du label. La création d'un label RSE par les entrepreneurs institutionnels accentue les points de tension possibles qui existent entre ces deux temporalités. En effet, comme nous l'avons remarqué dans la section 7.3, le label cristallise les tensions du champ de la RSE, ce qui en fait un véhicule délicat pour le projet d'institutionnalisation qui nécessite de la part des entrepreneurs institutionnels d'être vigilants à la fois aux perspectives d'appropriation de celui-ci, ainsi qu'à la trajectoire du dispositif. De ce fait, les entrepreneurs institutionnels doivent céder une partie de leurs prérogatives sur le projet d'institutionnalisation, ou tout au moins accepter qu'ils ne soient plus les seuls maîtres du timing du processus, ce qui présente plusieurs difficultés.

7.4.3 L'instabilité et la complexité du collectif entrepreneurial institutionnel

Nous l'avons souligné en introduction de cette section, le collectif entrepreneurial étudié connaît une forme évolutive. De ce caractère évolutif de l'entrepreneuriat institutionnel collectif, un parallèle peut être fait avec la littérature académique portant sur la formation des équipes entrepreneuriales. Depuis les années 1990, le thème de l'équipe entrepreneuriale est au cœur de plusieurs études (Cooney, 2005). Si nous nous arrêtons sur une des premières définitions de l'équipe entrepreneuriale (Kamm et al., 1990), « *un groupe de deux personnes ou plus qui crée conjointement une entreprise dans laquelle ils ont un intérêt financier* (Kamm et al., 1990) », de prime abord force est de constater que la comparaison semble peu pertinente étant donné la nature divergente d'un projet uniquement entrepreneuriale. Cette divergence est d'autant plus importante que la plupart des problématiques que soulèvent l'entrepreneuriat collectif (Boncler et al., 2006) sont hors du champ de l'entrepreneuriat institutionnel. L'approche de Moreau (2006) nous permet de nuancer ce constat. En effet, ces travaux apportent quelques précisions concernant le « groupe de personnes » censé former l'équipe entrepreneuriale qu'évoquent Kamm et al. (1990) en lui donnant deux définitions possibles. La première désigne l'ensemble des personnes qui vont participer à la création d'une nouvelle entreprise (acception large), la seconde ne désigne que les fondateurs de l'entreprise. Si dans le cas de l'entrepreneuriat institutionnel il ne s'agit pas de création d'une

nouvelle activité, la deuxième définition, la plus restreinte, nous apparaît comme pertinente pour définir l'entrepreneuriat institutionnel collectif, car elle nous permet d'exclure du « groupe » des acteurs qui viennent prendre part au projet d'institutionnalisation sans que leur action ne puisse être considérée comme entrepreneuriale.

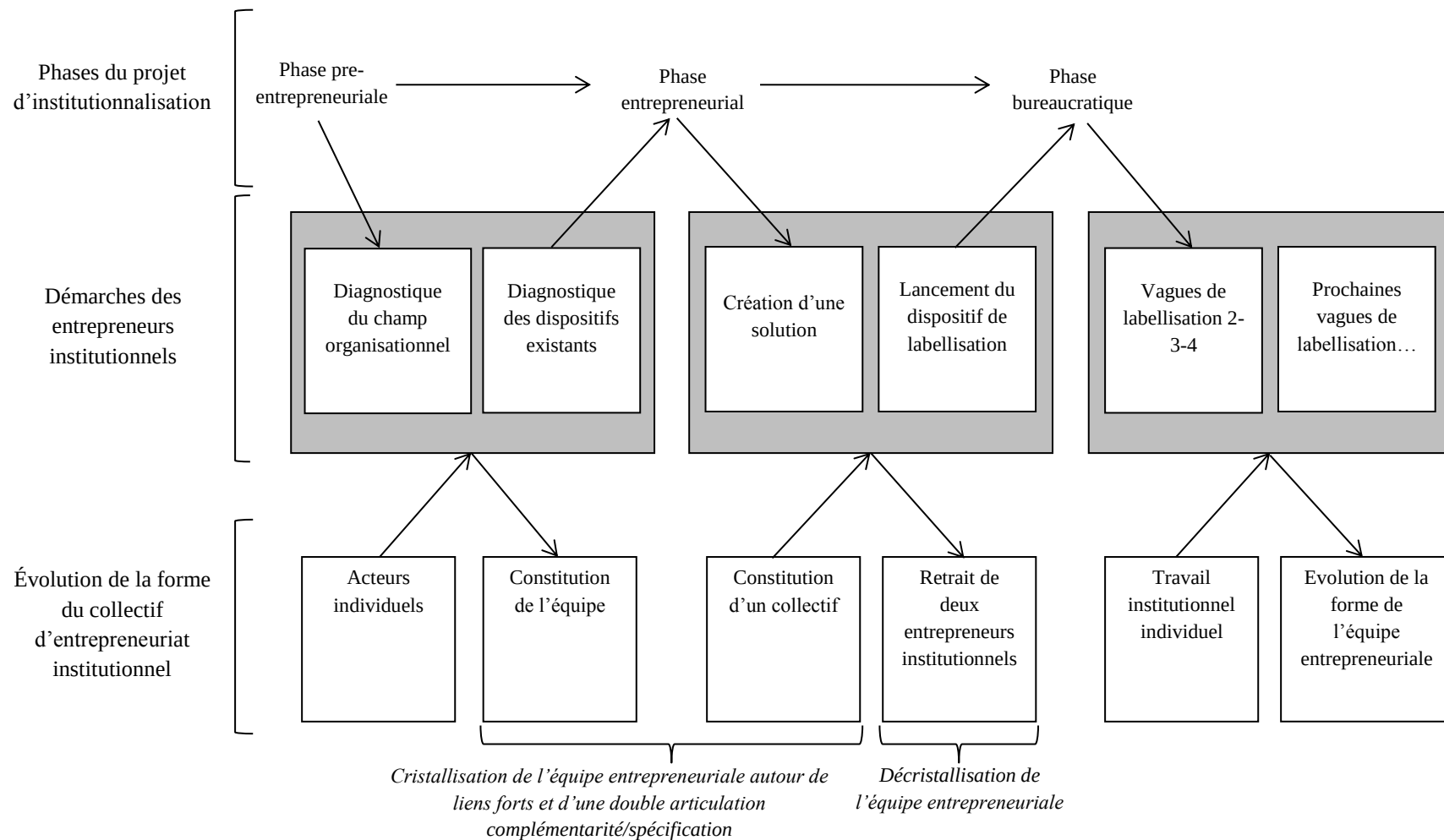
Les travaux de Ben Hafaïedh (2006) sur la nature polysémique de l'entrepreneuriat collectif, nous permet de faire le parallèle avec l'entrepreneuriat institutionnel collectif, car si le concept est complexe- il recouvre justement plusieurs réalités-, les deux premières définitions liminaires que nous en donnons montrent justement toute la largesse d'acception des éléments théoriques qui peuvent s'y rapporter. De ce fait, le concept reste ouvert et malgré l'absence de création d'activité dans le cadre de l'entrepreneuriat institutionnel, nous retrouvons au travers des différentes approches du champ de l'entrepreneuriat collectif des similitudes avec l'entrepreneuriat institutionnel collectif. Ces travaux nous apportent notamment deux éléments qui nous permettent de mieux comprendre les trajectoires des entrepreneurs institutionnels : la formation de l'équipe entrepreneuriale, le caractère évolutif de l'équipe entrepreneuriale.

Par ailleurs, un autre parallèle peut être avancé, relatif à la posture de cette contribution. Les travaux pionniers portant sur la nature collective de l'entrepreneuriat ont eu à dépasser plusieurs débats (Boncler et al., 2006), notamment par la remise en cause du statut de l'entrepreneur individuel, héros, qui surmonte seul tous les obstacles, le renvoyant à l'imaginaire du rêve américain. Cooney (2005) évoque à ce titre la vision romantique de l'entrepreneuriat. Si bien entendu dans l'imaginaire collectif l'entrepreneur institutionnel est de fait moins présent, la littérature académique, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1 (cf.1.2.3.4.), souffre des mêmes a priori en faisant de l'entrepreneur institutionnel un acteur hors du commun. Ainsi, nous pensons que l'approche collective que nous abordons et qui émane de notre terrain d'étude est source d'enseignements.

La trajectoire de l'équipe entrepreneuriale nous permet d'observer trois phases que nous retenons comme fil directeur pour aborder notre cas d'entrepreneuriat institutionnel collectif : la phase ante-crédation, qui va aboutir à la constitution de l'équipe de départ, la phase d'implémentation, c'est-à-dire d'engagement des acteurs en fonction des ressources nécessaires au projet, et enfin une phase post-crédation au cours de laquelle la forme de l'équipe entrepreneuriale peut encore évoluer (Condor, Chabaud, 2011). Si, comme nous l'avons précisé, il n'y a pas de création d'activité en tant que telle dans l'entrepreneuriat

institutionnel, le déroulement des étapes du processus d'institutionnalisation (Acquier, Aggeri, 2008b ; Greenwood et al., 2002), nous a permis de qualifier trois grandes phases dans le projet de l'entrepreneur institutionnel au cours du chapitre 1 de cette contribution (cf.1.2.3.3). **Ainsi, nous retenons une phase de pré-entrepreneuriat institutionnel, qui correspond aux étapes diagnostiques et aux premières pistes de solutions; une phase d'entrepreneuriat institutionnel comprenant les étapes d'élaboration des solutions et de théorisation, et enfin l'étape de bureaucratisation décrite par Acquier et Aggeri (2008b) au cours de laquelle les entrepreneurs institutionnels se désengagent laissant place à une structure de gouvernance de la nouvelle institution.** Nous reprenons ces trois phases pour comprendre la trajectoire du projet d'entrepreneuriat institutionnel collectif. Nous observons dans la figure n°7-8 le détail de ces trois étapes. Nous discutons d'abord de la formation du collectif entrepreneurial (1), puis nous analysons le caractère évolutif de celui-ci (2), enfin nous soulignons la complexité de l'entrepreneuriat institutionnel à partir de ces deux enseignements et des sections précédentes du chapitre 7 (3).

Figure n°7-8: Évolution de la forme du collectif entrepreneurial au cours des phases du projet d'institutionnalisation :



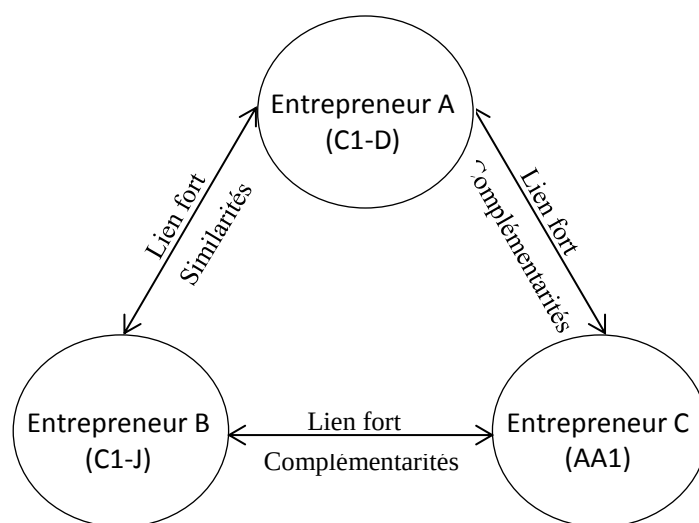
Source : auteur

7.4.3.1 La formation du collectif entrepreneurial institutionnel

La formation du collectif entrepreneurial n'est pas initialement un élément central de cette étude. Toutefois, dans la discussion du caractère collectif du projet d'institutionnalisation que nous étudions, il semble pertinent de décrypter la formation de ce collectif entrepreneurial. Pour comprendre comment se forme une équipe entrepreneuriale, Timmons (1990) explique que la création d'entreprise passe souvent par un entrepreneur individuel qui va ouvrir son projet à d'autres acteurs, parmi eux certains vont constituer l'équipe entrepreneuriale. Moreau (2005) explique cette ouverture selon deux logiques, soit l'entrepreneur s'appuie sur son réseau social, soit il va chercher des acteurs possédant les ressources et compétences dont il a besoin. La réussite de ce passage d'un entrepreneur unique à un collectif entrepreneurial est qualifiée par Chabaud et Condor (2009) de phénomène de *cristallisation*.

Dans leur étude exploratoire, Chabaud et Condor (2009) proposent d'avoir une lecture de la formation des équipes d'entrepreneurs n'opposant pas l'appui sur le réseau social et la recherche de ressources complémentaires. De ce fait, les auteurs proposent une typologie d'équipes entrepreneuriales visant à expliquer les raisons de la cristallisation suivant deux axes : réseau social (liens forts, liens faibles) et ressources/compétences (similaires, complémentaires). Nous pensons que **cette grille de lecture est applicable au contexte de l'entrepreneuriat institutionnel, puisque ce dernier peut tout autant s'appuyer dans son projet sur son réseau social et être à la recherche de ressources et de compétences complémentaires (Greenwood et al., 2002)**. Ainsi le collectif entrepreneurial institutionnel observé peut être qualifié de « *Dream Team* mixte », à savoir des liens forts entre les entrepreneurs, antérieurs à leur projet et un entrepreneur aux ressources complémentaires aux deux autres (figure n°7-9).

Figure n°7-9: La forme du collectif entrepreneurial institutionnel de l'étude de cas



Source : auteur

Les trois acteurs faisant en effet parti du même cluster, deux étant à l'origine de la création de celui, président-fondateur et présidente actuelle, le troisième est le directeur du cluster. Ce type d'équipe entrepreneuriale est autant mû par une vision rationnelle que par une vision instrumentale (Condor, Chabaud, 2011).

7.4.3.2 Le caractère évolutif du collectif entrepreneurial institutionnel

De cette formation du collectif entrepreneurial, nous pouvons dès lors mieux appréhender le caractère évolutif de celui-ci, que les travaux sur les équipes entrepreneuriales nous permettent d'expliquer. Comme le montrent Condor et Chabaud (2011), la trajectoire de l'équipe entrepreneuriale peut donc se décliner en trois phases, la dernière étant une phase post-crétion au cours de laquelle les contours de l'équipe entrepreneuriale peuvent évoluer. Dans le cas du projet d'entrepreneuriat institutionnel, le moment de la création du dispositif et le lancement de sa diffusion peuvent s'apparenter à la phase d'implémentation. **Ainsi une fois le dispositif créé, nous comprenons que la forme du collectif puisse changer dans une sorte de *décrystallisation* de l'équipe que nous pouvons expliquer de plusieurs manières.**

Comme nous l'avons remarqué dans la section 7.4.1.1, un décalage de perception des acteurs dans l'avancée du projet d'institutionnalisation peut expliquer le retrait de deux d'entre eux.

La particularité du dispositif fait que les entrepreneurs institutionnels qui sont également dirigeants sont parmi les premiers à se faire labelliser, dans une démarche de justification, mais cela leur retire par là même la possibilité de continuer à être porteurs du projet. En effet un statut de concepteur du label et de labellisé, ne peut être compatible avec celui de porteur du label. Un facteur supplémentaire nous permet d'expliquer ce passage à un seul entrepreneur institutionnel. Nous avons développé dans le chapitre 1 (cf 1.2.3.2) les qualités dont doivent faire preuve les entrepreneurs institutionnels. Dans la littérature académique, les cas d'entrepreneurs institutionnels utilisés démontrent un certain pouvoir sur leur champ organisationnel. Dans cette étude de cas, les deux acteurs qui cessent d'être des entrepreneurs institutionnels ont un défaut à ce niveau-là. Même s'ils ont un certain poids au sein de leur cluster, ils n'ont pas le pouvoir du directeur du cluster C1. Toutefois, ce dernier n'a pas totalement l'autorité formelle décrite par Philipps et al., (2000), ou une légitimité préalable sur le champ organisationnel (Chabault, 2008 ; Maguire et al., 2004), il a le soutien des instances de gouvernance des clusters et est en quête d'accroître son pouvoir et sa légitimité. Finalement, seules les compétences du dernier entrepreneur institutionnel comptent, la complémentarité entre les ressources et compétences des trois entrepreneurs institutionnels n'avait d'utilité que dans les deux premières phases du projet.

7.4.3.3 La complexité du projet d'institutionnalisation par un collectif :

Finalement, comme nous l'avons remarqué dans la section 7.2, l'entrepreneur institutionnel s'il veut optimiser les chances de réussite de son projet d'institutionnalisation, se doit d'avoir une gestion des perspectives d'appropriation que les acteurs ont du dispositif qui véhicule ce projet. Cette gestion des perspectives d'appropriation, et en particulier lors de la phase de théorisation de la nouvelle institution, peut conduire l'entrepreneur institutionnel à procéder à un travail itératif. De fait, si le projet d'institutionnalisation est porté par un collectif d'entrepreneurs, cela implique un niveau de complexité supplémentaire lors de ce travail itératif. Comme nous l'avons vu, un décalage de perception des étapes entre les entrepreneurs institutionnels est possible, de même ils peuvent ne pas avoir la même appréhension des perspectives d'appropriation. Ceci renforce davantage la complexité du processus, **car il nécessite une coordination importante des entrepreneurs institutionnels, sur des éléments de perception (des perspectives d'appropriation et des étapes du projet), de sorte que leurs boucles itératives correspondent.** Cela dit, cette complexité peut aussi faire la richesse du processus. En effet, les regards croisés des différents entrepreneurs

Chapitre 7-L'institutionnalisation de la RSE dans les PME : l'approche appropriative d'un dispositif de labellisation-

institutionnels peuvent éventuellement leur permettre de sortir de situation de blocage du projet.

Synthèse de la section 7.4

En discutant les résultats du projet d'institutionnalisation étudié selon le caractère collectif de celui-ci, nous parvenons à mettre en évidence trois implications théoriques. Nous soulignons d'abord le décalage qui existe dans la perception des étapes du projet par les entrepreneurs institutionnels, tant au niveau du rythme des étapes du projet, que dans la perception des perspectives d'appropriation du dispositif. De ce premier élément déterminant, nous montrons que les étapes du projet d'institutionnalisation ont tendance à se chevaucher, et à ne pas suivre une trajectoire linéaire comme le présente la littérature. Enfin, nous mettons en lumière le caractère instable et complexe de l'entrepreneuriat institutionnel collectif. Nous résumons ces apports théoriques dans l'encadré n°7.4.

Encadré n°7-4 : Apports de la section 4

Apport 1 : le collectif entrepreneurial étudié nous permet de mieux comprendre quels sont les enjeux relatifs à ce type d'entrepreneuriat institutionnel, jusqu'alors peu exploré. Nous remarquons ainsi que les différents entrepreneurs institutionnels qui forment le collectif n'ont pas la même perception de leur projet. En effet, leurs perceptions divergent au niveau du rythme des étapes du projet, ainsi qu'au niveau des perspectives d'appropriation du dispositif, qui varie en fonction du type d'acteurs que sont les entrepreneurs institutionnels, dirigeants, animateurs de cluster...

Apport 2 : à ces décalages de perception entre les entrepreneurs institutionnels, s'ajoute une tendance des étapes du projet d'institutionnalisation à ne pas suivre une trajectoire linéaire. Contrairement à la littérature scientifique, nous mettons en évidence la superposition des étapes du projet d'institutionnalisation, ce qui renforce d'autant la difficulté de perception des entrepreneurs institutionnels. Plus le projet avance, plus les acteurs confrontés à la diffusion de la nouvelle institution influent sur l'enchaînement des étapes.

Apport 3 : à partir des travaux portant sur la formation et les trajectoires des équipes entrepreneuriales, nous dressons un parallèle avec l'entrepreneuriat institutionnel collectif. Ainsi, nous qualifions la formation du collectif étudié, puis nous en expliquons l'évolution et le passage d'un collectif à un entrepreneuriat individuel. Des discussions de cette section et des sections précédentes de ce chapitre, nous soulignons la complexité de l'entrepreneuriat institutionnel collectif, et nous ouvrons sur des perspectives de recherche futures pour affiner la compréhension de cette forme d'entrepreneuriat institutionnel.

Synthèse du chapitre 7

En revenant sur notre cadre théorique, la discussion des résultats de l'étude de cas nous a permis au travers de quatre axes de réflexion de mieux comprendre l'institutionnalisation de la RSE dans les PME par le biais des dispositifs de labellisation.

Cette phase de discussion et d'analyse des résultats a dans un premier temps été axée sur **la compréhension d'un processus d'institutionnalisation dans le cadre de réseaux territorialisés de PME**. Plusieurs enseignements peuvent en être retirés. Nous mettons en évidence un résultat qui semble contre-intuitif puisque les clusters n'apparaissent pas comme étant des vecteurs de projet d'institutionnalisation. En effet, les instances de gouvernance peuvent prendre des formes diverses, allant d'une organisation très structurée, au bénévolat de quelques dirigeants. De ce fait, les instances de gouvernance peuvent être soumises à une proxémie proche de celle subie par les dirigeants de PME. Par conséquent, il n'est pas toujours aisé pour ces acteurs en charge de réseau territorialisé, de prendre en considération un projet d'institutionnalisation d'acteurs externes. Dans le cas étudié, le projet d'institutionnalisation concerne plusieurs clusters, ainsi, cette proxémie et les effets de paroi entre les instances de gouvernance viennent dégrader la qualité des relations interclusters et par conséquent la diffusion du processus d'institutionnalisation de la RSE. Toutefois, ce résultat est à nuancer par le travail que les instances de gouvernance peuvent mener en interne au sein de leur cluster. Aussi, nous expliquons dans ce chapitre le double travail que peut effectuer l'instance de gouvernance en travaillant à la fois sur le territoire commun centré des entreprises, tout en essayant d'amoindrir l'effet de paroi.

Notre deuxième axe de discussion des résultats portait sur **les perspectives d'appropriation du projet d'institutionnalisation de la RSE, et ses dimensions de légitimation sous-jacente**. De manière descriptive, nous avons d'abord dressé la perception que les entrepreneurs institutionnels peuvent avoir de chaque perspective d'appropriation. Nous avons ensuite mis en évidence les influences mutuelles qui existent entre ces perspectives. Il en ressort que contrairement à une appropriation d'outil de gestion au sein d'organisations singulières, le fait que le dispositif soit le véhicule d'un projet d'institutionnalisation donne à la perspective instrumentale une importance particulière, car c'est d'elle que dépend la bonne diffusion du projet. Toutefois, les autres perspectives d'appropriation peuvent fortement influencer cette dernière. Nous décryptons ensuite les dimensions de légitimation pour chaque perspective d'appropriation afin de mieux comprendre les motivations sous-jacentes des

acteurs. En comprenant le projet d'institutionnalisation au travers de cette grille de lecture, nous enrichissons les travaux de Greenwood et al., (2002) visant à définir les étapes d'un projet d'institutionnalisation. Nous mettons ainsi en évidence la dynamique d'apprentissage dont les entrepreneurs institutionnels doivent faire preuve (Acquier, Aggeri, 2008b), et du travail itératif qui est le leur au cours de ce projet au travers de leur gestion des perspectives d'appropriation.

Le projet d'institutionnalisation de la RSE que nous avons étudié est véhiculé par un dispositif de labellisation. Nous avons discuté dans une troisième section des **trajectoires de labellisation et de la complexité d'un tel dispositif lorsque celui concerne la RSE**. Au regard des travaux de Dupuis (2011), nous sommes revenus dans un premier temps sur le dispositif de labellisation RSE comme cristallisateur des tensions que traversent le champs de la RSE, entre logique d'efficience selon l'approche économique de la théorie néo-institutionnel, et logique de légitimation selon l'approche sociologique de cette même théorie. À partir de ce constat, nous avons mis en évidence les trajectoires des labels RSE, entre la recherche d'un nombre équilibre entre un niveau important de labellisés pour être crédible tout en conservant un niveau d'exigence important, et la recherche des concepteurs du label qui cherchent à ce qu'un maximum de dirigeants s'engagent dans un processus de labellisation. De ces deux logiques, nous déterminons une zone d'institutionnalisation requise, c'est-à-dire le nombre de labellisés dans un champ organisationnel qui rend le dispositif crédible, et qui permet le passage de la nouvelle institution même dans les entreprises qui ne sont pas labellisées. À la lumière de ces logiques et en reprenant les résultats du chapitre 6, nous distinguons des profils de labellisés qui sont fonction du niveau de trajectoire du label.

Enfin, nous avons discuté dans un dernier axe **du caractère collectif du projet d'entrepreneuriat institutionnel** étudié. De manière globale, nous sommes d'abord revenus sur les différences de perception qui existent entre les entrepreneurs institutionnels, que ce soit au niveau des étapes du projet d'institutionnalisation, ou au niveau des perspectives d'appropriation du dispositif. Nous avons ensuite mis en évidence le fait qu'au cours du processus d'institutionnalisation, les acteurs confrontés au dispositif influent sur le rythme des étapes du projet, au point que certaines peuvent se chevaucher, ce que la littérature et notamment les travaux de Greenwood et al., (2002) ne mentionnent pas. De cette lecture du projet d'institutionnalisation, nous remarquons l'instabilité et la complexité du collectif entrepreneurial institutionnel. Pour ce faire, nous expliquons la formation du collectif, puis

nous expliquons son caractère évolutif. Après avoir caractérisé le collectif entrepreneurial institutionnel et en reprenant les enseignements précédents, nous montrons la complexité du projet d'institutionnalisation lorsque celui-ci est collectif, et toute la richesse et la difficulté des dynamiques d'apprentissage des acteurs.

Conclusion Générale

Ce travail doctoral s'est inscrit au sein de l'équipe de recherche de l'École des Mines de Saint-Etienne (ÉPICE³⁰), et dans les travaux du laboratoire COACTIS³¹ des Universités Lumière Lyon2, et Jean Monnet Saint-Etienne. Au cours de ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés à l'institutionnalisation de la RSE dans un contexte de clusters de PME. Dans une démarche itérative entre littérature académique et phases empiriques, nous avons été amenés à mobiliser différents champs d'étude, des spécificités de la PME au travers de la proxémie à l'entrepreneuriat institutionnel en passant par les travaux relatifs à l'appropriation des outils de gestion. Nous positionnons ce travail dans un cadre d'analyse original, pour une étude de cas tout aussi originale devant nous permettre d'apporter des contributions à chacun des champs que nous avons mobilisés. Nous rappelons la structure des deux grandes parties de ce document.

La première partie de cette étude se compose de quatre chapitres et se concentre sur le cadre théorique mobilisé. Ainsi dans le chapitre 1, nous développons le premier pan de notre cadre théorique qui revient sur les travaux fondamentaux sur la RSE, et sur la théorie néo-institutionnelle. Nous soulignons les limites de cette dernière, et nous nous focalisons sur l'entrepreneuriat institutionnel et le travail institutionnel. Dans le chapitre 2, nous présentons les travaux relatifs aux PME, autour de trois axes : la proxémie des dirigeants de PME, la RSE dans les PME, les réseaux territorialisés de PME puisqu'il s'agit de notre terrain d'étude. Le chapitre 3 est le dernier pan de notre cadre théorique, nous y présentons les outils de certifications de la RSE, de types normes et labels. Dans le prolongement, nous faisons un développement sur l'approche appropriative des outils de gestion. Enfin, le chapitre 4 est l'objet des précisions relatives à notre posture épistémologique, ainsi qu'à notre stratégie d'accès au réel.

La deuxième partie de ce travail doctoral s'articule autour de notre étude de cas, la création et la diffusion d'un dispositif de labellisation RSE dans des clusters français du secteur numérique. Ainsi, nous présentons dans le chapitre 5 le cas étudié, ainsi que l'ensemble des acteurs concernés et que nous avons rencontrés. Nous précisons également nos méthodes de

³⁰ Département d'Études sur la Performance, l'Innovation, et le Changement en Entreprise

³¹ Conception de l'Action en Situation

collecte, de traitement et d'analyse des données. Le chapitre 6 fait la présentation des résultats de l'étude, et nous répondons sur un premier niveau de lecture à nos trois questions de recherche. Enfin, dans le chapitre 7, nous revenons sur notre cadre théorique afin de discuter les résultats présentés. Par le biais de ce retour à un niveau conceptuel, nous formulons les principales contributions théoriques de cette étude.

Pour rappel, nous revenons sur la problématique de cette étude, sur les questions de recherche et les principaux résultats :

Comment la RSE peut-elle s'institutionnaliser dans des réseaux territorialisés de PME au travers de dispositifs concrets ?

De cette problématique, nous avons décliné trois questions de recherche :

- 1- Comment les entrepreneurs institutionnels se coordonnent-ils dans la mise en œuvre d'un projet d'institutionnalisation de la RSE ?
- 2- Comment la proxémie peut-elle influencer un projet d'institutionnalisation, au niveau des PME et des réseaux territorialisés ?
- 3- Comment les entrepreneurs institutionnels articulent-ils les perspectives d'appropriation de l'outil de gestion qui véhicule leur projet d'institutionnalisation ?

Nous présentons les principaux éléments des résultats en réponse à chacune de ces questions de recherche.

Question de recherche 1 : Comment les entrepreneurs institutionnels se coordonnent-ils dans la mise en œuvre d'un projet d'institutionnalisation de la RSE ?

À partir des étapes du projet d'institutionnalisation de Greenwood et al., (2002) et d'Acquier et Aggeri (2008b), nous avons déterminé trois phases du travail d'institutionnalisation par les entrepreneurs institutionnels : une phase pré-entrepreneuriale, une phase entrepreneuriale et une phase bureaucratique. Nous observons ainsi des temps différents tout au long de ces trois phases, les acteurs étant dans un premier temps dans une réflexion individuelle, même si des échanges entre eux existent. Puis la structuration d'une idée, la nature des liens entre les acteurs, ainsi que la complémentarité/similarité de leurs ressources et compétences forment un collectif entrepreneurial. À la suite de quoi, le projet passe progressivement d'une phase entrepreneuriale à une phase bureaucratique, qui voit le collectif se déliter. Finalement un

parallèle peut être fait entre la formation et l'évolution d'une équipe entrepreneuriale classique et la coordination d'un collectif d'entrepreneurs institutionnels. Toutefois, la différence de nature du projet rend l'entrepreneuriat collectif instable et complexe : de la perception des étapes du projet qui varie entre les entrepreneurs institutionnels, à leurs perceptions divergentes des perspectives d'appropriation, en passant par la liberté que ces derniers ont de sortir du projet aisément.

Question de recherche 2 : Comment la proxémie peut-elle influencer un projet d'institutionnalisation, au niveau des PME et des réseaux territorialisés ?

À cette question, nous avons deux niveaux de réponses, la première pour les PME, et la seconde pour les instances de gouvernance des réseaux territorialisés (Ehlinger et al., 2007). Ainsi, nous mettons en évidence les limites du projet d'institutionnalisation dans les PME à partir de deux facteurs, la proxémie et les perspectives d'appropriation (Grimand 2006b, 2012) du dispositif véhiculant le projet d'institutionnalisation. Les dirigeants de PME sont en effet motivés par le dispositif de labellisation suivant les différentes perspectives d'appropriation sous-tendue par une quête de légitimité qui comprend plusieurs dimensions. Nous remarquons que ces motivations et perspectives sont dictées par la proxémie (Torrès, 2003) qui pousse les dirigeants d'entreprise à se positionner sur le dispositif pour des raisons politiques, parmi elles la volonté d'asseoir leur position au sein de leurs réseaux territorialisés ou de conforter l'adéquation qu'il existe pour l'entreprise entre l'identité de cette dernière, nourrie déjà de la réflexion RSE, et l'objet du dispositif. A l'inverse, ces facteurs peuvent aussi empêcher certains dirigeants de se sentir concernés par le dispositif et par conséquent par le processus d'institutionnalisation, tout enfermés qu'ils sont dans le « Moi, Ici et Maintenant », et affectés par les effets d'égotrophie et de microcosme (Mahé de Boislandelle, 1996).

À un second niveau, l'investigation du rôle des instances de gouvernance des clusters dans le projet d'institutionnalisation nous a permis de comprendre comment ces acteurs sont aussi sujets à une forme de proxémie. De ce fait, les instances de gouvernance ont quelques difficultés pour capter les signaux externes à leur environnement proche, ainsi le travail des entrepreneurs institutionnels qui prend forme dans un dispositif de labellisation est perçu comme une action supplémentaire à intégrer dans les missions du cluster. Cette intégration ne se fait pas sans mal, et elle est vécue dans certains réseaux territoriaux comme une véritable charge s'ajoutant à leur plan d'action. Ce premier enseignement sur les instances de

gouvernance des clusters présente un résultat contre-intuitif, car il met en évidence que les clusters jouent le rôle de freins. Néanmoins, notre étude de cas nous permet également de montrer que, sous certaines conditions, les clusters peuvent être des accélérateurs d'institutionnalisation. En effet, si les réseaux territorialisés subissent un enfermement institutionnel (Martin, Sunley, 2003), ils peuvent néanmoins faciliter l'institutionnalisation, si le projet des entrepreneurs institutionnels parvient à amorcer sa diffusion. Nous retrouvons dans cette approche de l'institutionnalisation dans les clusters, toute la dualité de la proxémie entre rapprochement et enfermement (*closure/closeness*) (Torrès, 2008).

Question de recherche 3 : Comment les entrepreneurs institutionnels articulent-ils les perspectives d'appropriation de l'outil de gestion qui véhicule leur projet d'institutionnalisation ?

À cette question de recherche, les éléments de réponse de l'étude mettent en évidence deux lectures des perspectives d'appropriation du dispositif. À un premier niveau, nous remarquons que chaque perspective d'appropriation peut influencer de manière positive ou négative sur la diffusion du projet d'institutionnalisation (Greenwood et al., 2002). C'est là tout l'enjeu des entrepreneurs institutionnels, qui, contrairement à l'appropriation d'outils de gestion dans des organisations singulières, ont une volonté de diffusion de l'outil qui ne doit pas être freiné, voire bloqué par les perspectives d'appropriation. À un second niveau, nous mettons en évidence les influences mutuelles que les perspectives d'appropriation (Grimand, 2006b, 2012) peuvent avoir, et les niveaux d'importance différents pour chacune d'elles. De ce fait, nous déterminons les éléments que les entrepreneurs institutionnels doivent prendre en compte dans la gestion des perspectives d'appropriation et le travail itératif tout au long de la diffusion du projet que celle-ci implique.

À cette gestion des perspectives d'appropriation, le cas étudié concerne un dispositif de labellisation RSE. Nous en soulignons quelques spécificités qui viennent complexifier le travail des entrepreneurs institutionnels (Garud et al., 2002). Nous précisons dans nos résultats la tension de la RSE entre approche sociologique et approche économique de la théorie néo-institutionnelle (Dupuis, 2011). Les dispositifs de labellisation cristallisent cette recherche à la fois de légitimité et d'efficience de la part des acteurs, qui dans leur perspective d'appropriation instrumentale portent dans ce type de dispositif une rationalité propre : un label RSE doit accroître l'efficience commerciale de l'organisation. De ce fait, nous montrons que les entrepreneurs institutionnels doivent faire un travail de balancier entre les trajectoires

de légitimité et de réputation liées au label, et que la diffusion de leur projet tient dans l'articulation entre ces deux logiques.

Les apports de la recherche

À partir de ces résultats, nous revenons sur les implications de ce travail de recherche qui sont de trois ordres : des apports théoriques, méthodologiques, et managériaux.

Les apports théoriques

Cette contribution de recherche porte plusieurs implications théoriques à des niveaux différents. Des apports liés à notre objet de recherche relatif au projet d'institutionnalisation de la RSE dans les PME, et des apports contingents à cet objet et à notre terrain d'étude.

Notre posture visant à mieux comprendre l'action des entrepreneurs institutionnels présente en soit un premier apport théorique. Comme l'expliquent Acquier et Aggeri (2008b), les travaux relatifs à l'entrepreneuriat institutionnel sont fortement orientés à sa dimension politique. Nous n'écartons pas cette dimension, mais nous concentrons également notre étude sur les dynamiques d'apprentissage que nécessite l'entrepreneuriat institutionnel. De cet angle d'analyse plusieurs apports théoriques se sont dessinés.

Nous avons tout d'abord enrichi la réflexion de Greenwood et al., (2002) sur les étapes du projet d'institutionnalisation. Nous avons notamment déterminé le découpage des phases du projet d'entrepreneuriat institutionnel en trois parties : une phase pré-entrepreneuriale, la phase entrepreneuriale et la phase bureaucratique. Ce découpage nous permet de ne pas suivre l'enchaînement des étapes du projet d'institutionnalisation de manière linéaire, mais de mettre en exergue toute la complexité de l'entrepreneuriat institutionnel. Dans le travail de l'entrepreneur institutionnel d'une part, mais également dans la forme que le collectif entrepreneurial peut prendre d'autre part. Ainsi nous expliquons dans ce travail doctoral la complexité et l'instabilité de l'entrepreneuriat institutionnel collectif dues à la difficulté que les entrepreneurs peuvent avoir à percevoir les étapes du projet au même rythme, ainsi que les perspectives d'appropriation. L'analyse du projet d'institutionnalisation nous a également permis de montrer qu'il existe un chevauchement des étapes de celui-ci, et que plus le projet se rapproche d'une phase de bureaucratisation, moins les entrepreneurs institutionnels maîtrisent le rythme des étapes du projet, ceux-ci devenant également le fait des organisations confrontées à la nouvelle institution.

De ce décryptage du projet d'institutionnalisation de la RSE, par un dispositif de labellisation, il ressort qu'à plusieurs égards ce type de dispositif peine à diffuser la RSE. Comme nous le rappelons dans les résultats de la recherche, la cristallisation des tensions que traverse le champ de la RSE (Dupuis, 2011), par le label, en fait un outil qui peut paraître séduisant pour conduire les organisations à intégrer une réflexion RSE, mais qui peut s'avérer également très complexe à gérer pour parvenir à cette fin, et à plus forte raison, lorsque le champ organisationnel concerné est composé pour l'essentiel de dirigeants de PME. Cet apport théorique vient en réponse aux travaux académiques, qui présentent la création des labels et des normes RSE comme le signe et le moyen de l'institutionnalisation de la RSE.

En travaillant de la sorte sur la labellisation RSE comme véhicule d'un projet d'institutionnalisation, nous avons proposé une typologie des labels RSE existants. Nous déterminons ainsi les labels orientés organisation et des labels orientés produits/services. Cette approche nous permet de nous détacher d'une vision qui ferait des labels RSE un bloc homogène. Elle souligne également la fonction des dispositifs de labellisation à la fois comme véhicule d'une institution (écologie, commerce équitable...), tout en étant perçue par les dirigeants de PME comme un vecteur de réputation dans leur quête d'efficience.

Les apports théoriques de ce travail doctoral portent également sur les réseaux territorialisés de PME (Bocquet, Mothe, 2009 ; Bocquet et al., 2009). En abordant les relations inter-clusters par la loi de proxémie (Torrès, 2003), nous avons mis en évidence la difficulté avec laquelle les instances de gouvernance de clusters (Ehlinger et al., 2007), celles qui font en grande partie le lien entre les entreprises membres et les acteurs externes, parviennent à intégrer certains signaux, à modifier leur plan d'action. Les instances de gouvernance à l'instar des dirigeants de PME souffrent des effets de paroi et de certains effets de grossissements (Mahé de Boislandelle, 1996). Du fait de ces lacunes, nous présentons les relations inter-clusters comme fortement dépendantes de la forme des instances de gouvernance, et de la présence ou non d'une instance supra-cluster visant à faciliter les relations inter-clusters.

Cette approche par la proxémie dans les clusters nous a également permis de comprendre la double logique du travail des instances de gouvernance des clusters vis-à-vis de leurs membres dirigeants de PME. L'une des vocations des instances de gouvernance est de faciliter les relations entre les entreprises du cluster, et de faire le lien entre les entreprises membres et les acteurs externes. Dans ce cadre, nous montrons que les instances de gouvernance vont à la fois œuvrer pour atténuer l'importance des effets de paroi entre les

entreprises, leur permettant ainsi de mieux appréhender les signaux externes. Dans le même temps, les instances de gouvernance ont intérêt à jouer sur la proxémie des membres, en les amenant à partager un territoire commun centré le plus important possible.

Les apports méthodologiques

En soit, ce travail doctoral comporte peu d'apports méthodologiques. Toutefois, notre démarche au travers de cette étude de cas est originale, car nous nous plaçons dans l'étude d'un projet d'institutionnalisation qui est toujours en cours, véhiculé par un label et un terrain particulier (multiclusters de PME).

La richesse de notre terrain nous a également permis de dépasser un certain nombre de limites relatives à la manière dont les investigations portant sur l'entrepreneuriat institutionnel sont couramment menées. Ainsi, nous nous sommes placés dans l'observation d'un collectif entrepreneurial, quand la plupart des travaux évoquent un entrepreneuriat institutionnel individuel. Le projet d'institutionnalisation étudié est toujours en cours, ce qui comme nous le soulignons par la suite en est aussi une de ses limites, mais sur un plan méthodologique nous avons ainsi évité une reconstruction a posteriori, ce qui dans le cadre de notre posture interprétativiste peut fortement modifier les perceptions des acteurs une fois le processus derrière eux. De cette analyse d'un processus d'institutionnalisation en cours, nous avons pu en apprécier pleinement la dimension temporelle et la complexité, là où encore une fois de nombreux travaux ne font qu'une reconstruction partielle a posteriori.

Les apports managériaux

Du fait de la richesse de notre cas d'étude, les apports managériaux de ce travail doctoral sont orientés vers trois types d'acteurs : les instances de gouvernance des clusters et leurs équipes d'animation, les concepteurs de dispositif de labellisation RSE, et enfin les dirigeants de PME.

Au niveau des instances de gouvernance de clusters, ce travail de recherche nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de limites dans l'action de ces dernières, notamment à cause de la proxémie, comme nous le rappelons dans les apports théoriques. À partir de ces limites, et en approfondissant les effets de la proxémie, nous présentons les deux angles du travail des instances de gouvernance des clusters : d'une part un travail de renforcement des proxémies entre les membres des clusters pour favoriser la coopération, et d'autre part un travail de repoussoir de l'effet de paroi, en vue d'ouvrir les entreprises aux signaux externes à

leur champ organisationnel. Ainsi, nous soulignons pour les acteurs en charge du développement des clusters, quelles peuvent être leurs pistes de réflexion sur les actions à mener, et l'attitude à adopter vis-à-vis des spécificités des membres dirigeants de PME.

À un second niveau, nous apportons également des contributions aux concepteurs de dispositifs de labellisation RSE, dont l'objectif est d'institutionnaliser la RSE grâce au dispositif. En mettant en évidence l'articulation entre les perspectives d'appropriation d'un outil de gestion à des fins de projet d'institutionnalisation, nous dressons les points de vigilance dont les entrepreneurs institutionnels doivent faire preuve et le travail itératif que le projet implique. Par ailleurs, notre analyse sur le caractère collectif de l'entrepreneuriat institutionnel nous permet de souligner les facteurs de cristallisation de l'équipe entrepreneuriale.

Notre contribution est également porteuse d'implications managériales au profit des dirigeants de PME. En effet, les dirigeants de PME susceptibles de s'engager dans une démarche de labellisation RSE naissante doivent être au clair sur les motivations qui les poussent vers ce type d'initiative et prendre en considération qu'ils sont un maillon dans le processus de diffusion du label. Aussi, les dirigeants de PME ne peuvent pas uniquement percevoir les labels RSE comme un avantage commercial pour leurs organisations, il leur appartient en plus de s'investir dans leur diffusion à la fois dans une recherche de réputation et de légitimité.

Les limites de la recherche

Ce travail doctoral, comme tout travail de recherche, est perfectible. Nous soulignons ici les limites théoriques, méthodologiques et empiriques qu'il semble important de mentionner, à la fois dans le but d'être critique sur le travail réalisé, mais aussi comme premier élément de réflexion pour des perspectives de recherches futures.

Les limites théoriques

La principale limite théorique rencontrée dans ce travail doctoral tient dans la difficulté d'articuler les travaux sur l'appropriation des outils de gestion avec ceux investigant l'entrepreneuriat institutionnel. En procédant de manière abductive, nous avons dû opérer des choix dans les orientations qu'a pris notre cadre théorique lors de sa construction. Aussi des théories concurrentes auraient pu être mobilisées, mais nous pensons que grâce aux concepts utilisés, nous avons pu comprendre les particularités de l'institutionnalisation de la RSE dans des clusters de PME en construisant notre réflexion à l'aune des perspectives d'appropriation

des outils de gestion, et de la loi de proxémie qui nous semble être pertinente dans l'appréhension d'un processus destiné aux PME. En revanche, certaines théories que nous avons fait le choix de ne pas mobiliser dans cette étude pourront être utilisées ultérieurement dans les avenues de recherche, par exemple la théorie des liens forts/liens faibles (Granovetter, 1973) afin de comprendre la constitution d'un collectif entrepreneurial institutionnel et sa capacité à gérer les étapes du processus d'institutionnalisation.

Les limites méthodologiques.

Un axe de la méthodologie adoptée dans cette étude aurait pu être abordé de façon différente. Afin d'accroître la robustesse du traitement des données, nous aurions pu mettre en œuvre une méthode de double codage à l'aveugle. Cela dit, durant l'élaboration des méthodes de collectes et traitements des données, cette perspective a été envisagée puis écartée. En effet, il n'a pas été possible de trouver un partenaire mobilisant un cadre théorique similaire et ayant suffisamment de connaissance sur le terrain pour que ce second codage soit un minimum pertinent pour consolider le codage principal. Notre posture interprétativiste implique en effet d'avoir un certain niveau d'interaction avec le terrain, et donc de connaissance de celui-ci.

Nous remarquons également dans les limites méthodologiques, la part de reconstruction a posteriori qui existe malgré tout sur cette étude. En effet, il aurait été idéal de suivre les acteurs dès le départ, avant même la création du dispositif, lors de la phase pré-entrepreneuriale. Or, nous ne sommes entrés en relation avec les acteurs de l'étude de cas qu'à l'issue de la première vague de labellisation. Même si une grande partie du processus a été suivie de manière longitudinale, nous avons dû reconstruire les premières étapes a posteriori.

Enfin, nous pensons que la profondeur de notre investigation est perfectible. En observant l'appropriation du dispositif de labellisation par les dirigeants de PME, nous nous sommes concentrés sur trois niveaux, les concepteurs-entrepreneurs institutionnels et les acteurs qui participent au dispositif (CATLAB, auditeur...), les clusters et en particulier leurs instances de gouvernance, et les dirigeants de PME. Un dernier niveau est envisageable à l'échelle de l'entreprise afin de comprendre en interne comment s'approprient le référentiel les différents acteurs, la direction, les différents collaborateurs, selon leur niveau hiérarchique, leur fonction dans l'organisation.

Les limites empiriques

Si l'une des forces de ce travail doctoral est d'observer un projet d'institutionnalisation en cours, cela en fait aussi une limite. Nous n'avons pas de certitudes sur les évolutions à venir du projet et sur ses chances de réussite. De ce fait, les conclusions que nous pouvons tirer du cas sont à ce stade limitées.

Par ailleurs, comme il a été souligné au cours de ce manuscrit, l'accès au terrain s'est vu limité par certaines réticences de la part de quelques acteurs. Si nous avons obtenu un nombre important d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises labellisées, cette contribution souffre néanmoins du refus d'acteurs des instances de gouvernance de clusters, qui auraient probablement enrichi notre perception du terrain, et notre interprétation du processus d'institutionnalisation étudié.

Avenues de recherche

Les apports de la recherche comme les limites que nous venons de souligner sont autant d'ouverture sur des avenues de recherche.

Plusieurs perspectives nous sont offertes autour de la compréhension de l'entrepreneuriat institutionnel collectif. Le cas d'étude observé nous a permis d'appréhender une forme d'entrepreneuriat institutionnel collectif, il serait intéressant de voir ce qu'il advient dans le cas d'entrepreneuriat institutionnel d'une autre nature. À partir d'une autre étude de cas, nous pourrions mener une étude comparative sur une forme d'entrepreneuriat collectif mené par un leader par exemple. Sur ce caractère collectif et évolutif de l'entrepreneuriat institutionnel, nous pouvons également interroger dans des travaux futurs les évolutions des formes de collectif en fonction des phases du projet d'institutionnalisation. Comme le montre cette contribution, les entrepreneurs institutionnels ont une certaine liberté lors de la phase entrepreneuriale (Acquier, Aggeri, 2008b) qui est propice au collectif. Nous pouvons chercher à observer la capacité d'une équipe entrepreneuriale institutionnelle à perdurer lors de la phase bureaucratique. Dans la continuité de l'investigation de l'entrepreneuriat institutionnel collectif nous pouvons également mobiliser les travaux de Granovetter (1973), dans le but de comprendre l'incidence des liens forts et des liens faibles entre les acteurs du collectif entrepreneurial sur la réussite du projet d'institutionnalisation.

Sur un autre plan, notre étude nous a permis de relativiser l'utilisation de dispositif de labellisation comme vecteur d'institutionnalisation de la RSE pour les PME. À ce titre, nous mettons en évidence les différentes perspectives d'appropriation du dispositif qui peuvent se

révéler être des freins au projet d'institutionnalisation. Afin de conforter notre analyse, il serait pertinent d'étudier un autre dispositif de labellisation RSE à destination des PME, comme le label LUCIE par exemple, de sorte que nous puissions tester les relations entre perspectives d'appropriation établies dans cette étude.

Enfin, nous avons mis en évidence un certain nombre de caractéristiques portant sur l'impact de la proxémie dans les clusters, au niveau des instances de gouvernance, sur les relations inter-clusters et sur le travail des instances de gouvernance à l'endroit des entreprises membres. Sur ces éléments aussi, il serait intéressant de poursuivre nos observations sur le cas étudié, mais également sur d'autres clusters, et dans le cadre du déploiement d'initiatives de différentes natures.

Bibliographie

A

- Acquier A., (2007), *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*, Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines de Paris, 450p.
- Acquier A., Aggeri F., (2008a), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 1, n°180, pp.131-157.
- Aggeri F., Acquier A., (2008b), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », *Management International*, vol. 12, n°2, pp.49-65.
- Acquier A., Gond J-P., (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°2, pp.5-25.
- Aegerter D., Davoine E., (2006), « La place des parties prenantes dans la représentation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME », *Oeconomica Humana*, vol. 4, n°11, pp.26-32.
- Aggeri F., Labatut J., (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches par les instruments en gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, pp.5-37.
- Agle B., Donaldson T., Freeman E., Jensen M., Mitchell R., Wood D., (2008), "Dialogue: Toward superior stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n°2, pp.153-190.
- Akrich M., Callon M., Latour B., (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? : Le choix des portes paroles », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°12, pp.14-29.
- Alberti F., (2001), "The governance of Industrial Districts : A theoretical Footing Proposal", *Liuc Papers*, Serie Piccola e Media Impresa 5, n°82, pp.1-31.
- Aldebert B., Rouzies A., (2011), « L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie: constats et pistes d'amélioration », *20ème conférence de l'AIMS*, Nantes, 6-8 juin.
- Aldrich H.E., Fiol C.M., (1994), "Fools Rush in? The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, vol. 19, n°4, pp.645-670.
- Allard-Poesi F., Maréchal G., (2007), « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.34-57.

- Allouche J., Huault I., Schmidt G., (2004), « Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée? », *15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH*, Montréal (Canada), 1-4 septembre.
- d'Amboise G., Muldowney M., (1988), "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements", *Academy of Management Review*, vol. 13, n°2, pp.226-240.
- Amissé S., Muller P., (2011), « Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters: l'exemple de filières du végétal spécialisé », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol. 1, février, pp.115-149.
- Anadón M, Guillemette F, (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », *Recherches Qualitatives*, Hors-Série n°5, pp.26-37.
- Anderson S. W., Daly J. D., Johnson M.F., (1999), "Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?", *Production and Operations Management*, vol. 8, n°1, pp.28-43.
- Angot J., Milano P., (2007), « Comment lier concepts et données », in Thiétart R-A., (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.173-191.
- Appold S., (2005), "The location patterns of U.S. Industrial Research: Mimetic isomorphism, and the emergence of geographic charisma", *Regional Studies*, vol. 31, n°1, pp.17-39.
- Argyris C., (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interéditions, Paris, 330p.
- Arjaliès D-L., Hobeika S., Ponssard J-P., Poret S., (2013), « Le rôle de la labellisation dans la construction d'un marché. Le cas de l'ISR en France », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°236, pp.93-107.
- Ashfort B.E., Gibbs B.W., (1990), "The double-edge of organizational legitimization", *Organization Science*, vol. 1, n°2, pp.177-194.
- Assens C., (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol. 7, n°4, pp.49-59.
- Avenier, M-J., Gavard-Perret, M-L., (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (Ed.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education, Paris, pp.11-62.

B

- Bachmann R., Inkpen A.C., (2011), "Understanding institutional-base trust building processes in inter-organizational relationships", *Organization Studies*, vol. 32, n°2, pp.281-301.
- Bahlmann M.D., Huysman M.H., (2008), "The emergence of a Knowledge-Based View of clusters and its implications for cluster governance", *The Information Society*, vol. 24, n°5, pp.304-318.
- Barabel M., Huault I., Leca B., (2006), « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation: une approche néo-institutionnaliste », *Management International*, vol. 10, n°3, pp.19-33.
- Bardin, L. (2003), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 296p.
- Baret P., (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », *16ème Conférence Internationale de Management stratégique*, Montréal (Canada), 6-9 juin.
- Barham E., (2002), "Towards a theory of values-based labeling", *Agriculture and Human Values*, vol. 19, n°4, pp.349-360.
- Baron C., (2003), « La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique », *Droit et Société*, vol. 2, n°54, pp.329-349.
- Battilana J., Leca B., Boxenbaum E., (2009), "How actors change institutions: Toward a theory of institutional entrepreneurship", *Academy of Management Annals*, vol. 3, n°1, pp.65-107.
- Baum J.A.C., Oliver C., (1991), "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n°2, pp.187-218.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M., (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R-A., (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.228-262.
- Bearle A. A., Means G. C., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York, 426p.
- Becattini G., (1992), « Le district industriel: milieu créatif », *Espaces et Sociétés*, n°66-67, pp.147-163.
- Bédé D., Bédé S., Fiorello A., Maumon N., (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Management & Avenir*, vol. 4, n°54, pp.83-106.

- Ben Hafaïedh C., (2006), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, pp.31-54.
- Ben Slimane K., Leca B., (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, vol. 7, n°37, pp.53-69.
- Berger P.L., Luckmann T., (1966), *The Social Construction of Reality*, Doubleday, New York, 240p.
- Berger P.L., Luckmann T., (1996), *La construction sociale de la réalité*, Masson/Armand Collin, Paris, 344p.
- Berger-Douce S., (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18, n°3-4, pp.93-123.
- Berger-Douce S., (2006), « L'appropriation de la RSE par les PME : la démarche collective au service de l'engagement environnemental », *Oeconomica Humana*, vol. 4, n°11, pp.24-26.
- Berger-Douce S., (2007a), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n°1, pp.53-72.
- Berger-Douce S., (2007b), « Le management environnemental des PME rentables : Une étude exploratoire en France », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 20, n°3-4, pp.165-190.
- Berger-Douce S., (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME-Premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, vol. 1, n°15, pp.9-29.
- Berger-Douce S., (2010), « La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement. L'expérience d'un club de dirigeants des TIC », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 23, n°3-4, pp.123-154.
- Berger-Douce S., (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n°215, pp.147-166.
- Berger-Douce S., (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinales dans une PME industrielle », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°12, pp.10-28.
- Berger-Douce S., Paradas A., (2012), « La responsabilité sociale et environnementale : des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations », in Gomez-Breyse M., Jaouen A., (Ed.), *L'entrepreneur au 21ème siècle – Reflet des évolutions sociétales*, Dunod, Paris, pp.57-74.

- Bergeron H., Boulerne S., Roy C., Wolff D., (2010), « Identification des enjeux prioritaires des PME dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable », *31ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Nice, 10-12 mai.
- Berry M., (1983), « Une technologie invisible ? », *Cahier du laboratoire n°1983*, Editions Ecole Polytechnique, Paris, 60p.
- Berthinier-Poncet A., (2013), « Gouvernance et innovation dans les clusters à la française », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n°232, pp.119-138.
- Bessire D., Mesure H., (2009), « Penser l'entreprise comme une communauté : fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, vol. 10, n°30, pp.30-50.
- Bocquet R., Mendez A., Mothe C., Bardet M., (2009), « Pôles de compétitivité constitués de PME: quelle gouvernance pour quelle performance? », *Management & Avenir*, vol. 5, n°25, pp.227-244.
- Bocquet R., Mothe C., (2009), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°190, pp.101-122.
- de Boer J., (2003), "Sustainability labelling schemes: the logic of their claims and their functions for stakeholders", *Business Strategy and the Environment*, vol. 12, n°4, pp.254-264.
- Boiral O., (2003), "ISO 9000: Outside the Iron Cage", *Organization Science*, vol. 14, n°6, pp.720-737.
- Boissin J-P., Fayolle A., Messegheem K., (2011), « L'institutionnalisation de la Revue de l'Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.3, n°10, pp.7-11.
- Bon V., (2007), « Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise », *Management & Avenir*, vol. 1, n°11, pp.203-214.
- Bon V., Morlet D., Pensel J-L., (2013), « Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative », *10ème Congrès de l'ADERSE*, Brest, 28-29 mars.
- Boncler J., Hlady Rispal M., Verstraete T., (2006), « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.5, n°2, pp.9-29.
- Bonnafeus-Boucher M., De Géry C., Laviolette E-M., (2013), « Clusters as Institutional entrepreneurship », *8ème Congrès de l'AEI*, Fribourg, 22-25 octobre.
- 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 de L'université de Tours, 558p.

- Bouhaouala M., Bouchet P., (2007), « Labellisation sectorielle et développement durable des territoires », *Revue Gestion2000*, 2007/2, mars-avril, pp.127-158.
- Bowen H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Brothers, New York, 276p.
- Boxenbaum E., (2006), "Lost in translation: the making of Danish diversity management", *American Behavioral Scientist*, vol.49, n°7, pp.939-948.
- Breka J., (1994), "Study finds gains with ISO 9000 registration increase over time", *Quality Progress*, May, pp.18-20.
- Brette O., Chappoz Y., (2007), "The French competitiveness clusters: Toward a new public policy for innovation and research?", *Journal of Economic Issues*, vol. 41, n°2, pp.391-398.
- Brodhag C., (2011), « La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000 », in Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F., (Ed.), *ISO 26000: une norme "hors norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Economica, Paris, pp.131-143.
- Brousillon G-A., Pierre P., Seurrat A., (2007), « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France? », *Management & Avenir*, vol. 4, n°14, pp.137-149.
- Brown D.J., King J.B., (1982), "Small Business Ethics: Influences and Perceptions", *Journal of Small Business Management*, vol. 20, n°1, pp.11-18.
- Brown A., Ton van D. W., Loughton K., (1998), "Smaller enterprises' experiences with ISO 9000", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.15, n°3, pp.273-285.
- Browne A.W., Harris P.J.C., Hofny-Collins A.H., Pasiecznik N., Wallace R.R., (2000), "Organic production and ethical trade: definition, practice and links", *Food Policy*, vol. 25, n°1, pp.69-89.
- Brundtland G.H., (WCED), (1987), *Our Common Future (World Commission on Environment and Development)*, Oxford Paperbacks, 400p.
- Buisson M.-L., (2006), « Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle », in Grimand A., (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, pp.157-173.

C

- Caby J., Hirigoyen G., (2005), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Economica, Paris, 220p.
- Cacciatori E., Jacobides M.G., (2005), "The dynamic limits of specialization: vertical integration reconsidered", *Organization Studies*, vol. 26, n°12, pp.1851-1883.
- Capron M., (2011), « Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26000 », in Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F., (Ed.), *ISO 26000: une norme "hors norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Economica, Paris, pp.37-54.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, 192p.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 126p.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2015), *L'entreprise dans la société. Une question politique*, La Découverte, Paris, 277p.
- Groleau C., (2003), « L'observation », in Giordano Y., (Ed.), *Conduire un projet de recherché. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Cormelles, pp.209-244.
- Carroll A.B., (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp.497-505.
- Carpenter M., 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.
- Carton S., de Vaujany F-X., Perez M., Romeyer C., (2005), « Des dynamiques institutionnelles aux dynamiques micro-sociales : réflexion sur l'appropriation des objets de gestion informatisés », in de Vaujany F-X., (Ed.), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Cormelles, pp.81-114
- Cazal D., (2008), « Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, n°1, pp.12-23.
- Chabaud D., Condor R., (2009), « La formation des équipes entrepreneuriales : une étude exploratoire », *Revue internationale P.M.E*, vol. 22, n°1, pp.81-102.
- Chabault D., (2008), « Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité: le cas de la Cosmetic Valley », *XVIIe Conférence de l'AIM*, Nice, 28-31 mai.

- Chabault D., (2010), « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Management & Avenir*, vol.6, n°36, pp.130-151.
- Chalaye S., Massard N., (2009), « Les clusters: diversité des pratiques et mesures de performance », *Revue d'Economie Industrielle*, n°128, 4ème trimestre, pp.153-176.
- Chalmers A.F., (2008), *Qu'est-ce que la science*, Le Livre de Poche, Paris, 286p.
- Charreaux G., (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 111, pp.50-64.
- Charreire S., Huault I., (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°3, pp.31-55.
- Charreire S., Huault I., (2008), "From practice knowledge to the practice research: revisiting constructivist research", *Management Learning*, vol. 39, n°1, pp.73-91.
- Charreire-Petit S., Durieux F., (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.58-83.
- Child J., Lu Y., 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.
- Chrisman J., Fry F., (1982), "Public versus business expectations: two views on social responsibility for small business", *Journal of Small Business Management*, vol. 20, n°1, pp.19-26.
- CINOV, (2013), *Rapport de branche 2013*, Récupéré le 8 janvier 2015 du site : http://www.cinov.fr/uploads/media_items/rapport-de-branche-2013.original.pdf
- Clarkson M.B.E., (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp.92-117.
- Coe-Rexecode, (2011), « L'économie numérique et la croissance : Résumé et principales conclusions », *Coe-Rexecode*, Document de travail n°24, Mai, 8p.
- Coller X., (1996), "Managing flexibility in the food industry: a Cross-national comparative case study in European multinational companies", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n°2, pp.153-172.
- Combes M., (2005), « Quel avenir pour la responsabilité sociale des Entreprises? La RSE: l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Management & Avenir*, vol. 4, n°6, pp.131-145.

- Commissariat général au développement durable, (2011), *Labels entreprises responsables*, Rapport d'étape du groupe de travail, Octobre, 44p.
- Condor R., Chabaud D., (2011), « La formation de l'équipe entrepreneuriale : une approche processuelle », *7^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Advancia, Université Paris-Dauphine, Paris, 12-15 octobre.
- Conney T., (2005), "What is an Entrepreneurial Team?", *International Small Business Journal*, vol.23, n°3, pp.226-235.
- Courrent J-M., (2006), « L'initiation des pairs comme définition de la responsabilité sociale en petite entreprise », *Oeconomica Humana*, vol.4, n°11, pp.13-17.
- Courrent J-M., (2012), *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*, De Boeck, Bruxelles, 160p.
- Courrent J-M., Torrès O., (2005), "A proxemic approach of small business: the case of business ethics", *50th International Council of Small Business*, Washington (United States).
- Culière O., (2005), « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », *4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris, 24-25 novembre.
- Cusin J., (2009), « L'élaboration d'un design de recherche. Les coulisses de la recherche qualitative en sciences de gestion : conjuguer fiabilité, pragmatisme et rigueur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol.15, n°35, pp.117-139.
- Cusin J., Loubaresse E., (2015), « L'interclustering: de la communauté de pratiques aux réseaux d'innovation », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°246, pp.13-39.

D

- Dacin M.T., (1997), "Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms", *Academy of Management Journal*, vol.40, n°1, pp.46-81.
- David P., (1985), "Clio and the economics QWERTY", *American Economic Review*, vol. 75, n°2, pp.332-337.
- David A., (1998), « Outils et gestion dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, pp.44-59.
- David A., (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *XIII^{ème} conférence de l'AIMS*, Le Havre, 1-4 juin.

- David, A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : Le statut des connaissances dans les études de cas », *Congrès européen de science des systèmes*, Paris, 19-22 septembre.
- Davies M.A.P., Wright L.T., (1994), "The importance of labelling examined in food marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 28, n°2, pp.57-67.
- Davis, G.F. (1991), "Agents whitout principles ? The spread of the poison pill through the intercorporate network" *Administrative Science Quaterly*, vol. 36, n°4, pp.583-613.
- De Barnier V., Lagier J., (2012), « L'art et l'artisanat d'art en quête de réassurance. Enjeux des labels et des ateliers », *Décisions Marketing*, n°65, pp.9-19.
- Deeds D.L., Mang P.Y., Frandsen M., (1997), "The quest for legitimacy: A study of biotechnology IPO's", *Annual meeting of the Academy of Management*, Boston (United States), 10-13 août.
- Deephouse D.L., (1996), "Does Isomorphism legitimate?", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, pp.1024-1039.
- Deephouse D.L., (1999), "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°2, pp.147-166.
- Deephouse D.L., Carter S.M., (2005), "An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°2, pp.329-360.
- Dees J.G., Starr J.A., (1992), "Entrepreneurship through an ethical lens: dilemmas and issues for research and practice", in Sexton D.L., Kasarda J.D., (Ed.), *The stat of the art of entrepreneurship*, Kent Publishing, Boston, pp.89-116.
- Delattre M., Moulette P., (2009), « Mise en œuvre et déploiement d'une politique de RSE: Etude exploratoire d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire », *6ème Congrès de l'ADERSE*, Pau, 22-23 janvier.
- Delchet K., Gondran N., Brodhag, C., (2007), « La prise en compte des parties intéressées : une condition nécessaire de la responsabilité sociétale des entreprises mais non suffisante dans une perspective de développement durable », *Revue Internationale P.M.E*, vol. 20, n°3-4, pp.121-145.
- Delpuech C., (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME? », *4ème Congrès du RIODD*, Lille, 25-27 juin.
- Demers C., (2003), « L'entretien », in Giordano Y., (Ed.), *Conduire un projet de recherche une perspective qualitative*, pp.173-210.
- Deming W.E., (1986), *Out of the crisis*, MIT Press, Cambridge, 507p.

- Denzin N.K., Lincoln Y.S., (2000), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, 1143p.
- Depret M.H., Hamdouch A., (2010), « Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech, Une revue critique de la littérature récente », *Revue d'économie industrielle*, vol. 4, n° 128, pp.21-52.
- Derbyshire J., (2010), "Will policies designed to encourage links between European clusters weaken their internal dynamics?", *Local Economy*, vol. 25, n°4, pp.328-338.
- Deschamps G., Goy H., Grimand A., Lévy T., de Vaujany F-X., (2005), « Gestion Stratégique et perspective appropriative : comparaison des modes endogènes et exogènes », dans de Vaujany F-X., (Ed.), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Cormelles, pp.35-79.
- Deslauriers J-P., (1991), *Recherche qualitative: Guide pratique*, Montréal, McGraw Hill, 142p.
- Dick G.P.M., (2000), "ISO 9000 certification benefits, reality or myth?", *The TQM Magazine*, vol. 12, n°6, pp.365-371.
- Di Maggio P.J., (1988), "Interest and agency in institutional theory", in Zucker L., (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, MA: Ballinger, pp.3-22.
- Di Maggio P.J., Powell W.W., (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp.147-160.
- Donaldson T., Preston L., (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp.65-91.
- Dorado S., (2005), "Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening", *Organization Studies*, vol. 26, n°3, pp.385-414.
- Dowling J., Pfeffer J., (1975), "Organizational legitimacy: social values and organizational behavior", *Pacific Sociological Review*, vol. 18, n°1, pp.122-136.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C., (2007), « Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.263-293.
- Duchéneau B., (1996), *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima, Paris, 516p.
- Dubrion B., (2010), « Gestion des ressources humaines responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », *Management & Avenir*, vol. 9, n°39, pp.31-51.

Duchrow U., Hinkelammert F.J., (2004), *Property for people, not for profit. Alternatives to the global tyranny of capital*, Zed Books, 256p.

Dupuis J-C., (2011), « Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n°215, pp.69-85.

Dupuis J-C., Haned N., Lebas C., (2006), « La RSE en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », *Oeconomica Humana*, vol. 4, n°11, pp.9-12.

E

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°170, pp.155-171.

Eisenhardt K.M., (1989), "Building theories from case studies research", *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550.

Eisenstadt S.N., (1980), "Cultural orientations, institutional entrepreneurs and social change: Comparative analyses of traditional civilizations", *American Journal of Sociology*, vol. 85, n°4, pp. 840-869.

Elsbach K.D., (1994), "Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n°1, pp.57-88.

Ewald F., (1997), « L'expérience de la responsabilité », in Ferenczi T., (Ed.), *De quoi sommes-nous responsables ?*, Ed. Le Monde, Paris, pp.11-36.

F

Ferner A., Quintanilla P., (1998), "Multinationals, National Business System and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'?", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n°4, pp.710-731.

Férone G., d'Arcimoles C-H., Bello P., Sassenou N., (2001), *Le développement durable*, Editions d'Organisation, Paris, 344p.

Fligstein N., (1990), *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, Cambridge, 408p.

- Fligstein N., (1991), "The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979", in Powell W.W., Di Maggio P.J., (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, pp.311-336.
- Folliard S., (2010), « La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité », *10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, 26-29 octobre.
- Fortin M-F., Côté J., Filion F., (2006), *Fondements et étapes du processus de recherche*, Chenelière Education, Montréal, 485p.
- Fourcade C., (2008), « Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME ? », *9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Louvain-la-Neuve (Belgique), 28-31 Octobre.
- Frederick W.C., (1994), "From CSR1 to CSR2", *Business and Society*, vol. 33, n°2, pp.150-166.
- Freeman E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 276p.
- Friedman M., (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 166p.
- Frooman J., (1999), "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp.191-205.
- Fulconis F., (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau-Méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse de doctorat de l'Université de Nice-Sophia Antipolis, 560p.
- Fulconis F., Joubert J., (2009), « Management des pôles de compétitivité et structures en réseau: une analyse de la filière agroalimentaire », *Management & Avenir*, vol. 5, n°25, pp.184-206.

G

- Galarraga Gallastegui I., (2002), "The use of eco-labels: a review of the literature", *European Environment*, vol. 12, n°6, pp.316-331.
- Galaskiewicz J., (1985), "Interorganizational relations", *Annual Review of Sociology*, vol. 11, pp.281-304.
- Garud R., Jain S., Kumaraswamy A., (2002), "Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp.196-214.

- Garud R., Hardy C., Maguire S., (2007), "Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue", *Organization Studies*, vol. 28, n°7, pp.957-969.
- Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Helme-Guizon A., Herbert M., Ray D., (2008), « Collecter les données : l'enquête », in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (Ed.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education, Paris, pp.87-138.
- Gavard-Perret M-L., Helme-Guizon A., (2008) « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (Ed.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education, Paris, pp.247-279.
- Gendron C., (2000), « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », *Revue du Mauss*, n°15, pp.320-325.
- Gendron C., (2011), « ISO 26000: une définition socialement construite de la responsabilité sociale », in Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F., (Ed.), *ISO 26000: une norme "hors norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Economica, Paris, pp.17-36.
- Germain S., Gates S., (2007), « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises », *28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, 23-25 mai.
- Gharbi H., (2005), *Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion de l'université Paris-Dauphine.
- Gibb A.A., (1988), "Towards the building of entrepreneurial models of support for small business", *11ème Conférence nationale Small Firms Policy and Research Conference*, Cardiff (Pays de Galles), 12-13 novembre.
- Giddens A., (1984), *The constitution of society: outline of a theory of structuration*, Polity Press, Cambridge, 417p.
- Giordano Y., (2003), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Editions EMS, Cormelles, 318p.
- Giordano Y., Jolibert A., (2012), « Spécifier l'objet de la recherche », in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (Ed.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education, Paris, p.63-105.
- Giordano-Spring S., Villeseque-Dubus F., Courrent J-M., (2012), « Les déterminants du reporting sociétal interne et externe en PME: une étude empirique quantitative », *33ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Grenoble, 21-23 mai.

- Glaser B.G., Strauss A., (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Sociology Press, Mill Valley, 271p.
- Gomez P.-Y., (1996), « Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 75, 1er trimestre, pp.113-131.
- Gomez P.-Y., (2008), « La gouvernance des pôles de compétitivité. Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°190, pp. 197-209.
- Gond J-P., Igalens J., (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Collection « Que sais-je ? », Paris, 128p.
- Gond J-P., Mercier S., (2004), « Les théories des parties-prenantes: une synthèse critique de la littérature », *15ème Congrès de l'AGRH*, UQAM, Montréal (Canada), 1-4 septembre.
- Gond J-P., Mercier S., (2006), « La théorie des parties prenantes », in Allouche J., (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Edition Vuibert, pp.917-925.
- Goodpastor K.E., (1991), "Business Ethics and stakeholders analysis", *Business Ethics Quaterly*, vol. 1, n°1, pp.53-71.
- Gordon I., McCann P., (2000), "Industrial clusters: complexes agglomerations and/or social networks?", *Urban Studies*, vol. 37, n°3, p.513-532.
- Graafland J., Van De Ven Bert., Stoffele N., (2003), "Strategies and Instruments for organizing CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands", *Journal of Business Ethics*, vol. 47, n°1, pp.45-60.
- Granovetter M.S., (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, pp.1360-1380.
- Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1019p.
- Greenwood R., Suddaby R., 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, p.58-80.
- Grimand A., (2006a), « Quand le Knowledge Management redécouvre l'acteur :la dynamique d'appropriation des connaissances en organisations », *Management & Avenir*, vol.3, n°9, pp.141-157
- Grimand A., (2006b), « L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens », in Grimand A., (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, pp.13-28.

- Grimand A., (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, vol. 4, n°54, pp.109-126.
- Groleau C., (2003), « L'observation », dans Giordano Y., (Ed.), *Conduire un projet de recherché. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Cormelles, pp.211-244.
- Guba E.G., Lincoln Y.S., (1989), *Fourth generation evaluation*, Sage, Londres, 296p.
- Gulbrandsen L.H., (2006), "Creating markets for eco-labelling : are consumers insignificant ?", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 30, n°5, pp.477-489.
- Guillen M.F., (1994), *Models of Management: Work, Authority and Organization in a comparative perspective*, University of Chicago Press, 432p.

H

- Hall E.T., (1963), "A system for the notation of proxemics behavior", *American Anthropologist*, vol. 65, n°5, pp.1001-1026.
- Hannan M.T., Carroll G.R., (1992), *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition*, Oxford University Press, New York, 304p.
- Hargreaves J., Dauman J., (1975), *Business survival and social change*, John Wiley and Sons, New York, 300p.
- Hasselbladh H., Kallinikos J., (2000), "The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in Organization studies", *Organization Studies*, vol. 21, n°4, pp.697-720.
- Hatchuel A., Weil B., (1992), *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphoses des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica, Paris, 263p.
- Hattabou A., Louitri A., (2011), « Développement durable et management des PME: une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur textile-habillement », *Management & Avenir*, vol. 3, n°43, pp.122-142.
- Hawley A., (1968), Human ecology, in Sills D.L., (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences*, Macmillan, New York, pp.328-337.
- Heckatorn D., (1996), "The dynamics and dilemmas of collective action", *American Sociological Review*, vol.61, n°2, pp.250-277.
- Heitz M., (2000), « Les coopérations interentreprises: une grille de lecture », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°4, pp.57-81.

- Helfrich V., (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques? », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, pp.51-60.
- Hemingway C., (2005), "Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, vol. 60, n°3, pp.233-249.
- Hlady Rispal M., (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles, 250p.
- Hlady Rispal M., (2003), « Etudes de cas : les défis du chercheur en gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n°39, pp.167-191.
- Hlady Rispal M., (2009), « La conduite d'études de cas encadrées. Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage, » *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. 15, n°35, pp.179-200.
- Hoffman A., (1999), "Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°4, pp.351-371.
- Hoffmann G., Saulquin J-Y., (2009), « Quand la RSE revisite la chaîne de valeur », *Management & Avenir*, vol. 8, n°28, pp.37-55.
- Holm P., (1995), "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 3, pp.398-422.
- Huault I., Leca B., (2009), « Pouvoir: une analyse par les institutions », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n°193, pp.133-149.
- Hustvedt G., Peterson H.H., Chen Y-J., (2008), "Labelling wool products for animal welfare and environmental impact", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 32, n°5, pp.427-437.

I

- Imbs P., Ramboarison-Lalao L., (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME: quelles pratiques de GRH socialement responsables? », *Management & Avenir*, vol. 1, n°59, pp.35-55.
- INSEE, (2012a), « La responsabilité sociétale des entreprises: une démarche déjà répandue », *INSEE Première*, n°1421, novembre.
- INSEE, (2012b), « Enquête sur les technologies de l'information et de la communication et le commerce électronique 2012 », Récupéré le 12 février 2015 du site : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=tic12#s1
- International Standard Organisation (ISO), (2010), *AFNOR NF ISO 26 000, lignes directrices à la responsabilité sociétale*, Afnor.

J

- Jacobs J., (1969), *The economy of cities*, Random House, New-York, 288p.
- Jacobs D., de Man A.P., (1996), "Clusters, industrial policy and firm strategy: A menu approach", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 8, n°4, pp.425-437.
- Jaouen A., (2008), « Proximités et alliances stratégiques en TPE », in Jaouen A., Torrès O., (Ed.), *Les très petites entreprises un management de proximité*, Lavoisier, Cachan, p.105-123.
- Jenkins H., (2004), "A Critique of Conventional CSR Theory: An SME perspective", *Journal of General Management*, vol. 29, n° 4, pp.37-57.
- Jenkins H., (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp.241-256.
- Jensen M.C., (2002), "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, vol.12, n°2, pp.235-256.
- Jensen M.C., Meckling W.H., (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp.305-360.
- Jepperson R.L., (1991), "Institutions, institutional effects, and institutionalism", in Powell W.W., DiMaggio P.J., (Ed.), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, pp.143-163.
- Johannisson B., Marcela R-P., Karlsson G., (2002), "The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 14, n°4, pp.297-315.
- Jones C., Hesterly W. et Borgatti S., (1997), "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanism", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp.911-945.
- Journé B., (2008) « Collecter les données par l'observation », in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (Ed.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education, Paris, pp.139-176.
- Joyal A., (1998), « PME et développement territorial », in Julien P-A., (Ed.), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris, pp.41-66.
- Julien P-A., (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n°3-4, pp.411-425.

Julien P-A., (1993), "Small business as a research subject: some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory", *Small Business Economics*, vol. 5, n°2, pp.157-166.

Julien P-A., (1998), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris, 437p.

Julien P-A., Marchesnay M., (1988), *La petite entreprise*, Vuibert, Paris, 288p.

Julien P-A., Marchesnay M., (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », in Noël A., (Ed.), *Perspectives en Management stratégique*, Economica, Paris, pp.97-129.

K

Kamm J., Shuman J., Seeger J., Nurick A. (1990), "Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 14, n°4, pp.7-17.

Khan F.R., Munir K.A., Willmott H., (2007), "A dark side of institutional entrepreneurship: soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment", *Organization Studies*, vol. 28, n°7, pp.1055-1077.

Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, pp.4-17

Kuhn T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 173p.

Kumar K., van Dissel H.G., Bielli P., (1998), "The merchant of Prato-Revisited: toward a third rationality of information systems", *MIS Quarterly*, vol. 22, n°2, pp.199-226.

L

Lambert G., Ouédraogo N., (2006), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus », *Revue française de gestion*, vol. 7, n°166, pp.15-32.

Langley A., Royer I., (2006), "Perspectives on doing case study research in organizations", *M@n@gement*, vol. 9, n°3, pp.81-94.

Lapointe A., (2006), « Vers un engagement de la PME dans la RSE? », *Oeconomica Humana*, vol. 4, n°11, pp.4-7.

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

- Larceneux F., (2003), « Segmentation des signes de qualité: labels expérientiels et labels techniques », *Décisions Marketing*, n°29, pp.35-46.
- La Ville (de) I., (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n°3, pp.73-99.
- Lawrence T.B., (1999), "Institutional strategy", *Journal of Management*, vol. 25, n°2, pp.161-188.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., (1967), *Organization and Environment*, Division of Research, Harvard, Boston, 288p.
- Lawrence T.B., Phillips N., (2004), "From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields", *Organization*, vol. 11, n°5, pp.689-711.
- 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., Winn M.I., Devereaux Jennings P., (2001), "The temporal dynamics of institutionalization", *Academy of management Review*, vol. 26, n°4, pp.624-644.
- Le Boulch G., (2001), « Approche systémique de la proximité: définitions et discussion », *IIIèmes journée de la proximité*, Université Paris-Dauphine, Paris.
- Leca B., Battilana J., Boxenbaum E., (2008), "Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship", *HBS Working Paper*, Harvard Business School, Harvard, 51p.
- Legohérel P., Callot P., (1999), « Prise de décision et perception du risque : influence du profil psychologique du décideur », in Le Page J-M., Casta J-F., (Ed.), *Le capital humain. Dimensions économiques et managériales*, Presses de l'Université d'Angers, pp.83-92.
- Le Moigne J-L., (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, Collection « Que sais-je ? », Paris, 127p.
- Lepoutre J., Heene A., (2006), "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A critical review", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp.257-273.
- Levy D., 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.
- Litsikas M., (1997), "Companies choose ISO certification for internal benefits", *Quality*, vol. 36, n°1, pp.20-26.

Lorino P., (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Essec Research Center*, DR02015, juillet.

Lorino P., (2005), « Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations », in Teulier R., Lorino P., (Ed.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Colloque de Cerisy, La découverte, Paris, pp.54-71.

Lorino P., (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'action collective », in Martinet A-C., (Ed.), *Sciences du management, épistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert, Paris, pp.69-83.

M

Madden K., Scaife W., Crissman K., (2006), "How and why small to medium size enterprises (SMEs) engage with their communities: an Australian study", *International Journal Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol.11, n°1, pp.49-60.

Maguire S., Hardy C., 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 incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3ème Congrès International Francophone PME*, Trois-Rivières, Quebec, 25-27 juin.

Marchesnay M., (1991), « La PME: une gestion spécifique », *Economie rurale*, n°206, pp.11-17.

Marchesnay M., (1998), « Le management stratégique », in Julien P-A., (Ed.), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris, pp.101-126.

Marchesnay M., (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n°144, pp.107-118.

Marchesnay M., (2008), « Proximités et singularités des TPE », in Jaouen A., Torrès O., (Ed.), *Les très petites entreprises un management de proximité*, Lavoisier, Cachan, pp.79-103.

Maréchal J-P., (2011), « RSE: Les illusions dangereuses », in Postel N., Cazal D., Chavy F., Sobel R., (Ed.), *La Responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelle régulation du capitalisme?*, Editions du Septentrion, Presses Universitaires, pp.287-298

Markusen A., (1996), "Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts", *Economic Geography*, vol. 72, n°3, pp.29-313.

- Marshall A., (1920), *The principles of Economics*, Macmillan, London, 820p.
- Martin D., (2006), « Appropriation des outils de gestion et dynamique de l'action collective : propos d'étape » in Grimand A., (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, pp.29-40.
- Martin R., Sunley P., (2003), "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?", *Journal of Economic Geography*, vol. 3, n°1, pp.5-35.
- Martinoia R., (2011), « Un "sens plus élevé de la responsabilité sociale": la chevalerie économique selon Alfred Marshall », in Postel N., Cazal D., Chavy F., Sobel R., (Ed.), *La Responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelle régulation du capitalisme?*, Editions du Septentrion, Presses Universitaires, pp.105-116.
- Mathieu A., Reynaud E., (2005), « Les bénéfices de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour les PME: entre réduction des coûts et légitimité », *Revue de l'Economie Méridionale*, vol. 53, n°211, pp.357-380.
- 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., Schröder M.J.A., (2004), "Integrating the voice of the consumer within the value chain: a focus on value-based labelling communications in the fresh-meat sector", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, n°7, pp.497-509.
- McEachern M.G., 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.
- Mendez A., Bardet A., (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°190, pp.123-142.
- Messeghem K., (1999), « L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 12, n°3, pp.107-126.
- Messeghem K., (2001), « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°3, pp.183-213.
- Messeghem K., Sammut S., (2007), « Stratégie de légitimation du créateur d'entreprise face au risque d'isolement dans une pépinière d'entreprise », *5ème Congrès de l'AEI*, Sherbrooke, Québec, 4-5 octobre.
- Messeghem K., Sammut S., (2011), *L'entrepreneuriat*, Editions EMS, Cormelles, 243p.
- Messeghem K., Varrault N., (1998), « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, n°1, pp.101-122.

- Meyer J.W., Rowan B., (1977), "Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 2, n°83, pp.340-363.
- Meyer J.W., Scott W.R., (1983), "Centralization and the legitimacy problems of local government", in Meyer J.W., Scott W.R., (Ed.), *Organizational environments*, Sage, Newbury Park, pp.199-215.
- Meyer J.W., Boli J., Thomas G., Ramirez F.O., (1997), "World society and the nation state", *American Journal of Sociology*, vol. 103, n°1, pp.144-181.
- Mezias S.J., (1990), "An institutional model of organizational practice: financial reporting at fortune 200", *Administrative science quarterly*, vol. 35, n°3, pp.431-457.
- Miles M. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles, 632p.
- Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 440p.
- Mitchell R., Agle B., Chrisman J., Spence L., (2011), "Toward a theory of stakeholder salience in family firms", *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, n°21, pp.235-255.
- Mitchell R., Agle B., Wood D., (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp.853-886.
- Moidson J-C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli-Arslan, Paris, 286p.
- Moison J-C., (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? retour sur une doctrine d'usage », in Lorino P., Teulier R. (Ed.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris, pp.239-250.
- Möllering G., (2007), "Collective institutional entrepreneurship ? The recursive interplay of action, networks and institutions in market constitution", *Conference "The Institutional Embeddedness of Markets"*, Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne (Allemagne), 1-3 février.
- Moreau R., (2005), « Les raisons de l'entrepreneuriat collectif: le cas des équipes créatrices d'Entreprises et de Nouvelles Technologies », *Gestion 2000*, n°3, pp.123-142.
- Moreau R., (2006), « La formation des équipes d'entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, pp.55-68.
- Morris J., (1997), "Green goods?: Consumers, Product label and the Environment", *Studies on the Environment*, n°8, IEA.
- Morris C., Young C., (1999), "Discourses of food quality and QAS in the UK", *Journal of Rural Studies*, vol. 16, pp.103-115.

Mucchielli A., (1994), *Les méthodes qualitatives*, Collection « Que sais-je ? », Presses Universitaires de France, Paris, 128p.

Mucchielli R., (1988), *L'analyse de contenu des documents et des communications : connaissance du problème et application pratiques*, ESF, Paris, 223p.

Murillo D., Lozano J., (2006), "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp.227-240.

Musca G., (2006), « Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, vol. 9, n°3, pp.153-176.

Mutch A.,(2007), "Reflexivity and the Institutional Entrepreneur: A Historical Explanation", *Organization Studies*, vol. 28, n°7, pp.1123-1140.

N

Nelson P., (1970), "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy*, vol. 78, n°2, pp.311-329.

O

O'Brien T., (1995), "Special report", *Quality Certification News*, 24 february.

Observatoire du numérique, (2015), Observatoire du numérique (2014, mise à jour mai), *Chiffres clés 2014-Document en ligne*. Récupéré le 4 septembre 2014 du site : <http://www.observatoire-du-numerique.fr/chiffres-cles-2014>

OCDE, (1997), *Eco-labelling: Actual effects of selected programme*, Paris, 81p.

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

Oliver C., (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, pp.145-179.

Ondoua Biwolé V., Spence M., Ben Boubaker Gherib J., (2008), « Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises », *9ème Congrès International des PME*, Louvain-la-Neuve (Belgique), 28-31 octobre.

Orlitzky M., Schmidt F., Rynes S., (2003), "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", *Organization studies*, vol. 3, n°24, pp.403-441.

OSEO, (2012), *RSE, source de compétitivité pour les PME*, La Documentation Française, Paris, 189p.

Oueghlissi R., (2013), « La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°236, pp.163-180.

P

Pacitto J-C., Julien P-A., Meier O., (2008), « Proximité et stratégie de personnalisation au cœur de la problématique de la TPE industrielle », in Jaouen A., Torrès O., (Ed.), *Les très petites entreprises un management de proximité*, Lavoisier, Cachan, pp.235-267.

Paillé P., Mucchielli A., (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris, 424p.

Paradas A., (2006), « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes », *8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg (Suisse), 25-26 octobre.

Paradas A., (2008a), « Proximités représentative et responsabilité sociale dans les TPE », in Jaouen A., Torrès O., (Ed.), *Les très petites entreprises un management de proximité*, Lavoisier, Cachan, pp.123-141.

Paradas A., (2008b), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, n°1, pp.39-52.

Pasquero J., (2004), « Responsabilité sociale de l'entreprise: les approches nord-américaine », in Igalens J. (Ed.), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, Paris, pp.257-272.

Pérez R., (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 126p.

Pérez R., (2007), « Dynamique des organisations et développement durable: propositions pour un cadre d'analyse », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 2, n°2, pp.16-26.

Perret V., Séville M., (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.13-33.

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.

Perrini F., 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.

- Pesqueux Y., (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion? », *Revue Sciences de Gestion*, n°64, p. 209-223.
- Peterson R.A., Albaum G., Kozmetsky G., (1986), "The public's definition of small business", *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n°3, pp.63-69.
- Pfeffer J., Salaznick G.R., (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper and Row, New York, 336p.
- Philipps N., Lawrence T.B., Hardy C., (2000), "Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°1, pp.23-43.
- Piaget J., (1967), *Biologie et connaissance*, Gallimard, Paris, 346p.
- Piore M.J., Sabel C.F., (1984), *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*, Basis Books, New York, 368p.
- Point S., Voynnet Fourboul C., (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n°4, pp.61-78.
- Popper K., (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris, 480p.
- Porter M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Londres, 855p.
- Porter M.E., (1998), "Clusters and the new economic competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n°6, pp.77-90.
- Porter M.E., Kramer M.R., (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n°12, pp.78-92.
- Porter M.E., Kramer M.R., (2011), "The Big Idea, creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n°1-2, pp.62-77.
- Postel N., Sobel R., (2011), « Le capitalisme n'est pas soluble dans les « parties prenantes » Une critique polanyienne de Freeman », in Postel N., Cazal D., Chavy F., Sobel R., (Ed.), *La Responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelle régulation du capitalisme?*, Editions du Septentrion, Presses Universitaires, pp.381-399.
- Provan K.G., Milward H.B., (1995), "A preliminary theory of interorganizational network effectiveness:a comparative study of four community mental health systems", *Administrative science quarterly*, vol. 40, n°1, pp.1-33.
- Pyra B.C., Preston A.P., (1996), "Quality assurance: is it worth it?" *First International Research Conference on Quality Management*, Melbourne, February, pp.145-156.

Q

- Quairel F., (2006), « Contrôle de la performance globale et RSE », *27ème congrès de l'AFC: Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, Tunis (Tunisie), 10-12 mai.
- Quairel F., (2007), « Responsable mais pas comptable: Analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 10, n°1, pp.7-36.
- Quinn J.J., (1997), "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, vol.16, n°2, pp.119-127.

R

- Rabardel P., (2005), « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », dans Teulier R., Lorino P., (Ed.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Colloque de Cerisy, La découverte, Paris, pp.251-265.
- Robert A.D., Bouillaguet A., (1997), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 127p.
- Robert-Demontrond P., 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.
- Robert-Demontrond P., Joyeau A., (2010), « Résistances à la responsabilité sociale des entreprises: de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, pp.5-16.
- Rojot J., (2003), *Théorie des organisations*, Eska, Paris, 534p.
- Rolland S., (2009), « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité: les apports perçus de la certification ISO9000 par les managers », *Management & Avenir*, vol. 9, n°29, pp.31-51.
- Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de Recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles, 440p.
- Royer I., Zarlowski P., (2007), « Le design de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.143-172.

S

- Saout G., (2011), « L'entreprise des parties prenantes (PP): un paradoxe théorique », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 6, n°1, pp. 26-37.
- Saporta B., (1989), « Stratégies des petites et des moyennes entreprises », in *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris, pp.2729-2754.
- Schaltegger S., Wagner M., (2011), "Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions", *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n°4, pp.222-237.
- Schiffauero A., Baudry C., (2009), "Canadian nanotechnology innovation networks: intra-cluster, inter-cluster and foreign collaboration", *Journal of Innovation Economics & Management*, vol.2, n°4, pp.119-146.
- Schmitt C., (2004), « La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique », *Revue Sciences de Gestion*, n°38, pp.105-132.
- Schmitz H., Nadvi K., (1999), "Clustering and industrialization: introduction", *World Development*, vol. 27, n°9, pp.1503-1514.
- Schumpeter J.A., (1942), *Capitalism, socialism, and democracy*, Harper and Brothers, New York, 460p.
- Schwandt T.A., (1994), "Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry", in Denzin N.K., Lincoln Y.S., (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Londres, pp.118-137.
- Scott A.J., (1996), "The craft, fashion, and cultural-products industries of Los Angeles, CA: Competitive dynamics and policy dilemmas in a multisectoral image-producing complex", *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 86, n°2, pp.306-323.
- Scott W.R., (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, vol.32, n°4, pp.493-511.
- Scott W.R., (1995), *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, 360p.
- Scott W.R., Meyer J.W., (1994), *Institutional environments and organizations*, Sage, Thousand Oaks, 334p.
- Selznick P., (1949), *TVA and the grassroots: A study of politics and organization*, Berkeley University of California Press, 288p.
- Silverman D., (1993), *Interpreting Qualitative Data*, Sage, Londres, 520p.

- Singh P.J., (2008), "Empirical assessment of ISO9000 related management practices and performance relationships", *International journal of production economics*, vol. 113, n°1, pp.40-59.
- Spence M., Ben Boubaker Gherib., Ondoua Biwolé., (2011), "Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will Enough? A North-South Comparison", *Journal of Business Ethic*, vol. 99, n°3, pp.335-367.
- Stack M., Gartland M.P., (2005), "The repeal of prohibition and the resurgence of the national breweries: Productive efficiency or path creation?", *Journal of Management History*, vol. 43, n°3, pp.420-432.
- Spence L., Perrini., (2009), "Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European union", *African Journal of Business Ethics*, vol. 4, n°2, pp.20-21.
- Stake R.E., (2000), "Case Studies", in Denzin N.K., Lincoln Y.S., (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, pp.435-454.
- Strang D. et Meyer J. (1993), "Institutional Conditions for Diffusion", *Theory and Society*, vol. 22, n°4, pp.487-511.
- Strauss A., Corbin J., (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Sage, Newbury Park, 272p.
- Strauss A., Corbin J. (2003), « L'analyse des données selon la Grounded Theory. Procédures de codage et critères d'évaluation », in Céfaï D. (Ed.), *L'enquête de terrain*, La Découverte, Paris, pp.363-379.
- St. John C.H., Pouder R.W., (2006), "Technology Clusters versus Industry Clusters: Resources, Networks, and Regional Advantages", *Growth and Change*, vol. 37, n°2, pp.141-171.
- Suchman M.C., (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp.571-610.
- Suire R., Vicente J., (2008), « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n°184, pp.119-136.

T

- Temri L., (2011), « Innovation technologiques environnementales dans les petites entreprises : proposition d'un modèle d'analyse », *Innovations*, vol. 1, n°34, pp.11-36.

- Temri L., Fort F., (2009), « Partage des bonnes pratiques de développement durable: le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », *Innovations*, vol. 1, n°29, pp.103-125.
- 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., (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 536p.
- Thollon-Behar M-P., (2010), *La qualité de l'accueil, quel défi aujourd'hui?*, Eres, Paris, 166p.
- Tilley F., (2000), "Small firm environmental ethics: how deep do they go?", *Business Ethics: A European Review*, vol.9, n°1, pp.31-41.
- Timmons J.A., (1990), *New Venture Creation*, Homewood, Ill., Irwin, 704p.
- Tixier J., Chabault D., Castro Gonçalves L., (2009), « La gouvernance à l'épreuve des faits: Le cas des pôles de compétitivité », *Marché et Organisations*, vol. 2, n°9, pp.119-139.
- Tolbert P.S., 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., (2006), « Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'Economie de la proximité », *Régions et Développement*, n°24, pp.15-44.
- Torre A., (2014), « Relations de proximités et comportements d'innovations des entreprises des clusters », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°242, pp.49-80.
- Torrès O., (1999), *Les PME : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir*, Flammarion, Paris, 127p.
- Torrès O., (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n°144, pp.119-138.
- Torrès O., (2008), « L'ambivalence du management de proximité des TPE », in Jaouen A., Torrès O., (Ed.), *Les très petites entreprises un management de proximité*, Lavoisier, Cachan, pp.27-55.
- Torrès O., (2011), « Proxémies financières des PME », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n°213, pp.189-213.
- Tremblay D-G., (2007), « Réseaux, clusters, communautés de pratique et développement des connaissances », *Chaire Bell en technologies et organisation du travail*, Note de recherche, n° 6, 44p.

V

- Van Griethuysen P., (2009), « La RSE: nouvelle régulation du capitalisme ou interprétation capitaliste de la régulation », *4ème Congrès du RIODD*, Lille, 25-27 juin.
- de Vaujany F-X., (2005), « De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion », in de Vaujany F-X., (Ed.), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Cormelles, pp.19-34.
- de Vaujany F-X., (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 3, n°9, pp.109-126.
- de Vaujany F-X., Grimand A., (2005), « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion », in de Vaujany F-X., (Ed.), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Cormelles, pp.223-234.
- Verbeke W., Viaene J., (1999), "Consumer attitude to beef quality labelling and associations with beef quality labelling", *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, vol. 10, n°3, pp.45-65.
- Von Glaserfeld E., (1996), « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick P., (Ed.), *L'invention de la réalité*, Du Seuil, Paris, pp.19-43.

W

- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290p.
- Wendt A., (2001), "Driving with the rearview mirror: On the rational science of institutional design", *International Organization*, vol.55, n°4, pp.1019-1049.
- Wenger E., (1998), *Communities of practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, UK, 336p.
- Wijen F., Ansari S., (2007), "Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: Insights from regime theory", *Organization Studies*, vol. 28, n°7, pp.1079-1100.
- Wood D.J., (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, pp.691-718.

Y

Yami S., Le Roy F., (2010), *Les stratégies de coopération : rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck, Bruxelles, 263p.

Yin R.K., (1989), *Case study research :Design and methods. Applied Social Research Series*, Sage, London, 166p.

Yin R.K., (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 170p.

Young S., Feigin B., (1975), "Using the benefit chain for improved strategy formulation", *Journal of Marketing*, vol. 39, n°3, pp.72-74.

Z

Zeithaml V.A., (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, n°3, pp.2-22.

Zimmerman J-B., (2005), « Entreprise et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial », *Revue de L'IRE*, vol. 47, pp.21-36.

Zimmerman M.A., Zeitz G.J., (2002), "Beyond Survival: Achieving new venture growth by building legitimacy", *Academy of management review*, vol.27, n°3, pp.414-431.

Zucker L.G., (1987), "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 13, pp.443-464.

Table des encadrés:

Encadré n°5-1: Composition sectorielle du secteur producteur des TIC	p189
Encadré n°5-2: Le guide d'entretien version finale	p209
Encadré n°5-3: Liste des grands domaines	p228
Encadré n°7-1 : Apports de la section 1	p311
Encadré n°7-2 : Apports de la section 2	p322
Encadré n°7-3 : Apports de la section 3	p334
Encadré n°7-4 : Apports de la section 4	p347

Table des schémas:

Schéma n°2-1 : Cadre théorique de l'institutionnalisation de la RSE dans un contexte de réseau territorialisé de PME	p103
Schéma n°3-1 : L'appropriation comme pivot de l'institutionnalisation de la RSE	p145

Table des figures:

Figure n°1-1: La vision productive de l'entreprise	p31
Figure n°1-2: La vision managériale de l'entreprise	p31
Figure n°1-3: La vision de l'entreprise et de ses parties prenantes	p32
Figure n°1-4 : La double perspective de la théorie des parties prenantes	p38
Figure n°1-5: La courbe de l'institutionnalisation (S-shaped institutionalization curve)	p48
Figure n°1-6: Les étapes du projet entrepreneurial d'institutionnalisation	p54
Figure n°2-1: Les formes de PME à travers le monde	p67
Figure n°2-2 : Système stratégique et base de compétitivité	p71
Figure n°2-3: Cinq types de configurations structurelles	p72
Figure n°2-4: La perception de la distance	p73
Figure n°2-5: La loi de proxémie et effet de paroi	p74
Figure n°2-6: L'intersection des bulles phénoménologiques et la réduction de l'incertitude	p75
Figure n°2-7: Amplification de la loi proxémique par les effets de grossissement	p77
Figure n°2-8: Schématisation de la gouvernance d'un réseau territorialisé	p101
Figure n°3-1: Structure théorique du values-based label equity	p118
Figure n°3-2: Les groupes de certifications RSE	p126
Figure n°3-3: L'outil de gestion, une entité mixte	p135
Figure n°4-1: Le chercheur interprétativiste	p158
Figure n°4-2 : Le chercheur interprétativiste et ses biais cognitifs	p179

Figure n°5-1 : Diagramme de flux de processus des étapes de labellisation (1/2)	p195
Figure n°5-1 : Diagramme de flux de processus des étapes de labellisation (2/2)	p196
Figure n°5-2: Répartition des labellisées par vague de labellisation et par cluster	p198
Figure n°5-3: Liste de l'arborescence thématique sous Nvivo 10	p232
Figure n°6-1 : Évolution du nombre de labellisés par cluster sur les quatre premières vagues (en cumulé)	p258
Figure n 7-1: Le travail en deux logiques des clusters sur les PME membres	p308
Figure n 7-2: Perception des perspectives d'appropriation par les entrepreneurs institutionnels	p314
Figure n°7-3: Les perspectives d'appropriation d'un dispositif de labellisation dans le cadre d'un projet d'institutionnalisation	p316
Figure n°7-4: La trajectoire de crédibilité des labels	p327
Figure n°7-5: La trajectoire de légitimité que confère un dispositif de labellisation	p328
Figure n°7-6: Trajectoire d'efficience obtenue grâce au label	p328
Figure n°7-7: La zone d'institutionnalisation requise dans les trajectoires de labellisation	p329
Figure n°7-8: Évolution de la forme du collectif entrepreneurial au cours des phases du projet d'institutionnalisation	p342
Figure n°7-9: La forme du collectif entrepreneurial institutionnel de l'étude de cas	p344

Table des tableaux:

Tableau n°1-1: Présentation chronologique des principales définitions des parties prenantes	p29
Tableau n°1-2: Les perspectives de la théorie de l'institutionnalisation	p40
Tableau n°1-3: Les différentes approches de la légitimité	p46
Tableau n°3-1: Les trois regards de l'appropriation des outils de gestion	p139
Tableau n°5-1: Récapitulatif des entretiens réalisés	p211
Tableau n°5-2: Les acteurs qui n'ont pas pu être interviewés malgré nos relances	p216
Tableau n°5-3: La grille d'observation	p220
Tableau n°5-4: Les biais d'observation et leurs maîtrises	p221
Tableau n°5-5: Extrait du dictionnaire des codes	p230
Tableau n°5-6 : Grille heuristique	p233
Tableau n°5-7: Exemple d'un encodage matriciel réalisé	p236

ANNEXES

La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE

Le cas d'inter-clusters du numérique

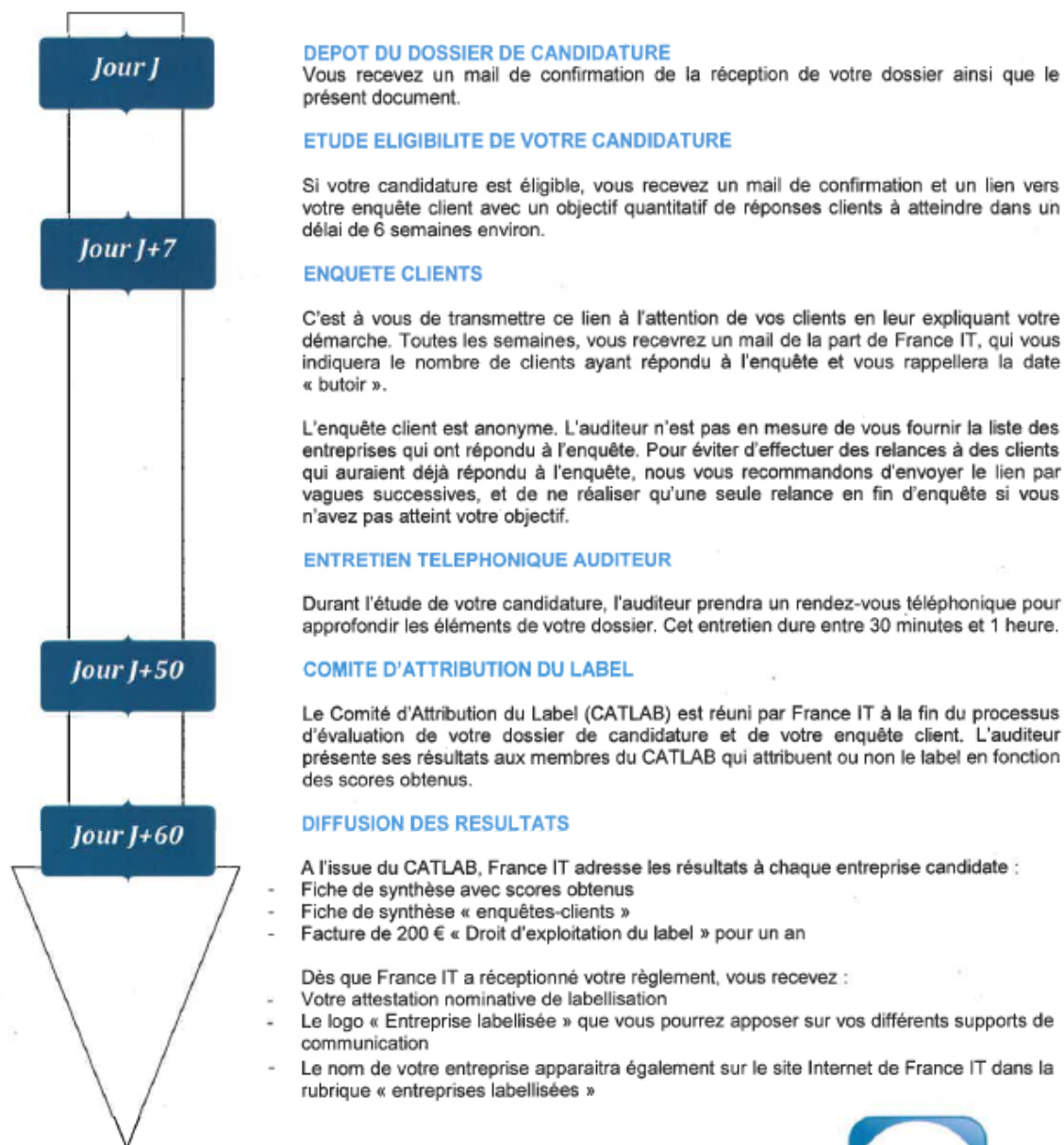
Liste des Annexes

Annexe 1 : Descriptif du processus d'évaluation	p410
Annexe 2 : Dossier de renseignements du label ENR	p411
Annexe 3 : Référentiel Label ENR	p416
Annexe 4 : Processus et conditions d'évaluation du Label ENR	p430
Annexe 5 : Règles d'utilisation de la marque et du logo	p440
Annexe 6 : Entretien Armand Lulka Juin 2014	p443
Annexe 7: Restitution entretien C1-D, 26 Novembre 2013	p460
Annexe 8: Entretien C2-E du 13 janvier 2015	p482
Annexe 9 : Exemples d'impressions écran de l'arbre thématique réalisé sur le logiciel Freemind	p498

Annexe 1 : Descriptif du processus d'évaluation



DESCRIPTIF DU PROCESSUS D'EVALUATION



FRANCE IT - 14 rue Passet - 69007 LYON - mail : contact@france-it.fr - www.france-it.fr -
 Auditeur : CIRIDD - 60 rue des Aciéries - 42000 SAINT-ETIENNE - audit.enr@france-it.fr



Annexe 2 : Dossier de renseignements du label ENR



SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
COMMUNIQUE DE PRESSE	3
LE LABEL ENR :	4
CONDITIONS D'ATTRIBUTION DU LABEL	5
LES ENTREPRISES LABELLISÉES	6
PRESENTATION DE FRANCE IT	7
CONTACTS	9



France iT

COMMUNIQUE DE PRESSE

Huit nouvelles Entreprises Numériques obtiennent le Label « Entreprise Numérique Responsable »

Paris, 12 décembre 2012 – Huit nouvelles entreprises numériques françaises obtiennent le précieux label « Entreprise Numérique Responsable » (ENR), de France IT.

Une entreprise Numérique Responsable ? :

Une entreprise Numérique Responsable intègre « des préoccupations éthiques, environnementales et sociales dans ses activités commerciales et dans ses relations avec toutes les parties prenantes internes et externes ». Selon Armand LULKA, président de France IT, « les entreprises ont déjà de bonnes pratiques, mais elles n'étaient pas nécessairement formalisées. Des chartes existent sur le principe déclaratif. Le label ENR va beaucoup plus loin, il impose à l'entreprise de se poser les bonnes questions sur ses process, le label est un véritable gage de qualité pour les clients ! ».

Un processus indépendant et expert :

L'évaluation des entreprises a été réalisée par une structure auditrice indépendante : Le Centre de Ressources International en Développement Durable (CIRIDD). L'évaluation repose sur 2 axes : l'étude du dossier de candidature et une enquête de satisfaction client.

Ce label est attribué pour une période de 2 ans. Il doit être confirmé ensuite par un audit de renouvellement. Les entreprises ont été évaluées sur une notation de 200 points ; 100 pts attribués sur instruction du dossier, 100 autres après une enquête de satisfaction client. Il faut obtenir un score supérieur à 120 points pour être labellisé.

C'est le Comité d'ATtribution du LABEL (CATLAB) qui délivre le précieux label. Ce comité regroupe des personnalités du monde informatique, indépendantes de la gouvernance de France IT ; (La FING (Fondation Internet Nouvelle Génération) - CINOV, Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle, du conseil, de l'ingénierie et du numérique - L'INSTITUT MINES TELECOMS - L'ANDSI, l'Association Nationale des DSI - L'AFDEL, l'Association Française des Editeurs de Logiciels et solutions Internet).

France IT, le réseau des clusters numériques - Association loi 1901 - N° Siret 511 972 634 00016 - CODG APE 9499Z - www.france-it.fr

Séjour social : c/ France Clusters - 14 rue Bassot - 69007 Lyon - E-mail : contact@france-it.fr



LE LABEL ENR : UN LABEL EXIGEANT!

Le référentiel ENR ainsi que le processus d'évaluation complet sont téléchargeables sur le site Internet de France IT

<http://www.france-it.fr/label-enr-entreprise-numerique-responsable.html>

Retrouvez toutes les entreprises labellisées à l'adresse :

<http://france-it.fr/les-entreprises-labellisees.html>

Un label national pour les entreprises numériques !

En 2011, France IT, le réseau national des clusters numériques, a lancé un label national pour les entreprises numériques (SSI, Web Agency, FAI, etc...). Les objectifs de ce label sont clairs : valoriser les bonnes pratiques des entreprises du secteur IT, et accroître leur performance.

Pourquoi un label Entreprise Numérique Responsable ?

- Valoriser la dimension sociétale des entreprises numériques auprès de leurs clients et prospects
- Bénéficier d'un accompagnement dans l'optimisation de leur organisation
- Inscrire les entreprises dans une démarche d'amélioration continue
- Démarquer les entreprises labellisées des pratiques non éthiques

Comment obtenir le label Entreprise Numérique Responsable ?

Les entreprises candidates sont évaluées par une structure auditrice indépendante.

L'étude de la candidature s'effectue sur :

- 1 dossier de présentation de l'entreprise et de ses pratiques accompagné des pièces justificatives évalué sur 100 points
- 1 enquête clients évaluée sur 100 points

Si le score global est supérieur à 120 points, l'entreprise est labellisée « Entreprise Numérique Responsable » pour 2 ans et bénéficie d'une communication nationale assurée par France IT.



CONDITIONS D'ATTRIBUTION DU LABEL

DEONTOLOGIE

- L'entreprise satisfait aux obligations légales et réglementaires (obligations fiscales, sociales, droit du travail et loi informatique et libertés)
- L'entreprise précise les droits intellectuels cédés dans la réalisation de sa prestation
- L'entreprise est engagée dans une démarche de respect de la confidentialité avec son client et ses salariés
- L'entreprise respecte la concurrence
- L'entreprise est impliquée dans une démarche de développement durable

APPROCHE COMMERCIALE

- L'entreprise conseille et propose la solution la plus adaptée aux besoins de ses clients
- L'entreprise est claire et transparente dans sa proposition de prix
- L'entreprise formalise son engagement auprès de son client par un document signé détaillant clairement la prestation

REALISATION DE LA PRESTATION

- L'entreprise met en place les moyens humains et techniques nécessaires au respect des objectifs
- L'entreprise dispose d'une méthode de suivi de projet
- L'entreprise nomme un interlocuteur qui assure la coordination avec le client
- L'entreprise formalise la fin de sa prestation par un document ou une notification
- L'entreprise respecte l'échéancier des règlements, rédigé en transparence avec son client
- L'entreprise s'engage, en cas d'incapacité, à fournir à son client une solution de continuation de sa mission
- L'entreprise évalue régulièrement la satisfaction client



PRESENTATION DE FRANCE IT

France IT est le réseau national des clusters numériques. France IT compte aujourd'hui 12 clusters adhérents et représente ainsi plus de 1500 entreprises numériques.

Nos ambitions :

- Réunir au sein d'un même réseau, les clusters numériques français afin d'accroître, à la fois, la performance des clusters et celle des entreprises adhérentes qui les composent.
- Devenir l'interlocuteur privilégié des institutions et organisations nationales et internationales sur les questions liées au développement économique et territorial de la filière numérique.

Des objectifs liés à la performance des clusters membres de France IT

- 1/ Favoriser la connaissance mutuelle des clusters adhérents et l'échange entre eux d'expériences, de méthodes, de données ou d'outils, notamment par le biais de mutualisations.
- 2/ Favoriser les rapprochements et les coopérations entre les clusters et les pôles de compétitivités numériques.
- 3/ Favoriser la mise en œuvre de démarches communes à l'international.

Des objectifs liés à la performance des entreprises adhérentes aux clusters membres de France IT

- 1/ Favoriser l'accès au marché, l'innovation et la GPEC des entreprises adhérentes aux clusters membres de France IT par le biais d'actions interclusters non redondantes avec les actions proposées par chaque cluster.
- 2/ Favoriser les rencontres b to b des entreprises adhérentes aux clusters membres de France IT et l'intégration de ses dernières au sein de projets labellisés par des pôles de compétitivité numériques

Annexe 3 : Référentiel Label ENR



REFERENTIEL

LABEL « Entreprise Numérique Responsable »





Sommaire

Préambule	3
1 - Fonctionnement du label	4
Propriété du référentiel	4
Modalités d'obtention et d'audit	4
Comité d'attribution du label (CATLAB)	4
Engagement vis-à-vis du référentiel	5
Bénéfices des entreprises numériques labellisées	5
Modalités de radiation	6
Révision / Evolution du référentiel	6
2 – Obligations et déontologie	7
a) Obligations	7
b) Relations avec les parties prenantes :	8
3 - Approche commerciale	9
Conseil et démarche commerciale	9
Le cahier des charges	9
La proposition de prix	10
La commande	10
4 - Réalisation de la prestation	11
Moyens	11
Suivi de projet	11
Réalisation	11
Livraison	12
Facturation	12
Défaillance de l'entreprise labellisée	12
5 – Démarche de progrès	13
Développement durable	13
Mention des démarches de progrès	13
Remerciements	15



Préambule

Le marché des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ou plus généralement du numérique a connu une croissance continue depuis le début de l'invention de l'ordinateur. Ce marché est en perpétuelle mutation par les évolutions techniques, par les champs d'application et par la rapidité de diffusion de l'information que l'avènement d'Internet a créé.

Le numérique et les TIC sont devenus les outils indispensables du fonctionnement d'une entreprise, le centre névralgique de l'organisation et des méthodes, et parfois le cœur même de la stratégie d'expansion.

Le déploiement des TIC introduit dans le fonctionnement des entreprises et des marchés, d'importants facteurs de changement.

Devant l'omniprésence de ces technologies et l'opportunité de les utiliser comme levier de développement durable, France IT, le réseau national des clusters numériques, a décidé de proposer aux entreprises adhérentes des clusters membres, un référentiel pour la labellisation « Entreprise Numérique Responsable (ENR) ».

Une Entreprise Numérique Responsable désigne une entreprise numérique qui intègre volontairement des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans ses activités commerciales et dans ses relations avec toutes les parties prenantes internes et externes.

C'est en effet la vocation de France IT que de promouvoir le professionnalisme des entreprises numériques adhérentes aux clusters membres ainsi que leur contribution à une société plus responsable.

Le présent référentiel précise :

- 1 – Les modalités de fonctionnement du label
- 2 – La déontologie et les règles générales
- 3 – Les règles à respecter en matière d'approche commerciale
- 4 – Les règles à respecter en matière de réalisation de la prestation
- 5 – Les démarches de progrès encouragées en matière de développement durable



1 - Fonctionnement du label

Propriété du référentiel

Ce document est la propriété exclusive de France IT. Il a été conçu par différents groupes d'entreprises animés par les clusters membres de France IT.

France IT est le réseau National des Clusters Numériques. Sa mission est de formaliser et fédérer la coopération de différents clusters numériques, dans le but de faire émerger des actions collectives au profit des clusters et de leurs adhérents.

L'usage de ce document et le processus de labellisation sont réservés aux seules entreprises adhérentes aux clusters membres de France IT, à jour de cotisation.

Modalités d'obtention et d'audit

Le document PROCESSUS & CONDITIONS D'EVALUATION décrit l'ensemble des modalités d'obtention du label.

L'entreprise souhaitant obtenir le label ENR doit fournir un dossier de candidature et des pièces conditionnant son éligibilité.

Dès lors que l'entreprise est déclarée éligible, France IT lui adresse un lien pour réaliser son enquête client. L'étude du dossier et les résultats de l'enquête client permettent d'établir un score sur 200 points. Si l'entreprise obtient un score supérieur ou égal à 120 points, elle obtient le label Entreprise Numérique Responsable.

Comité d'attribution du label (CATLAB)

Le Comité d'attribution du label est composé au minimum d'un représentant du bureau de France IT, de trois administrateurs de France IT désignés par le bureau, ainsi que de deux entreprises labellisées. La composition du CATLAB est amené à s'enrichir d'autres membres.

A NOTER :

- Le CATLAB se réunira tous les ans.
- Les entreprises labellisées membres du CATLAB ne pourront pas l'être consécutivement d'une année sur l'autre et ne pourront pas être juges de leur propre dossier.



Ce Comité a pour missions :

- De spécifier les conditions d'attribution du label ainsi que les prérequis indispensables à toutes entreprises y prétendant ;
- De rédiger et réviser ce présent référentiel ;
- De fixer les conditions d'audit (désignation des organismes auditeurs et des modalités d'accès aux informations nécessaires à la réalisation du dit audit) ;
- D'être l'unique garant/responsable de la délivrance du label ENR.

Engagement vis-à-vis du référentiel

L'Entreprise Numérique Responsable respecte l'intégralité des règles décrites ci-après, vis-à-vis de tous les projets et prestations qu'il propose à sa clientèle. À partir du moment où l'entreprise est labellisée, le référentiel fait partie intégrante de tout contrat commercial, qu'il soit annexé ou non au document formel.

L'entreprise mentionne clairement sa labellisation. Elle donne à l'ensemble de ses clients et prospects la possibilité de consulter ce référentiel grâce à un lien apparaissant sur le site de France IT et/ou sur son propre site.

Référence au label :

L'entreprise ABC a obtenu de France IT en 201., le label « Entreprise Numérique Responsable ». France IT reconnaît ainsi que l'entreprise ABC intègre volontairement des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans ses activités commerciales et dans ses relations avec toutes les parties prenantes internes et externes.

Bénéfices des entreprises numériques labellisées

Après la labellisation, le nom de l'entreprise numérique sera ajouté sur le site Internet de France IT. L'entreprise aura alors la possibilité d'utiliser l'identité visuelle de la labellisation dans sa communication (Cf. document « Règles d'utilisation de la marque et du logo »).



Modalités de radiation

France IT se réserve le droit de commanditer un audit intermédiaire à toute entreprise dont les manquements vis-à-vis de la déontologie définie dans ce référentiel seraient flagrants.

La radiation du label peut intervenir dans les cas de figure suivant :

- l'audit intermédiaire ou l'audit de révision met en évidence un manquement aux règles du référentiel
- l'entreprise concernée refuse ou entrave la conduite de l'audit intermédiaire ou de l'audit de révision.
- l'entreprise n'est plus adhérente à son cluster référent
- l'entreprise ne s'est pas acquittée du droit d'exploitation du label

France IT, peut accorder ou non un délai de mise en conformité par rapport au référentiel.

Révision / Evolution du référentiel

Le référentiel pour la labellisation « Entreprise Numérique Responsable (ENR) » peut être révisé par France IT, soit sur sa propre initiative, soit sur proposition des entreprises numériques labellisées ou du CATLAB, après validation de France IT.

Il s'agit en effet d'encourager les entreprises à progresser et à les valoriser sur le marché.

La révision du référentiel pour la labellisation « Entreprise Numérique Responsable (ENR) » fera l'objet d'une communication auprès des entreprises numériques déjà labellisées. Ces nouvelles dispositions seront évaluées lors du prochain audit. Jusqu'à cette date, les entreprises labellisées conservent le bénéfice de la labellisation.



2 – Obligations et déontologie

a) Obligations

L'honnêteté et l'intégrité forment la base de la confiance. Elles s'appliquent sur toutes les phases de la relation quel que soit le système d'acteurs, tant dans l'utilisation des outils, dans l'accès aux données nominatives, dans le choix des logiciels, dans le respect de la propriété intellectuelle, que dans le comportement général des personnes.

Ainsi, l'Entreprise Numérique Responsable :

- évite les conflits d'intérêt et renonce à la corruption ;
- se sent responsable et imputable des décisions et des gestes posés dans le cadre de son travail ;
- établit et fait connaître les risques et limitations des technologies

Respect des obligations légales et réglementaires

L'Entreprise Numérique Responsable doit :

- Satisfaire aux obligations fiscales et sociales prévues par l'article 46 du code des marchés publics ;
- Satisfaire aux obligations prévues au code du travail ;
- Respecter la loi informatique et libertés (Loi n°78-17 du 6 janvier 1978).

Droits de propriété intellectuelle

Le document contractuel établi conjointement par les parties précisera les droits intellectuels ou commerciaux cédés dans la réalisation du projet ou de la prestation.

En l'absence de clause explicite, les droits d'utilisation du produit seront réputés être cédés au client, à titre personnel et incessible.

Confidentialité

Les entreprises numériques mettent en œuvre les moyens appropriés pour garder le secret le plus absolu sur tous les renseignements fournis, tous les documents confiés, tous les entretiens auxquels ils participent avec leur client. Cet engagement figure dans les contrats commerciaux. Les entreprises numériques font respecter cette obligation par leurs salariés, dirigeants, mandataires sociaux, société mère, filiales et sous-traitants éventuels.



b) Relations avec les parties prenantes :

Une entreprise est constituée par ses actionnaires, ses dirigeants et ses salariés.
Tous les contrats, contrats commerciaux et contrats de travail sont soumis aux dispositions du référentiel.

Attitude avec les clients

L'attitude avec les clients doit être composée d'ouverture, de franchise, d'honnêteté et de respect. L'Entreprise Numérique Responsable entre, de sa propre initiative, dans une démarche active pour comprendre les besoins de ses clients, la façon dont son offre les satisfera, et évaluer leur satisfaction.

Si la commande est du ressort exclusif du client, l'Entreprise Numérique Responsable est à même de montrer qu'elle en a compris le sens et l'application.

Attitude avec les fournisseurs

L'Entreprise Numérique Responsable est en mesure de présenter les critères de présélection des fournisseurs et de les justifier.

Elle les informe et les sensibilise à ses engagements de l'entreprise en matière de responsabilité, dans le cadre du présent référentiel.

Attitude avec les salariés

L'Entreprise Numérique Responsable veille à l'appropriation et à l'application du référentiel ENR par ses salariés.

Ceux-ci peuvent participer à l'amélioration continue ou à l'évolution de leur entreprise selon la déontologie et l'état d'esprit de l'Entreprise Numérique Responsable.

Attitude avec la concurrence

L'Entreprise Numérique Responsable :

- ne dénigre pas la concurrence,
- ne nuit pas à l'intégrité morale et physique de ses concurrents,
- n'induit pas de prospects en erreur en fournissant de fausses informations sur ses concurrents,
- ne fait pas part de critiques injustifiées sur les compétences de ses concurrents auprès de ses clients et prospects.



Implication dans les actions proposées par le cluster référent

L'Entreprise Numérique Responsable participe régulièrement aux actions proposées par le cluster auquel elle adhère.

Plus généralement, elle s'implique dans le réseau et dans les actions collectives proposées par France IT et / ou les clusters qui le composent.

3 - Approche commerciale

Conseil et démarche commerciale

En tant que professionnels, les entreprises numériques labellisées informent, sans dépasser leur propre domaine de compétence, de manière claire et complète sur les sujets demandés par le client.

En phase de définition de projet, d'avant-vente, ou de simple contact commercial, l'entreprise labellisée préconise ses services les mieux adaptés, en rapport avec le besoin du client, dans un langage clair et compréhensible par des non spécialistes.

L'expression des besoins prendra en compte les usages et le contexte d'utilisation des nouvelles applications ou services.

Le cahier des charges

Le cahier des charges est la base de tout projet et exprime le but attendu. Il est de la responsabilité du client.

Si les besoins exprimés par le client ne sont pas clairs, suffisamment complets ou directement exploitables, il appartient à l'entreprise numérique responsable d'aider le client à préciser son besoin, ou de signaler les éléments confus nécessitant un travail de définition plus poussé.

Le client peut avoir des exigences sur le plan de la méthode. La méthodologie est mentionnée dans la proposition de prix du prestataire.



La proposition de prix

La proposition de prix doit clairement définir le domaine de réponse par rapport au cahier des charges ou au projet tel que défini par le client. Les domaines non couverts ou de manière incomplète sont clairement mentionnés.

L'entreprise numérique responsable s'engage :

- à ne dissimuler aucune contrainte pouvant aller à l'encontre de l'objectif souhaité ;
- à décrire clairement sa prestation dans son adéquation avec la demande ;
- à préciser les limites de la solution proposée et les points du cahier des charges exclus de la proposition ;
- à donner une liste claire des livrables ;
- à proposer des délais réalistes et sincères et un planning de réalisation ;
- à différencier clairement les coûts récurrents, en régie et forfaitaires ;
- à préciser les quantités à prévoir pour les produits ou services mentionnés en prix unitaires (prix de journées) ;
- à ne masquer aucun coût indirect et incontournable lié à son intervention ;
- à préciser les durées de garantie des produits ou prestations ;
- à préciser l'échéancier de facturation et les conditions de règlement ;
- à mentionner si tout ou partie de la prestation fait ou peut faire l'objet de sous-traitance.

La commande

La validation d'un accord commercial donne lieu à la mise en place d'un contrat de prestation, ou au minimum, à la signature de la proposition de prix.



4 - Réalisation de la prestation

Moyens

L'entreprise labellisée s'engage à mettre en place les moyens humains et techniques nécessaires au respect des objectifs : Qualité, Prix, Délais.

Il est de sa responsabilité de disposer de l'organisation assurant du bon déroulement du projet en liaison éventuelle avec les autres intervenants.

Suivi de projet

L'entreprise labellisée nomme un responsable de projet qui assure la coordination avec le client.

Une méthode de suivi de l'avancement du projet est mise en place de manière à assurer une complète transparence sur l'avancement des opérations en liaison avec le planning prévisionnel. Cette méthode doit permettre la traçabilité de toutes les étapes de réalisation.

Tout décalage de planning, dont la responsabilité incombe à l'entreprise labellisée, donne lieu à un rapport présentant les raisons et le nouveau planning en résultant.

Toute évolution de la demande ou contrainte particulière pouvant donner lieu à une modification de budget est présentée au client et validée d'un commun accord.

Réalisation

Afin d'atteindre ces objectifs, les systèmes doivent être mis en place en respectant les standards professionnels applicables, les règles de l'art dans la construction et l'implantation, que ce soit pour un développement d'application, une installation de matériels ou la mise en place d'une infrastructure ou d'un service.

Il est donc du devoir d'une entreprise labellisée :

- de connaître et de respecter les lois et les règlements directement liés à la prestation ;
- de solliciter l'accord du client pour toute intervention de sous-traitance non prévisible à la commande ;
- d'être informé des développements dans son domaine d'expertise ;
- de signaler les anomalies, techniques ou administratives ;
- de mettre en place un personnel compétent ;
- de respecter les procédures fournies par les constructeurs ou éditeurs des produits mis en place ;
- de formaliser toute modification ou évolution du cahier des charges.



Livraison

Toute livraison ou fin de prestation doit être formalisée par un bon de livraison ou une notification.

L'entreprise numérique responsable s'engage à avoir pratiqué les tests préalables et à fournir un produit conforme au cahier des charges, exploitable par le client.

Facturation

La facturation est réalisée suivant un échéancier convenu avec le client.

La facturation du solde d'un projet n'est émise que sur des livraisons notifiées et des prestations effectuées.

Les dépassements de budget ne sont facturés qu'après notification au client du motif du dépassement et un chiffrage préalable de ce dépassement.

Les factures de prestations en régie ou au temps passé, sont accompagnées des justificatifs (Feuilles de présence, décompte d'heures, frais de vie...).

Défaillance de l'entreprise labellisée

En cas d'incapacité de l'entreprise labellisée, quelle qu'en soit la raison, à assurer la fin de la mission ou le suivi de maintenance d'un projet, celle-ci anticipe ce cas de figure et s'engage à mettre en œuvre tous les moyens à sa disposition pour proposer une solution de continuation de la mission, dans la mesure du possible, une entreprise labellisée Entreprise numérique responsable.



5 – Démarche de progrès

Développement durable

Dans une logique de développement durable, l'Entreprise Numérique Responsable sensibilise le client à son propre investissement en matière de développement durable ;

Cet impact doit être porté au regard des trois piliers du développement durable, social, environnemental et économique, avec la possibilité d'adopter des démarches de progrès dans ces différents domaines.

Les démarches de progrès de l'Entreprise Numérique responsable visent à accroître sa propre durabilité et celle de ses clients en :

- réduisant la consommation des énergies et des ressources non renouvelables,
- réduisant la production de déchets non recyclables et la production de substances toxiques,
- évitant de contribuer à la dégradation physique de la nature et des processus naturels,
- prenant en compte le volet social en facilitant notamment la communication, la gestion des relations, les conditions de travail, la sauvegarde de la mémoire et l'échange d'expériences (dans le respect de la loi informatique et libertés - Loi n°78-17 du 6 janvier 1978).
- intégrant le développement durable dans le cadre des missions pour les clients : écoconception, prise en compte du coût global, ...

Mention des démarches de progrès

L'attribution du label Entreprise Numérique Responsable peut donner lieu à la mention d'une démarche de progrès réalisée par l'entreprise dans l'année écoulée et présentée lors d'un échange d'expérience organisé par France IT.



Ces démarches de progrès peuvent porter sur l'ensemble des volets du présent référentiel, et s'exprimer dans l'attitude de l'entreprise avec les différents acteurs au-delà du respect des obligations légales.

Elles peuvent porter, par exemple, sur :

- L'égalité femmes – hommes, la lutte contre les discriminations,
- La pérennisation des emplois, l'augmentation de l'employabilité des salariés,
- L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle,
- L'accueil des étudiants, le partenariat avec l'enseignement,
- L'information des clients,
- Les critères d'achats, le recours aux entreprises d'économie solidaire,
- L'éco-conception des produits,
- La gestion des déchets, des emballages,
- La gestion de l'énergie, de l'eau,
- L'implication des actionnaires,
- L'attitude avec les différents acteurs (au-delà des obligations légales)
- L'insertion professionnelle, l'emploi local, ...

La démarche de progrès pour laquelle l'entreprise labellisée s'est distinguée sera mentionnée sur le certificat de labellisation ENR avec l'année de réalisation de la démarche de progrès.

Exemple :

L'entreprise ABC a obtenu de France IT en 2011, le label « Entreprise Numérique Responsable ». France IT reconnaît ainsi que l'entreprise ABC intègre volontairement des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans ses activités commerciales et dans ses relations avec toutes les parties prenantes internes et externes.

En 2013, l'entreprise ABC s'est distinguée par sa démarche d'implication des actionnaires dans une stratégie de création de richesse locale.

Annexe 4 : Processus et conditions d'évaluation du Label ENR



PROCESSUS & CONDITIONS D'ÉVALUATION

LABEL « Entreprise Numérique Responsable »

SOMMAIRE

- P. 2 : Logigramme : attribution du label ENR
 - P. 3 : Liste des pièces à fournir avec le dossier de candidature
 - P. 4 : Informations devant apparaître sur le site de la société labellisée
 - P. 5 : Evaluation enquête client en ligne
 - P. 8 : Evaluation du dossier de candidature
 - P. 10 : Evaluation des candidatures au label ENR & modalités financières
-

LOGIGRAMME : ATTRIBUTION DU LABEL ENR



LISTE DES PIÈCES À FOURNIR AVEC LE DOSSIER DE CANDIDATURE

Pièces conditionnant l'éligibilité de la candidature :

- Lettre d'engagement de la Direction stipulant que l'entreprise numérique est en conformité avec le présent référentiel ENR (modèle dans le dossier de candidature) ;
- Copie du référentiel ENR paraphé et signé par le dirigeant de l'entreprise candidate (si changement dans la gouvernance depuis la labellisation initiale) ;
- Attestation d'adhésion de l'entreprise au cluster justifiant du règlement à jour de sa cotisation ;
- Extrait de Kbis ;
- Copie ou extrait du Registre Unique du Personnel (RUP) ;
- Attestation d'assurance Responsabilité Civile ;
- Copie des licences des logiciels utilisés par l'entreprise candidate (ou factures) ;
- Chèque d'un montant de 400 € à l'ordre de France IT
- Document « règles d'utilisation de la marque et du logo » signé
- NOTI2 (ancien DC7)

Autres pièces venant enrichir la candidature mais ne conditionnant pas son éligibilité :

- Modèle de contrat de prestation conforme au référentiel ENR ;
- Modèle de facture conforme au référentiel ENR ;
- Document formalisé présentant la méthode de suivi des projets ;
- Bon de livraison ou document de notification de fin de prestation ;
- Label, agrément et/ou certification obtenus par l'entreprise ou son personnel ;
- Accord de confidentialité ou clause de confidentialité ;
- Document formalisé présentant les critères de présélection des fournisseurs ;
- Tout autre document venant enrichir la candidature

France IT s'engage à conserver toutes les informations qui lui seront transmises dans la plus grande confidentialité. Toutes informations et documents transmis ne servent qu'à établir ou non l'adéquation des pratiques de l'entreprise candidate au référentiel « Entreprise Numérique Responsable ». France IT s'engage à n'en faire aucune autre utilisation.



INFORMATIONS DEVANT APPARAÎTRE SUR LE SITE DE LA SOCIÉTÉ LABELLISÉE

- Référentiel Label ENR ou lien vers le référentiel ENR
- Logo Entreprise Labellisée
- Lien vers le site de France IT



EVALUATION ENQUETE CLIENT EN LIGNE

Les clients des entreprises numériques candidates à l'obtention du label ENR, seront soumis à ce questionnaire. Chaque réponse est notée de -2 pour « très insatisfait » à +2 pour « très satisfait ». La question 15 compte double. Le score est rapporté ensuite à une note sur 100 pts.

Nombre d'entreprises clientes devant être enquêtées :

20% des clients récents (- de 2 ans) avec un minimum de 10 entreprises.

Liste des questions posées lors de l'enquête clients :

1/ L'entreprise a su vous écouter et comprendre vos besoins de manière :



2/ La solution que l'entreprise a proposée s'avère être adaptée à votre besoin. Sur ce point vous êtes ? :



3/ Le prix que l'entreprise a annoncé en démarche commerciale correspond au montant que l'entreprise a facturé en fin de prestation. Sur ce point vous êtes ? :



4/ Les délais sur lesquels l'entreprise s'est engagée à vous satisfaire ont été respectés. Sur ce point vous êtes ? :



5/ Comment évaluez-vous la qualité de la prestation que vous avez reçu :





6/ Vos réclamations ont été prises en compte : des actions ont été menées pour y répondre de manière :

☐ Sans objet

1 : Très insatisfaisante	2 : Plutôt insatisfaisante	3 : Plutôt satisfaisante	4 : Très satisfaisante

7/ L'entreprise vous a tenu informé du déroulement de la prestation. La remontée d'informations que l'entreprise a faite vous semble :

1 : Très insatisfaisante	2 : Plutôt insatisfaisante	3 : Plutôt satisfaisante	4 : Très satisfaisante

8/ Vous avez identifié clairement l'interlocuteur privilégié, capable de vous répondre. Sur ce point, vous êtes ? :

1 : Très insatisfait	2 : Plutôt insatisfait	3 : Plutôt satisfait	4 : Très satisfait

9/ En cas de dysfonctionnement, la réactivité de l'entreprise vous a semblé :

☐ Sans objet

1 : Très insatisfaisante	2 : Plutôt insatisfaisante	3 : Plutôt satisfaisante	4 : Très satisfaisante

10/ Les prestations de l'entreprise vous semblent répondre à une démarche de développement durable de manière :

1 : Très insatisfaisante	2 : Plutôt insatisfaisante	3 : Plutôt satisfaisante	4 : Très satisfaisante

11/ L'entreprise s'est-elle engagée à garder confidentiels tous documents ou renseignements qui lui auraient été confiés ?

- ☐ Non.
- ☐ L'entreprise m'a posé la question à savoir si certains documents ou renseignements devaient ou non rester confidentiels.
- ☐ Oui, l'entreprise s'est engagée « par oral » au respect des règles de confidentialité.
- ☐ Oui, l'entreprise s'est engagée « par écrit » au respect des règles de confidentialité.

12/ Les échanges que vous avez eus avec les collaborateurs de l'entreprise vous ont semblé clairs, transparents, exprimés dans un langage compréhensible par tous. Sur ce point, vous êtes ? :

1 : Très insatisfait	2 : Plutôt insatisfait	3 : Plutôt satisfait	4 : Très satisfait



13/ Les conseils qui vous ont été prodigués par l'entreprise vous semblent adaptés à vos besoins initiaux. Sur ce point, vous êtes ? :

1 : Très insatisfait	2 : Plutôt insatisfait	3 : Plutôt satisfait	4 : Très Satisfait

14/ Les livrables vous semblent répondre aux besoins que vous nous avez formulé de manière :

1 : Très insatisfaisante	2 : Plutôt insatisfaisante	3 : Plutôt satisfaisante	4 : Très satisfaisante

15/ Selon vous, l'entreprise donne une image de secteur du numérique qui vous semble :

- ☐ Très positive : ++
- ☐ Positive : +
- ☐ Négative : -
- ☐ Très négative : --

EVALUATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE

Thématique	Evaluation	Indicateurs	Score
Clarté du dossier	10 pts	La présentation de l'entreprise et de sa synthèse typologie client donne une bonne représentation des activités de l'entreprise.	
Droit de la propriété intellectuelle	10 pts	L'entreprise précise les droits intellectuels ou commerciaux cédés dans la réalisation du projet.	
Confidentialité	5 pts	L'entreprise met en œuvre les moyens appropriés pour garder confidentiels les renseignements fournis par le client.	
Attitude avec les fournisseurs	5 pts	L'entreprise est en mesure de présenter les critères de présélection de ses fournisseurs et de les justifier.	
Attitude avec les salariés	10 pts	L'entreprise veille à l'appropriation et à l'application du référentiel par ses salariés.	
Implication dans le cluster	5 pts	L'entreprise est impliquée dans les actions du Cluster auquel elle adhère.	
Contrat de prestation / proposition de prix	15 pts	La proposition de l'entreprise définit clairement le domaine de réponse par rapport au cahier des charges ou au projet tel que défini par le client. Les domaines non couverts ou de manière incomplète sont mentionnés. (Voir également les engagements de l'entreprise dans le § <u>La proposition de prix</u> du référentiel ENR)	

Thématique	Evaluation	Indicateurs	Score
Suivi de projet	15 pts	L'entreprise dispose d'une organisation interne claire, lui permettant d'assurer le bon déroulement du projet. Cette organisation lui permet de mettre en place les moyens nécessaires au respect des objectifs en terme de qualité, prix et délais. L'entreprise nomme une personne référente pour chaque projet qui assure la coordination avec le client. L'entreprise dispose d'une méthode de suivi de l'avancement des projets.	
Livraison	5 pts	L'entreprise formalise par un bon de livraison ou une notification la livraison de sa prestation.	
Facturation	5 pts	Les factures de prestations en régie ou au temps passé sont accompagnées des justificatifs.	
Développement durable	10 pts	Impact au niveau des trois piliers (social, sociétal, environnemental). Démarches visant à accroître sa propre durabilité et celle de ses clients.	
Défaillance de l'entreprise	5 pts	L'entreprise anticipe son éventuelle incapacité (qu'elle qu'en soit la raison) à assurer la fin de la mission. Elle est en mesure de proposer une solution de continuation de la mission.	
TOTAL	100 pts		
SOUS TOTAL			
Bonus : autres certifications ou labels	10 pts	L'entreprise est déjà engagée dans un processus de qualité et/ou de développement durable. L'entreprise est signataire d'une charte, dispose d'un label ou d'une certification (ISO, MIR, ETIC ...)	
TOTAL			



EVALUATION DES CANDIDATURES AU LABEL ENR

Audit initial

- Dossier de candidature / 100 pts
- Evaluation des résultats obtenus sur les formulaires d'enquête client / 100 pts

⇒ Si score > 120 pts : Obtention du label

MODALITES FINANCIERES

Frais d'étude de la candidature - Audit initial : 400 €

Par chèque à l'ordre de France IT devant être joint au dossier de candidature.

Forfait label annuel : 200 €

Par chèque à l'ordre de France IT payable dès réception de l'attestation de labellisation (valable un an à compter de la date de labellisation, renouvelable 1 an avant l'audit de renouvellement)

Frais d'étude de la candidature - Audit de renouvellement : 400 €

Par chèque à l'ordre de France IT devant être joint au dossier de candidature.

Annexe 5 : Règles d'utilisation de la marque et du logo



REGLES D'UTILISATION DE LA MARQUE ET DU LOGO

LABEL « Entreprise Numérique Responsable »





UTILISATION DE LA MARQUE « Label Entreprise Numérique Responsable »

« Label Entreprise Numérique responsable » est une marque déposée à l'INPI.

L'entreprise labellisée Entreprise Numérique Responsable obtient le droit d'utiliser la marque « Label Entreprise Numérique responsable », sur ses en-têtes de lettre, prospectus, site Internet et autres éléments publicitaires relatifs à son entreprise.

France IT délivre une attestation « Label Entreprise Numérique Responsable ».

Le droit d'usage du logo « Label Entreprise Numérique responsable » est réservé aux bénéficiaires de cette attestation pendant la période de validité de celle-ci, c'est-à-dire, 2 ans renouvelable.

La mention de la marque est autorisée mais en aucun cas cette mention ne peut être utilisée seule. Elle sera toujours accompagnée du logo.

La marque et le logo sont destinés à être apposés sur les documents de communication, produits et services de l'entreprise labellisée en tant qu'élément différenciant.

L'utilisation du logo peut se faire en noir, ou dans ses couleurs. Mais en aucun cas, les couleurs originales du logo ne peuvent être modifiées.

De même, la taille du logo peut être adaptée aux besoins du Client, mais il doit rester lisible et dans les mêmes proportions.

L'entreprise labellisée s'engage à faire figurer sur son site Internet le label Entreprise Numérique Responsable accompagné d'un lien vers le site officiel de France IT.

France IT fournit à la structure labellisée les logos par voie numérique.

Le droit d'utilisation acquis par l'entreprise labellisée ne peut être cédé ou vendu à une tierce personne, entité ou société (même s'il s'agit d'un transfert de propriété) sans l'approbation préalablement écrite de France IT.



UTILISATION ABUSIVE DE LA MARQUE « Label Entreprise Numérique Responsable »

En cas de manquement aux règles citées ci-dessus, France IT se réserve le droit de retirer l'autorisation d'usage de sa marque et logo ne respectant plus les conditions requises. La société sera alors informée par courrier avec accusé de réception.

Ainsi, l'entreprise s'engage à ne plus utiliser ou faire référence à celle-ci dès la réception de la décision de France IT.

Les décisions de retrait de certificat sont prises par le Comité de labellisation. Si toutefois la structure poursuit l'utilisation de la marque, France IT se réserve le droit de demander réparation par toutes voies de procédures. Tous litiges seront présentés devant le Tribunal de Grande Instance de Lyon.

A _____, Le _____

Signatures de l'entreprise candidate au label

Annexe 6 : Entretien Armand Lulka Juin 2014

Ouverture par un retour sur les premiers éléments terrain

Je n'apprends pas grand-chose avec ce que vous me dites, car nous avons de remontées directes et puis j'accompagne moi-même certaines entreprises dans leurs dossiers de labellisation, donc on connaît un peu ce truc. Par contre là où on a des éléments nouveaux que je n'avais pas mesurés, c'est sur le côté écosystème cluster, ou quand je regarde un peu les entreprises qui sont labellisées au sein de C1 sont plutôt dans la gouvernance d'une certaine manière, plutôt au conseil d'administration. C'est rigolo parce que là où le label est censé offrir un plus concurrentiel dans une approche client, on a le sentiment que peut être certaines entreprises utilisent le label comme un outil qui sert avec la cible concurrents « moi je suis labellisé, pas toi ». Que de l'utiliser avec la cible client au final.

Ceux sont en effet des éléments qui sont revenus, mais je n'ai pas voulu focaliser durant les entretiens, mais plutôt si les entreprises labellisées avaient tendance à coopérer ensemble. Par rapport à ça j'ai peu d'éléments, au contraire j'ai davantage entendu « l'entreprise labellisée à laquelle je pense, on propose les mêmes services donc comprenez que... »

Alors moi je pense que ça, c'est une étape qui pourra venir après. Parce que je pense qu'il y a une demande de la part des entreprises de rentrer dans un club fermé Entreprises Numérique Responsables, mais aujourd'hui à France IT, on n'a pas mis de moyens et de ressources pour fédérer ces entreprises labellisées. Mais plusieurs fois, moi je me suis dit, ce ne serait pas idiot d'envoyer un mail à ces entreprises labellisées pour qu'elles sachent toutes ce qu'elles font les unes des autres, ne serait-ce que sur un plan géographique et ce qu'elles font. On n'a pas mis de moyens encore là-dessus, mais je pense que c'est une étape qui se fera après. Dans la croissance des entreprises, il y a deux grandes manières de faire croître les entreprises, soit de la croissance endogène, soit de la croissance exogènes, soit on travail au sein de l'entreprise pour qu'elle se booste et qu'elle se développe soit l'entreprise elle achète et elle devient plus grosse en achetant. Donc voilà la croissance endogène c'est en règle générale plus sur quand c'est bien fait, mais c'est plus long dans le temps. La croissance exogène c'est beaucoup plus rapide, mais beaucoup plus dangereux suivant comment on les absorbe. En fait, nous dans nos clusters on travaille beaucoup sur la croissance endogène. On travaille sur l'entreprise, sur son développement, sur sa GPEC, sur son innovation, sur son accès aux marchés. En ce moment on a une réflexion pour travailler sur la croissance exogène pour faire une sorte d'agence

matrimoniale des entreprises du numérique. Aujourd'hui sur la croissance exogène, il y a un marché qui est ouvert, il y a un marché de la BPI qui propose je ne sais pas combien de trucs pour pouvoir récupérer des entreprises, qu'est-ce qui est à acheter, qu'est-ce qui est à vendre, les consulaires, et puis d'autres privés. Mais en fait à mon avis nous sommes au tout début de ce truc-là. Ce qui est intéressant c'est de trouver une entreprise comme quand on essaye de trouver un appartement, vous savez quand on n'est pas sur place, on envoie un chasseur, on lui donne des critères et c'est à lui de trouver ce qu'il nous faut. Moi je pense que le label ENR peut servir comme une première base là-dessus, pour une entreprise qui a vocation à croître et une politique de développement qui est lié à l'absorption d'autres entités, notamment pour des entreprises qui ont des besoins de représentativité nationale. Il faut imaginer ce que cela peut représenter en temps, et en investissement pour une entreprise de ce dire « tiens, aller, il serait bien que j'ai un truc à Toulouse en Midi-Pyrénées, un truc à Lille » Trouver l'entreprise, faire les petites annonces ça paraît...le label ENR à mon avis peut être une pierre à ce projet et France IT à mon avis peut être la seconde pour permettre à ces entreprises de mieux se connaître et de se développer.

Voir même aussi pour la sous-traitance ?

Alors pour la sous-traitance, cela se fait souvent au niveau du cluster pour le coup parce qu'avoir un sous-traitant qui est loin c'est trop peu rassurant. Cela peut aussi être sous l'angle ENR, où il y a une partie où on demande « comment vous faites pour anticiper votre propre défaillance » ce qui n'est pas une question facile pour une entreprise. On peut imaginer qu'à terme une entreprise, elle puisse dire, « moi je suis associé dans un réseau d'entreprises qui sont labellisées aussi » un peu comme les réseaux de Data Center qui se font des redondances, et bien ces entreprises vont faire redondance sur des entreprises de compétences similaires pour assurer le suivi de la prestation au client final. Mais bon, il y a encore du boulot.

Et comment vous envisagez de coordonner les différents clusters sur ce thème ?

D'abord il faut bien comprendre que chaque cluster, enfin la population clusterienne est très hétérogène en fait. Là vous avez vu C2, le cluster C2 c'est un cluster qui est mature, c'est un cluster qui est structuré, C1 aussi. Mais vous avez d'autres clusters, C5 il n'y a pas de permanent. Donc pour réussir à mettre en place ce genre de choses ce n'est pas évident. Il nous faut des process qui soient excessivement simples, et il ne faut surtout pas que cela nécessite un investissement, notamment en termes de ressources humaines au sein de chaque cluster. Sinon c'est compliqué. Mais ça, c'est le rôle de France IT d'accompagner les clusters

dans une certaine homogénéité, cela ne veut pas dire qu'il faut que l'on fasse tous pareils, mais simplement que l'on se cale un peu sur des manières de travailler, pour que l'on puisse continuer à déployer des actions sur le plan national. Le label ENR c'est la première action de France IT intercluster, mais là depuis on a lancé les Financial IT day qui est une action pour accompagner les entreprises dans leur levée de fonds. On doit être à neuf Financial IT day en France. Et là on est en train de lancer un label Cloud, donc pour les entreprises qui bossent dans le cloud, pour qu'ils puissent certifier éthiquement et techniquement leurs compétences, mais là on rentre sur quelque chose qui est encore plus dur, et qui encore plus difficile à mettre en œuvre de façon inter-clusters parce qu'il n'y a pas les mêmes compétences dans chaque cluster. Il n'y a pas les mêmes ressources.

Moi je voulais revenir un peu sur le côté communication du label ENR parce que c'est un peu le nerf de la guerre. Quand on tape label ENR sur internet, aujourd'hui on a tout de même pas mal de sorties. En terme de retombées presse, que ce soit dans la presse spécialisée, type Le Monde informatique, Distribution, Le journal des entreprises, la web radio du Journal des entreprises, des choses comme ça, on a eu énormément de retombées presse, plusieurs centaines, mais c'est une goutte d'eau par rapport à l'activité médiatique. Et la difficulté que l'on a, c'est que la croissance du nombre de labellisées c'est une croissance lente, qui tient au fait de la capacité des clusters de pouvoir mobiliser leurs entreprises. Chaque cluster a un plan d'actions, et les actions interclusters elles viennent souvent un peu après. Quand on a le temps d'avoir fait son propre plan d'actions, c'est-à-dire quand on a eu le temps d'amortir un peu sa survie. Survie c'est un péjoratif, on n'est pas tous dans ce cas-là. Dès qu'on rentre dans une action inter clusters c'est plus compliqué pour les équipes des clusters de mobiliser leurs adhérents, sur une action qui n'est pas une action propre. Du coup on est sur une croissance du nombre de labellisés, c'est bon ça croit à chaque de labellisation, mais pas assez vite pour moi. Moi ce que j'aimerais c'est qu'il y est trente entreprises labellisées à chaque session. Aujourd'hui, on est plus sur la dizaine, et malgré tout comme on ne souhaite pas brader le label, on ne simplifie pas l'accès au label. Et les entreprises qui l'ont sont d'autant plus valorisées. Parce que sur le nombre de prospects qui ont demandé des renseignements qui souhaitaient y aller, et qui ont vu l'investissement que ça aller leur demander, on a un taux de perte, qui doit être quasiment de 80%. Donc la grosse sélection du label, elle se fait sur la volonté de l'entreprise de se dire je mets les ressources humaines pour aller chercher le label. Sur le turn-over, on en est maintenant à la deuxième vague de renouvellement, on n'a quasi pas de turn-over. La plupart des entreprises à vraiment à deux trois prés renouvellent leurs

labels. Financièrement elles ont un droit d'utilisation du label à payer annuellement. Là, c'est pareil on a quasi aucune perte. C'est-à-dire que les entreprises renouvellent leur droit d'exploitation du label. Donc ça c'est plutôt des signes encourageants, la difficulté qu'on a c'est la difficulté à mobiliser les clusters pour qu'eux-mêmes mobilisent leurs entreprises sur la labellisation. Cela marche par déclic un petit peu, le cluster C2 par exemple l'année dernière a fait une grosse vague de labellisation, a accompagné beaucoup d'entreprises, mais c'est du temps. Pour un permanent de cluster, accompagner une entreprise dans sa labellisation c'est 4 à 6 heures sur un accompagnement basique.

Sur ce plan j'ai eu deux discours de la part des dirigeants. D'un côté ceux qui veulent plus d'entreprises labellisées pour que le label gagne en visibilité, quitte à ce que ce soit un peu plus facile d'obtenir le label. Et d'autres au contraire qui veulent aussi plus de labellisés, mais que ce soit de plus en plus dur d'avoir le label.

Nous le parti prit de France IT par rapport à ça c'est « il nous faut plus de labellisés, il faut continuer ». Il ne faut pas baisser l'exigence du label. Ce que l'on voit, enfin le sentiment que j'ai c'est que le chef d'entreprise c'est une personne qui a un profil un peu différent des autres personnes, c'est quelqu'un qui aime être challengé. Donc c'est difficile, ça veut dire que si j'y arrive, cela veut dire que je suis bon. Donc ça, c'est plutôt valorisant. Et parfois moi j'utilise ça d'une manière marketing pour le label, quand on tape un peu quand on fouette, on dit « attention ça va être difficile, n'y va pas » cela suscite l'intérêt et là l'autre il a envie d'y aller. Sur le renouvellement, c'est pareil, il faut obtenir 140 sur 200 sinon on perd le droit d'exploitation du label. Ca les entreprises elles font « ah !! », mais en fait c'est un discours qui leur plaît. Après, toutes ne communiquent pas sur leur score, elles n'ont pas toutes un score exceptionnel. Il y a des entreprises qui ont été labellisées à 118 parce que le comité d'attribution du label a estimé, qu'à 118 elle devait y aller parce qu'elles ont un bon retour client par exemple. Et puis il y a des entreprises qui sont labellisées à 170, et elle par contre dans la presse elles font une communication sur leur score. Et puis après sur l'échelle de communication, la difficulté qu'a France IT, c'est qu'on fait des communiqués de presse à chaque vague de labellisation. Ça, on ne va pas pouvoir le faire éternellement, parce que ce sera de moins en moins relayé. Notre prochain axe de communication pour France IT, c'est sur un nombre d'entreprises. C'est de pouvoir dire en France on a une centaine d'entreprises numériques qui ont le label. Et là, on a une accroche de com' et là on peut attaquer. Tant qu'on n'est pas à un seuil, c'est compliqué d'avoir une communication nationale, pour un si petit nombre d'entreprises labellisées. On est dans une phase d'ascension qui est trop lente,

moi je trouve, je suis plutôt impatient comme bonhomme, et pour avoir cette communication nationale, on est obligé d'avoir un seuil. Après il y a deux autres types de relais de communication, c'est le cluster, à C1 ici, mais il y a plein d'autres clusters qui font la même chose, chaque fois que l'on a une nouvelle entreprise labellisée, soit on fait un communiqué de Presse, soit à nos AG. On manque jamais de citer, de mettre en avant les entreprises qui sont labellisées du cluster. C7 l'a fait récemment avec C7-B super entreprise qui a obtenu le label, C3 dans le Limousin, le cluster C2 aussi. Donc ça, c'est un bon relais de communication un peu institutionnelle avant que l'on arrive à ce fameux seuil, qui nous permette de déclencher une communication nationale. Et puis après pour que l'entreprise puisse bénéficier directement de son label, il faut impérativement qu'elle, elle s'approprie cette labellisation, dans sa communication commerciale et dans son écosystème. Alors le label impose que l'entreprise communique sur son site internet sur le fait qu'elle est labellisée, on ne devrait pas avoir besoin de lui imposer. Je veux dire si elle obtient ce label, elle a intérêt elle à le mettre de partout ce label. Il y a des entreprises qui le mettent dans leur signature mail. Il y a ces trois niveaux, et ce n'est pas l'un plus qu'à un autre, après il y a un temps. Le temps du cluster, c'est le temps de l'écosystème, parce que le cluster il est interconnecté avec toutes les relations institutionnelles du territoire, avec les consulaires, avec plein d'autres clubs d'entreprises, donc bien sûr qu'il doit mettre en valeur ces entreprises labellisées, et par-delà le label. Les entreprises doivent l'utiliser à la fois pour conserver ou fidéliser leurs clients, candidater sur des marchés publics ou privés, et pourquoi pas l'intégrer dans leur démarche commerciale. Là on accompagne le chef d'entreprise, à chaque fois on leur demande « comment vous faites votre démarche commerciale ? Comment vous allez vous approprier le fait d'être labellisé dans votre démarche commerciale ? ». Il y a un référentiel, cela commence par la confidentialité, par la propriété intellectuelle, par les obligations déontologiques, si chaque prospection commerciale commençait par « voilà je vais vous expliquer. Nous on est une entreprise XY, avant de commencer je vais vous expliquer, nous on est une entreprise labellisée entreprise numérique responsable et donc du coup on est tenu de vous dire un certain nombre de choses, et on s'engage à vous le dire notamment en terme de confidentialité, en terme de propriété intellectuelle ». On peut commencer une démarche commerciale comme ça, je pense que vis-à-vis du client, du prospect je pense qu'on assoit quelque chose. Et finalement on assoit quelque chose qui est tout donné dans le label d'une certaine manière. On lui permet d'introduire sa démarche commerciale. Tout est contenu dans le label finalement pour pouvoir contenir un discours commercial, qui en plus est validé par l'obtention d'un label. Le commercial c'est le nerf de la guerre dans les entreprises du

numérique, parce que ce ne sont pas forcément des produits ou des services qui sont faciles à vendre. Le client n'a pas forcément les compétences pour pouvoir acheter correctement. Le label offre finalement une aide commerciale et ça c'est bien à l'entreprise de pouvoir l'utiliser.

À votre niveau quels leviers vous avez pour inviter les clusters à communiquer davantage sur le label ?

Ça c'est à chaque cluster de planifier ça en fonction de son activité et de son agenda. Moi je sais que là on mobilise beaucoup d'entreprises sur les vœux, sur des AG, sur des événements où il y a au moins une bonne centaine de chefs d'entreprises. À chaque fois, je mets en lumière la demi-douzaine d'entreprises labellisées de C1. France IT ne peut pas imposer à ses clusters. Chaque projet de France IT est porté par un cluster, le label ENR c'est C1 qui le porte, le label Cloud c'est C6, les Financial IT day c'est le pôle numérique du Nord-Pas-de-Calais. À chaque fois quand on fait nos assemblées générales de France IT, ou conseil d'administration, chacun on se tire la bourre un petit peu pour remettre notre sujet au cœur de l'inter clustering. On a trente demandes de candidature pour la prochaine vague de labellisation ce n'est pas assez, il faut que vous mobilisiez vos clusters, il faut y aller à fond.

Au niveau de C1, comment rediscutez-vous du label ? Faites-vous des bilans ?

C'est avec le comité d'attribution du label. Donc le CatLab qui est un organe encore extérieur puisque lui il est composé de Cinov IT, c'est l'autre syndicat professionnel du numérique, il a Synthec, il y a l'AFEDL (Association Française des Editeurs de Logiciels), l'ANDSI (Association Nationale des DSI), l'Institut Mines Telecom, la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération). Ces acteurs-là, ils constituent le CatLab, parce que notre auditeur lui il évalue, et après il monte avec ses dossiers à Paris, où il y a tout ce CatLab qui est réuni, et il présente entreprise par entreprise. Le CatLab est susceptible de faire évoluer un certain nombre de conditions du label ENR. Par exemple, il y a une sorte de jurisprudence qui est en train de se mettre en place au CatLab. Initialement les entreprises qui avaient plus de 120 étaient labellisées, et le CatLab disait juste « je reconnais qu'elle a plus de 120 points, je labellise ». Quand elle avait entre 100 points et 120 points le CatLab pouvait soit la labelliser soit ne pas la labelliser. Et en fait maintenant, il y a une nouvelle chose qui est en train de se mettre en place, c'est que le CatLab a dit, maintenant une entreprise qui a pas la moyenne de 50 sur 100 soit sur son enquête client soit sur son dossier de candidature, même si elle a plus de 120 points au total, elle passe tout de même dans nos mains. Parce qu'on a des entreprises

qui ont 80 à leur enquête clients, et qui se retrouvent avec 45 sur leur dossier de candidature. On est bien à 125 points, mais le 45 sur le dossier de candidature interpellent, donc du coup il y a discussion.

Est-ce que cela peut aller jusqu'à modifier le référentiel ?

Non le référentiel, c'est d'ailleurs marqué dans le référentiel que le référentiel comme il est, n'est pas marqué dans le marbre. Il peut évoluer. D'abord, il évolue parce que déjà administrativement il y a des choses qui ont changé. Le DC7 que l'on demandait aux entreprises par exemple n'existe plus. Il y a des choses qui changent, ce qu'il faudrait aussi à l'avenir c'est aussi essayer d'impliquer les entreprises dans l'évolution des volets du référentiel.

Par rapport à cela, vous disiez justement, finalement je n'apprends pas grand-chose, j'ai pas mal de remontées directes du terrain. Est-ce que tout ça est consigné quelque part ?

Non il n'y a pas de base formalisée, mais les remontées que l'on a sont plus des remontées que l'on a sont plutôt sur comment j'utilise le label. C'est un peu cette répartition des tâches, que fait France IT, que font les clusters, que fait l'entreprise. Sur ça les choses sont assez claires et formalisées pour le coup. France IT s'occupe de la communication nationale, et à terme France IT doit aussi faire un lobby, notamment auprès des consulaires au niveau national, pour que l'on puisse imposer, proposer, le label auprès de prescripteurs, auprès des clients de nos entreprises. C'est la volonté avec la CCI France, c'est de faire reconnaître le label ENR, de telle manière que les consulaires sur les territoires puissent eux communiquer, en faire la promotion. Aujourd'hui, on n'a pas la taille critique pour pouvoir le faire. Les clusters doivent la promotion du label, à la fois des labellisés, et du label sur leur écosystème, sur leur territoire et les entreprises comme c'est marqué dans les règles de promotion du label, elles elles assurent leur promotion. C'est là-dessus que l'on a les retours, à ma connaissance je n'ai pas de retour sur le référentiel. Je n'ai aucune entreprise, qui m'a dit, il faudra faire évoluer un jour ce point du référentiel.

J'ai eu quelques remarques notamment sur la confidentialité, qui pour certaines organisations les plus petites leur semble un peu disproportionnée.

Moi cela m'étonne pour le coup sur la confidentialité parce que quand j'accompagne les entreprises, ce n'est pas sur ce truc-là qu'elles butent. Elles butent sur le développement durable, sur comment l'entreprise s'investit sur les trois piliers du développement durable.

Elles butent sur comment je matérialise la fin de ma prestation. Elles butent sur comment je rassure mes clients sur ma prestation en cas de défaillance. D'ailleurs, c'est les trois points sur lesquels les entreprises ont en général les moins bons scores. Sur la confidentialité, le référentiel il ne dit pas grand-chose en fait. Il dit comment vous vous assurez auprès de vos clients qu'il n'y a pas des choses confidentielles dans ce qu'il vous demande. Et s'il y a des choses confidentielles, comment vous faites pour gérer cette confidentialité. Ça cela s'opère comment : premier entretien et avant que l'on commence « vous me parliez de vos besoins, etc...est-ce que vous pouvez me signaler s'il y a des choses qui selon vous doivent rester confidentielles ? ». Le client dit il n'y a rien. Après on peut aller plus loin. « Est-ce que vous pouvez me dire qu'il n'y a rien, en le signant ? » Ou s'il y a quelque chose, et bien écoutez j'ai plusieurs éléments, je vais simplement noter ce qui semble être confidentielle et je vais vous remettre un exemplaire de ce document que l'on a signé ensemble. Aujourd'hui sur leur confidentialité les entreprises sont évaluées sur comment elles gèrent cette confidentialité en terme de process, est-ce qu'ils en parlent d'abord, est-ce qu'il y a quelque chose qui est précisé dans les conditions générales de ventes, trois est-ce qu'il y a un document qui permet de formaliser cet acte de confidentialité. Mais parce qu'il y a aussi des entreprises- dans la relation client que je décris, elles ne l'ont pas. Il y a des entreprises qui éditent du logiciel et qui passent par des revendeurs, et pour le coup, et elles n'ont pas à gérer une relation client directe où il y a un besoin, et il va falloir que je fasse exprimer ce besoin à l'entreprise. Donc elles n'ont pas à gérer un aspect de confidentialité. Il y a des points du label, où certaines entreprises suivant leur cœur de métier qui sont moins concernées que d'autres.

Du coup, il y a une souplesse dans la notation pour ces entreprises non concernées ?

Quand nous on accompagne les entreprises une par une on leur explique comment il faut qu'elles se positionnent sur le dossier de candidature. Quand par exemple, elles ne sont pas concernées par quelque chose elles expliquent pourquoi par leur nature elles ne sont pas concernées, mais que par ailleurs, voilà dans leur activité comment elles font pour gérer cet aspect sur la confidentialité par exemple si elles n'ont pas de relations directes avec le client, elles vont expliquer comment elles gèrent la confidentialité avec leur distributeur. Le label se veut à la fois objectif et donc du coup tout est scoré. Après sur les scores l'auditeur est libre, puis il a aussi un temps d'entretien téléphonique avec l'entreprise candidate. En ce moment, on a une auditrice qui est top, je l'ai vu fonctionner quand elle appelle les entreprises un mois après avoir reçu leur dossier, c'est top. Moi les entreprises m'ont dit, l'auditrice elle connaît vraiment bien notre dossier. « À chaque question qu'elle posait, elle était dedans ». Mais en

fait il y a ce moment d'échanges d'une heure en général au téléphone entre le candidat et l'auditeur qui permet de faire le point et d'éclaircir un certain nombre de points sur le dossier. C'est le même auditeur pour tous les clusters. L'auditeur par contre reconnaît la patte du cluster qui accompagne en règle générale. Pourtant chaque cluster a été formé aussi au sein de France IT à accompagner les entreprises candidates, avec un document formalisé qui dit comment on peut accompagner chaque entreprise sur chaque question. Moi ce qui m'a plus là-dedans c'est chaque fois de bien remettre le cluster au cœur de l'accompagnement de l'entreprise. L'entreprise ce n'est pas France IT qu'elle appelle, France IT c'est celui qui va donner le label. Mais celui qui va aider l'entreprise à obtenir le label c'est bien son cluster. Et les clusters qui jouent le jeu de l'accompagnement, eux sont contents de jouer ce jeu-là parce que pour eux c'est valorisant vis-à-vis de l'entreprise. « Moi cluster, association, je t'aide toi entreprise à aller obtenir ce label-là ». C1 nous on communique sur le nombre d'entreprises que l'on a accompagnées sur le pourcentage de ceux qui ont été labellisés.

Sur la dernière vague, combien ont demandé un dossier, combien ont été accompagnés ?

Sur la dernière vague, je n'ai pas les chiffres en tête. Sur la dernière vague, il y a une dizaine d'entreprises qui ont été labellisées. Quasiment en même temps, il y en avait autant qui était en renouvellement. Donc là, notre auditeur l'an passé avait pas mal de job.

Pour revenir sur le comité d'attribution ; le moment où le comité peut modifier le référentiel, c'est le même temps où ils jugent des dossiers ou il y a un moment particulier ?

Non il n'y a pas de moments particuliers. Ça, je pense que c'est quelque chose qui pourrait être mis en place, mais dans lequel à mon avis il faut impliquer les entreprises qui sont labellisées. Les entreprises qui sont labellisées qui peuvent-elles même faire évoluer leur label. Mais là sur la partie référentielle. Le CatLab lui quand il fait des propositions de modifications, ce n'est pas sur le référentiel en fait, c'est sur les modalités d'évaluation et d'attribution. Aujourd'hui, c'est marqué dans le référentiel que ce référentiel n'est pas figé et qu'il peut évoluer. Aujourd'hui, il n'y a pas de processus qui permet de faire évoluer concrètement le référentiel. Parce qu'encore une fois moi je n'ai pas eu les retours vis-à-vis des entreprises accompagnées qui ont manifesté le fait que dans le référentiel il y avait des choses qui n'allaient pas. Mais il faut bien voir l'historique, ce référentiel il a été co-créé par une trentaine d'entreprises, qui étaient réparties dans cinq groupes de travail, réparties en France. On leur a donné un texte de base sur ce qui nous semblait être une entreprise responsable, et en fait elles ont rayé, amendé, ajouté, raturé. On s'est retrouvé avec cinq textes

qui étaient complètement modifiés, et c'est un cabinet de conseil qui a repris toute la substantifique moelle de toutes les...pour proposer un référentiel. Ce qui est dingue, et qui ne ressort pas. Je suis surpris que ce ne soit pas ressorti. Dans le référentiel, il y a quasiment un article qui dit qu'une entreprise numérique responsable, c'est une entreprise qui est hors la loi, par défaut, je caricature un peu. Sur le droit de la propriété intellectuelle, ou sur le droit de la propriété littéraire et artistique qui doit faire partie de la propriété intellectuelle. Je ne suis pas expert entre la PI et la PLA mais je crois que la PLA est intégrée dans la PI. Le référentiel dit qu'une entreprise numérique responsable cède ses droits à son client, alors que le droit français dit l'inverse. Il dit que par défaut, la création est toujours la propriété de l'artiste ou du créateur sauf si c'est explicitement cédé. Ça, c'est curieux tout de même. Les entreprises ont choisi d'être moins protectrices vis-à-vis d'elles que ne l'est le droit.

Il est vrai que c'est un sujet que j'ai pu entendre au cours des échanges.

Pour le coup, on est dans l'esprit du label ENR. Avant comment cela se passait, les gens avec qui on traité, c'était des microstructures, c'est le travailleur indépendant qui va créer son logo. Et puis il va vendre sa prestation de création de logo, il va dire « je vous le vends 200 euros mon logo ». Il m'a vendu mon logo, j'ai mis mon logo sur mon site, puis après je vais utiliser ce logo pour mettre sur je ne sais quel autre support. Et là du coup, le gars qui a créé il va m'envoyer une facture en disant c'est « ma création artistique, vous souhaitez l'exploiter ailleurs que ce pour quoi vous me l'avez demandé, donc je vous demande tant ». Et c'est parfaitement légal, c'est quelqu'un qui suit parfaitement le droit de la propriété. Nous on a dit que l'entreprise numérique responsable ce n'est pas ça. On a dit qu'il fallait qu'elle cite clairement à son client, qui était propriétaire de la création, et que par défaut une entreprise numérique responsable cède sa création, c'est compris dans sa prestation. Si on passait au tribunal, je ne suis pas sûr que l'on gagnerait là-dessus, mais ce qui est important c'est bien de montrer que l'entreprise est dans un souci de ne pas tromper, c'est un état d'esprit.

Qui a décidé de faire évoluer le label lors de l'abandon du DC7 ?

Et bien, c'est un groupe de travail qui l'a fait remonter. Parce que dans le process il y a eu co-création cinq groupes, rationalisation, puis diffusion auprès de l'ensemble des entreprises qui y ont travaillé, pour avoir une espèce de Go/No Go. Et après le référentiel était ficelé. Et c'est après le référentiel que le cabinet a créé un processus d'évaluation. Mais il n'empêche que là on parle beaucoup de SAS, de Cloud, quand le label a été créé on en parlait beaucoup moins, et que l'on peut très bien imaginé qu'il y a des choses sur lesquelles, sur la protection des

données, sur l'implantation géographique d'hébergements, sur le fait que quand j'ai un client je lui héberge ses données « est ce que je suis obligé de lui dire où est-ce que ces données sont hébergées ». Si ce n'est par exemple pas en France. Ça, on peut imaginer que ce soit des choses qui viennent aussi enrichir le label ENR. Le fait est qu'aujourd'hui il n'y a pas de processus formalisé qui permette de modifier ce référentiel. Et que quand il y en aura un il faudra clairement que les entreprises labellisées soient actrices de cette évolution.

J'ai aussi l'impression que par rapport à ce taux d'entreprises intéressées par le label il y a beaucoup de TPE ou de dirigeants seuls, qui ne se sentent peut-être pas les épaules assez larges pour s'engager dans la labellisation. Partagez-vous ce constat ? Et si oui comment comptez-vous transformer la décision de ce type d'entreprises ?

Indéniablement une entreprise qui est toute petite, ce que lui demande le label c'est de formaliser plein de ses process. Quand le gars il est tout seul, il les a formalisés dans sa tête, mais prendre le temps de le marquer sur un papier, c'est un petit peu compliqué. Pour revenir un petit peu sur cette volonté de formalisation qui est là pour le client moi je pense que non. Après on a des exemples, C1-B quand ils ont candidaté au label et qu'ils l'ont obtenu plutôt haut la main, ils ont eu un bon score si je me souviens bien ils étaient trois ou quatre. Donc je pense que c'est possible. Quand je fais la promotion du label un peu partout en France quand je me balade, pour présenter le label aux entreprises. Je leur dis que le label il s'adresse à toutes les entreprises du numérique, et toutes peuvent l'avoir, toutes celles qui se donneront les moyens de l'avoir. Il est accessible, la taille...on ne peut pas dire on est que deux ou trois et on ne peut pas l'avoir. Ou même je suis tout seul, alors je ne peux pas candidater. Non ce n'est pas vrai, c'est possible de candidater, moi je pense qu'une entreprise qui se lance là-dedans. Notamment une entreprise qui est peu structurée voir récente, si elle se lance là-dedans je pense que c'est un gage de pérennité, elle va devoir se poser les questions, toutes les questions que l'on ne se pose pas quand on est en plein développement en pleine création ; il faut d'abord faire rentrer un peu d'argent dans l'entreprise pour pouvoir la faire vivre. Si ce label accompagne les entreprises à structurer un petit peu leurs pratiques et finalement se dégager un petit peu la tête du guidon, c'est d'aller voir un peu plus loin, un peu plus tard. C'est-à-dire construire l'avenir, bien construire la base de ma pyramide pour que je puisse construire le développement de mon entreprise, et bien je pense que c'est bien. Alors après de temps en temps on a des branches de grands groupes comme C7-A, qui vient d'être labellisée, je ne sais pas combien de centaines de salariés cela fait. Mais c'est à la fois une super pub, et c'est à la fois une contre pub pour toutes les autres entreprises du réseau qui se disent « oui,

mais c'est C7-A, c'est la plus grosse boîte de l'Isère, moi je ne peux pas y aller quoi ». Mais bon je n'allais pas empêcher C7-A de candidater, loin de là.

Là au niveau national il y en a combien d'entreprises labellisées ?

Je crois qu'il y en a une trentaine, quelque chose comme ça. Entre trente et quarante je dirai. Parce qu'il y en a tout de même deux trois qui ont perdu leur label. Il doit y en avoir une ou deux qui ne l'ont pas renouvelé, et une ou deux qui l'a perdu, donc voilà. Cela doit être une bonne trentaine, je pense.

Ceux qui ne l'ont pas renouvelé, vous savez pour quels motifs ?

Et bien par exemple, j'ai C1-J et C4-D qui se sont mariées. Donc j'ai perdu une entreprise labellisée. Par contre, elles ont communiqué dans la Presse que quand elles ont fusionnées elles étaient toutes les deux labellisées ENR. C'est bien ça c'est de la belle success story, s'il y en avait plus ce serait bien. Et après j'ai une entreprise de Toulouse je crois, qui m'a dit qu'il avait licencié la personne qui s'était occupée du label. Qu'ils étaient à fond, qu'ils aimeraient bien recandidater, mais qu'aujourd'hui ce n'était pas possible, est-ce qu'on peut garder le label et recandidater l'année prochaine. On leur a dit non.

Est-ce que vous avez eu des remontées autres que les acteurs des clusters et des entreprises en fait sur le label ?

Non je ne me souviens quand j'étais intervenu dans le Limousin il y avait la chambre de commerce régionale qui était venue et qui avait dit que la chambre régionale était prête à soutenir le label en expliquant en gros aux entreprises ressortissantes, choisissez des prestataires labellisés parce que c'est bien, parce que c'est un gage de qualité, donc ça, c'était bien, mais aujourd'hui je crois qu'il y a deux entreprises labellisées dans le Limousin. Donc là encore une fois c'est difficile pour un consulaire régional de se dire il faut choisir ces deux entreprises, ce ne serait pas prudent pour lui de le faire.

Vous ne craigniez pas les autres labels de responsabilité ? Les entreprises peuvent être amenées à avoir le choix entre plusieurs labels.

Moi je ne perçois pas ça comme une menace que ce soit un label régional ou local. C'est tout de même moins sexy pour une entreprise. Là c'est un label national qui vient de France IT, donc c'est plus valorisant pour l'entreprise que...enfin nous on avait une charte des bonnes pratiques ici. Alors bien sûr on avait 70 ou 80 entreprises qui étaient signataire de cette charte,

mais bon c'est du loco-local c'est pas très valorisant. Pour l'entreprise ce n'est pas un super gage de qualité. On avait par contre identifié une autre charte déclarative qui venait de Belgique et qui se déploie en France par le biais des acteurs consulaires, et qui s'adresse aussi aux acteurs du numérique. C'est une charte un peu édulcorée qui dit « je suis une gentille entreprise ». Et comment on fait pour l'obtenir et bien on la signe. Après il y a un autre truc, c'est que les entreprises qui l'ont signé sont répertoriées sur un site, et par contre ils peuvent gérer les conflits potentiels qui peuvent arriver entre le client et l'entreprise. Avec une sorte de comité qui doit être monté par le consulaire pour devoir trancher. Avec comme sanction suprême, le fait de publier sur le site qu'une entreprise n'a plus le privilège qu'elle a signé, alors ça lui fait une méga contrepub. Dans le déploiement du label ENR on a eu quelques remarques comme ça, il y a déjà la charte éthique. Notre discours à nous c'est de dire que ceux sont deux choses différentes, qui peuvent être complémentaire pourquoi pas aussi, mais qu'il y a des différences importantes. Nous on ne se mettra jamais entre un client et son entreprise. Nous on reconnaît une situation d'une entreprise à un instant T. Sur la manière dont elle est organisée et sur la satisfaction de ses clients, on ne fait que sanctionner ça. Comme un ISO 9001, il y a l'audit, on vient sanctionner à un instant T comment les process sont bien organisés. Et nous on fera que ça, et puis l'entreprise elle est scorée. Donc il y a vraiment une notion d'évaluation. On ne veut surtout pas se mêler de la relation avec le client. Il peut y avoir des conciliations, il peut y avoir du tribunal, il peut y avoir des choses comme ça. Il y a plein de choses, on ne va surtout en rajouter une couche là-dedans. Moi ce que je ne souhaite pas non plus c'est mettre en lumière négativement une entreprise parce qu'elle n'aurait pas fait correctement ça ou ça. L'esprit de l'ENR on met en lumière les entreprises qui ont des comportements exemplaires, ce n'est pas de mettre en lumière celles qui sont moins bien. Une entreprise qui n'est pas labellisée on ne communique pas sur le fait qu'elle n'est pas labellisée. Au contraire nous on a une entreprise qui n'avait pas été accompagnée et qui n'a pas été labellisé, l'idée après c'est de lui dire recandidater, on va travailler là-dessus il n'y a pas de raison. Il a recandidaté, il a été labellisé au deuxième coup. Ce n'est pas comme une association de consommateurs, nous on est côté offre, on essaye de tirer l'offre vers le haut, on n'essaye pas de pointer du doigt l'offre qui ne fonctionne pas.

Avez-vous entendu des entreprises qui sont sceptiques vis-à-vis du label ?

J'ai eu juste quelques entreprises, qui m'ont dit « moi ça ne me servirait à rien, parce que je suis déjà ISO 9001 ». Là, on leur dit que sur les process en effet ça ne servira pas à grand-chose, même si la dimension RSE et DD dans l'ISO 9001 n'est pas présente, plus ce côté un

peu IT qui est propre au label ENR. Donc on a quelques entreprises comme ça, et puis oui lors de certaines réunions d'information on a des entreprises qui disent « un label, ça ne sert à rien ». Après je n'ai pas eu de retour sur des entreprises qui critiquent le label ENR en disant qu'il est mal fait ou des choses comme ça, je n'ai pas eu.

Donc c'est plus des sceptiques a priori en fait ?

Oui c'est plus des entreprises qui disent cela me servira à rien.

À l'inverse ceux qui sont intéressés, ils ont quels genres d'interrogations ?

Moi les retours que j'ai c'est par rapport à la notoriété du label. J'ai eu des entreprises qui me disent « moi mes clients ils ne connaissent pas le label ENR donc en fait cela me sert pas assez ». On est un peu sur la défensive sur ce côté-là, on a eu plein de retours sur ce côté-là d'entreprises qui sont très satisfaites du label ENR. Maintenant quand on interroge des entreprises de la mécanique, effectivement on n'a pas une bonne notoriété sur le label ENR. C'est un label qui est jeune et on a trop peu d'entreprises labellisées. C'est le point faible du label. Mais moi je pense qu'on peut le confirmer facilement ce point faible en l'utilisant. Je prends l'exemple de C1, nous on est labellisé cluster d'excellence européenne, vous ne le connaissiez pas avant que je vous le dise, alors que c'est un label super prestigieux on est très peu à l'avoir en France en plus. Il n'y a pas une intervention où je présente C1 sans dire que l'on est labellisé cluster d'excellence européen. Alors si c'était plus connu et indiqué partout, moi je trouverai ça génial. Je suis très content d'avoir ce label, et je lui rends bien de la manière dont je l'exploite. Et je m'en sers concrètement pour valoriser ma structure. Nos entreprises, c'est toujours pareil, il faut les challenger, parce que plus on les challenge, plus elles sont actrices de ce qu'on leur propose. Mais sinon dans n'importe quelle action que peut proposer un cluster à ses entreprises, on a beaucoup d'entreprises qui sont très suiveuses. « Voilà maintenant que je suis labellisé, pourquoi France IT ne met pas des moyens pour développer le truc, etc... » Elles ne sont pas toutes comme ça, sur les entreprises labellisées elles sont globalement proactives, investies, etc...

Dans celles qui ne bougent pas encore, il y en a peut-être un certain nombre qui attendent qu'il y ait ce fameux seuil critique ?

Oui bien sûr, il y a ce côté un peu client, j'y vais quand. Alors oui c'est un peu le serpent qui se mord la queue, il faut que l'on arrive à nos 50 ou à nos 100 pour pouvoir une accroche de

communication nationale. Ce serait ridicule pour France IT de dépenser 40000 euros dans une campagne de communication actuellement.

On peut même imaginer que passé un certain seuil, plus besoin de communiquer les entreprises voient leur intérêt quand les autres entreprises du cluster sont labellisées.

Quand on en sera là, on aura un paquet d'entreprises labellisées. La plus grosse difficulté c'est la capacité de France IT à mobiliser ses clusters pour qu'eux continuent la machine. Et que l'on soit bien dans quelque chose qui tourne et qui soit bien dynamique. Le Nord-Pas-de-Calais ils ont un labellisé et encore c'est une entreprise parisienne, et l'entreprise parisienne elle a écrit à France IT « j'aimerais bien candidater au label ENR ». On lui a dit, il faut que vous vous rapprochiez d'un cluster à proximité de son siège social, donc il a dit « très bien je vais me mettre sur Lille parce que machin ». Donc le pôle du numérique Nord Pas de Calais a gagné un adhérent tout simplement parce que la personne voulait être labellisée, et il a été labellisé. Et pour autant parce que le président du cluster n'est pas branché label, et puis il y a la charte éthique dont je vous parlais.

Pour être labellisé, il faut obligatoirement faire partie d'un cluster ?

Oui et pour plusieurs raisons, parce que d'abord c'est un label France IT. France IT c'est une fédération de cluster, si France IT apportait de la plus-value à des entreprises qui n'étaient pas dans les clusters ce ne serait pas top, puis parce que dans le label on demande aussi clairement dans le dossier de candidature comment elles sont investies dans leur écosystème. On considère chez France IT que l'écosystème il est notamment représenté par le cluster qui mêle à la fois les partenaires académiques, les entreprises pour la partie économique et la partie institutionnelle sur un territoire. Donc doubles raisons d'être investis dans le cluster.

Et tout à l'heure vous parliez de faire du lobbying, est-ce que c'est déjà une réalité où est ce que cela va venir ?

C'est déjà une réalité, regardé bien comment on constitue notre comité d'attribution du label. On offre un siège à ces personnes-là, et après nous on communique sur ça auprès de la presse spécialisée, en notant qu'on a l'institut Mines Telecom dans notre comité d'attribution du label, ce n'est pas n'importe qui l'institut Mines Telecom. Quand on met l'AFEDL qui est proche du Synthec, eux parfois ils ont peut-être le sentiment de venir à un après-midi comme ça, mais en fait derrière nous valorise le fait qu'ils sont membres du comité d'attribution du label et donc voilà.

Par rapport aux relais des institutions quelles perspectives vous avez ? Parce que si on compare avec les labels consommateurs, ils sont souvent appuyés par des institutions soit au niveau européen, soit au niveau national.

Alors il y a plusieurs choses, derrière la notoriété du label il y a plusieurs choses. ISO 9001 tout le monde connaît aujourd'hui, parce qu'en fait, il y a tout de même une quantité d'entreprises qui sont labellisées et donc il y a une notoriété qui est grand public maintenant. ENR il n'y a pas de volonté à ce qu'il y est une notoriété grand public un jour sur ce label. Et en plus comme on est essentiellement sur du BtoB, et qu'on est sur un secteur qui est spécifique, on aura jamais, je pense, de notoriété instantanée quelles sont les cinq labels que vous connaissez, entre le label ENR. Sur l'aspect institutionnel, oui on continue notre lobby et notre démarche puisque France IT au-delà du label ENR sert aussi à approcher les institutionnels nationaux, donc à chaque fois on en met une couche sur le label ENR. Est-ce que le label devra sortir du giron des clusters pour aller plus loin, on s'est posé la question cette année notamment avec le syndicat professionnel du numérique Cinov IT qui va assurer la promotion du label ENR. Ce qui est un petit peu compliqué à gérer ça d'ailleurs. Parce que ce que l'on vend aussi derrière c'est la capacité du cluster à être labellisé et sin on laisse partir le label un peu partout on perd une sorte de valeur ajoutée. Le conseil d'administration a souhaité tout de même prendre cette décision parce qu'il y a l'idée de devoir rapidement augmenter le nombre d'entreprises labellisées pour que l'on puisse passer à un stade 2 au niveau de la communication. Donc on s'est dit, cela peut être un moyen de. En l'occurrence, ce n'a pas été un moyen de, parce que pour assurer la promotion du label et l'accompagnement je pense qu'il y a vraiment une notion de proximité, qu'on les clusters avec leurs entreprises, et qu'un syndicat national n'a pas avec ses entreprises.

Concrètement qu'est-ce que le syndicat a fait en terme de promotion ?

Rien. Il a fait une brève dans sa newsletter.

J'ai une question un peu hors champ. Par rapport à la FrenchTech, il y a des éléments du label ? Le label peut jouer un rôle ?

Par exemple dans la candidature stéphanoise on mentionne le nombre d'entreprises qui sont labellisées ENR. On a dû dire que l'on était le territoire français où il y avait le plus d'entreprises numériques responsables. Cela se limite à peu près à ça. France IT est tout de

même un peu impliqué dans la FrenchTech, on avait été reçu justement par le ministère pour parler de ça. La plupart des clusters membres de France It ont leur métropole qui candidate.

Les résultats c'est quand ?

Pour la Frenchtech je ne sais plus. Il va y avoir une première vague et après ce sera au fil de l'eau. Septembre-Octobre a priori. Les dossiers doivent être déposés, et après il y a une étude des dossiers de candidatures. Et après il y a la mission FrenchTech qui débarque de Paris et qui va auditer un peu chaque territoire. En ce qui concerne Saint-Étienne il devrait débarquer en septembre.

J'aurai juste une dernière question. Vous parliez tout à l'heure du cluster du Nord-Pas-de-Calais qui pour des raisons historiques n'est pas très réceptif au label. Y a-t-il d'autres clusters dans ce cas ?

Oui, il y a Paris le SilliconSentier, c'est un cluster qui ne fonctionne pas vraiment comme les autres clusters, il n'est pas vraiment dans la mobilisation de ces entreprises autour de projets liés à leurs développements. On a C4 et FCI, eux ça va, ils peuvent vraiment mieux faire. En région Rhône Alpes on est trois clusters, C7 qui doit en avoir deux, C5 qui doit en avoir trois, C1. EBA ils sont morts, mais il reste une entreprise labellisée qui est membre d'un autre cluster. C6 il doit y en avoir une ou deux. C2 ils se sont bien arrachés donc ils en ont pas mal. C3 ils doivent en avoir deux. En Picardie, le cluster est mort.

Annexe 7: Restitution entretien C1-D, 26 Novembre 2013

Pouvez-vous nous raconter l'histoire de la labellisation ENR de C1-D ?

Depuis plus de 10 Ans je suis impliquée dans C1, et au sein de C1 il y a une mission qui m'a tenue à cœur que j'ai portée avec quelques confrères qui était la question des bonnes pratiques des entreprises du numérique. Le numérique c'est un métier récent, beaucoup de jeunes entreprises, petites. C'est aussi relativement facile de se réunir, monter quelques travaux sans cadre juridique. On a petit peu de tout, ça ne veut pas dire que la qualité et les compétences n'est pas forcément là, mais on a des gens qui apparaissent du jour au lendemain et qui disparaissent aussi vite, et finalement on n'a pas bonne réputation dans le métier du numérique. En tout cas, c'était le cas il y a 10 ans. On est en plus dans des métiers qui sont totalement abstraits donc l'acheteur de service numérique comprend mal ce qu'il est en train d'acheter et comprend mal ce qu'on lui a livré. Donc on a très souvent des acheteurs qui sont mécontents ou qui sont inquiets. On s'est dit c'est notre mission parmi nos missions prioritaires que d'apporter un éclairage là-dessus, à la fois pour les acheteurs des services numériques, et en même temps des bonnes pratiques pour nos confrères et prestataires de notre filière, pas forcément sur la partie technique qui est la leur, mais sur tout le cadre qu'il faut donner à la prestation. On a beaucoup réfléchi, et à l'époque on a écrit la charte des bonnes pratiques par rapport à l'expérience que l'on avait nous, on est des anciens, enfin un groupe d'ancien, C1-D existe depuis 1995, j'ai toujours travaillé dans le numérique. On avait un certain nombre de choses que nous avions mises en place, que l'on avait constaté, et on voulait faire partager ça dans cette charte. Cette charte a été signée pendant de nombreuses années par pratiquement la moitié de nos adhérents qui s'y sont intéressés. Mais c'était un mode totalement déclaratif, donc nous avons eu quelques cas je pense que c'est une très faible minorité, que l'on a trouvé un peu litigieux, car on a su par le marché, parce que le bassin stéphanois est petit et que l'on apprend beaucoup de choses, qu'il semblait que ces bonnes pratiques n'étaient pas tellement respectées alors qu'ils étaient signataire de la charte. Bon c'était des cas rares, mais dans ce cas-là on n'avait aucun moyen d'agir et d'une certaines manières ont trouvé que cela décredibilisait cette charte. À un moment donné, on s'est dit, on a tout de même légitimité à aller au-delà d'une simple charte déclarative, on va essayer de construire un label et on va prendre une dimension nationale, cela s'est trouvé au même moment que la construction de France IT, en confiant à France IT ce label. Donc évidemment,

moi j'ai participé au groupe de travail de constitution du label dans la continuité de la charte des bonnes pratiques. Je suis donc forcément, très motivée par ce label. Et je me suis fait un point d'honneur d'être la première entreprise dans la première vague d'entreprises labellisées.

Vous avez une position particulière par rapport au label, en étant à la fois à l'initiative de ce label et comme première entreprise labellisée, concrètement comment avez-vous fait le pont entre cette volonté d'être labellisée et le regard que portiez sur votre entreprise pour la mise en œuvre de ces principes dictés par le label ?

Alors, d'une certaine manière quand a construit la charte et le label, c'était en calquant ce que nous avions fait nous dans nos entreprises. Candidaté à ce label ne devait pas remettre en cause les pratiques de l'entreprise du tout. C'était le cas d'ailleurs. Bon après cela a tout de même était un très gros travail, parce qu'il y a des pratiques qui sont en œuvre, mais que l'on n'a pas formalisées forcément. Donc il a fallu passer énormément de temps à travailler pour candidater à ce label chez C1-D. J'imagine que dans des entreprises qui étaient moins avancées, c'était un peu ce que l'on s'était donné comme information entre nous les candidats, en disant j'ai rencontré des entreprises qui étaient moins préparées, anticipées, car il y avait un gros travail à faire. Nous en fait on n'a rien eu à mettre en œuvre, cela a été un travail toute seule de réponse à la candidature, mais je ne faisais que de décrire ce que l'on faisait. Ça n'a été au bout du compte qu'une démarche rien qu'à ce niveau-là très intéressante, car cela m'a forcée à formaliser des choses. Bien souvent maintenant j'utilise ce document comme référentiel pour un tas de choses qui existent dans l'entreprise et que je veux faire progresser. C'est une démarche peut être plus évidente, que les gens qui n'étaient pas du tout préparés au label et quand ils vont découvrir le dossier de candidature ils vont se rendre compte, que sur tel ou tel point ils ne sont peut-être pas labellisable, il faut qu'il progresse. C'est aussi l'objectif du label, ce n'est pas que de constater que tout va bien, c'est de montrer aussi aux gens qu'ils n'avaient pas forcément pensé à telle et telle chose et que ce serait bien d'avoir une réflexion. Nous on a fait un travail de préparation de ce label, mais ensuite ne serait-ce que pour des raisons déontologiques, il a été confié à France IT, à d'autres personnes, à des professionnels qui l'on formalisé. Maintenant, nous sommes complètement coupés, ce qui est bien normal, sinon nous ne pourrions pas candidater au label. Je constate justement ce matin après avoir relu le dossier, le label dure deux ans, donc il va falloir re-candidater, que le dossier de candidature n'a pas bougé, le référentiel n'a pas changé. Il pourrait, il faudrait qu'il évolue d'ailleurs, mais nous à ce niveau-là on ne sera plus impliqués.

Concrètement, vous avez obtenu votre label en 2012, et là c'est le renouvellement pour 2014 ?

Oui, c'est ça. Début 2012, nous avons obtenu le label. Il est constitué d'un dossier de candidature qui paraît mince comme ça, mais en fait cela fait un très gros classeur, car là il n'y a pas les annexes, et d'une enquête client qui va être refaite deux ans après.

Et pourquoi est-ce si important pour vous de renouveler le label. Est-ce parce que vous êtes impliquée dans le processus ? Car vous avez aussi des responsabilités au sein de C1.

Alors, à la fois parce que je suis impliquée, mais pour moi ce n'est pas le seul label que j'ai obtenu. J'ai également le label Made In Respect, dans lequel je ne suis pas du tout impliquée. Pour moi, ce sont des labels qui sont la concrétisation d'un travail que je poursuis depuis des années, qui à la fois sont une récompense et en même temps sont un moteur. Parce que c'est très facile dans une entreprise comme la nôtre où tout le monde est débordé d'oublier que l'on a un cap, qu'on a un certain nombre de choses à faire que l'on s'était dit. Là, j'ai relu ce matin j'avais noté les démarches de progrès que j'avais noté il y a deux ans, et c'est bien cela me montre où j'en étais il y a deux ans, et aujourd'hui j'ai pu mettre "OK ça c'est fait". Et puis je vais en re-rédiger une pour les deux ans qui viennent donc cela me permet de garder un cap et de ne pas oublier. Après je sais que sur un deux-points je n'ai pas été aussi loin que ce que je voulais il y a deux ans. C'est bien, car on se dit pour certaines choses, voilà on les a faites, pour d'autres « on est en retard il faut que l'on y travaille » et puis on de nouvelles idées. Je souhaite que C1-D soit un modèle au niveau de sa relation client, cela fait partie de nos valeurs, elles sont écrites, elles sont dans l'entrée, vous les regardez en sortant. Que nos valeurs soient respectées dans des choses concrètes, à la fois sur la relation client et sur la relation collaborateurs. C'est vraiment deux axes qui sont très importants pour moi. Les valeurs je peux vous les donner là, dès le début il y a cela il y a aussi et cela fait partie des relations internes. Nous avons dans nos valeurs, la volonté que les gens s'épanouissent et fassent un travail intéressant intellectuellement. C'est quelque chose que je ne perds pas de vue et qui va me guider tout au long. Je fais toute la partie de relation commerciale de C1-D, cela me guide dans le choix des marchés, sur le choix des projets. Pour moi, mes critères de choix et c'est écrit ne sont pas des critères financiers. C'est-à-dire que je n'irai pas dans une voie qui extrêmement rentable, je préférerai une voie moins rentable, mais plus intéressante, du point de vue des gens qui font le travail. Ça s'est écrit et c'est quelque chose qui fait partie de mes valeurs. Pour moi cette démarche de label c'est le moyen de concrétiser, des actions en

rapport avec ses valeurs et de les mesurer. Les valeurs de C1-D : respect, satisfaction client, qualité de service, technicité et professionnalisme, diversité et complémentarité des équipes, confiance et pérennité. Ça, ce sont les valeurs, et après derrière on place des actions. C'est quelque chose que j'ai en tête depuis très longtemps. J'avais mis en place des actions plus informelles, moins stratégiques, moins réfléchies et puis en 2009 je suis rentrée dans une démarche de développement durable. C'est C1 qui nous a permis de suivre ces programmes-là. Donc on a été un petit groupe d'entreprises à suivre ces différents programmes, qui nous ont sensibilisés, formés au développement durable et à ces démarches là et c'est pour cela que l'on est passé un cran au-dessus. À un stade d'en faire une réflexion stratégique et d'orienter totalement l'entreprise autour de ça.

Votre décision de participer à cette opération collective en 2009 s'est liée à votre parcours antérieur ?

Oui, c'est très lié à des convictions personnelles, mais pas uniquement parce que la démarche qui a été faite par le CIRIDD et qui a duré plus de 6 mois. La démarche elle m'a un peu surprise un peu au début, le CIRIDD est venu vers nous et nous a dit, « voilà, on veut organiser une démarche développement durable que l'on appellera pôles et filières, que l'on va mener avec plusieurs filières, pour mettre en œuvre la notion de développement durable. » Moi à l'époque comme beaucoup de gens encore aujourd'hui je me trompai sur la signification du mot développement durable, pour moi c'était l'environnement. Donc à l'époque je me suis dit, tien pourquoi ils s'adressent à notre filière à nous, alors que nous c'est une filière propre. Derrière il y avait la logistique et l'agroalimentaire. Je me disais là oui c'est cohérent, mais pourquoi nous. Comme par ailleurs, à titre personnel je suis très sensible et un peu engagée dans cette démarche là, environnementale, je me suis dit tout de même c'est curieux, met toi volontaire. Et je ne regrette pas du tout cette démarche, d'autant plus que dès le départ du programme avant de m'engager j'ai questionné mes collaborateurs en expliquant qu'il s'agissait d'une démarche collective, on avait besoin d'un groupe de travail, je ne devais pas faire cela toute seule, ce qui était très bien en expliquant en même temps ma position d'être curieuse. J'ai été surprise, à l'époque nous n'étions que huit salariés, et sur les huit j'ai eu quatre volontaires qui voulaient participer à ces groupes de travail. C'est une question que je n'avais pas abordée avec les salariés, on a tellement de choses à se dire sur le travail. Je me suis dit finalement, cela nous a rapproché, cela a beaucoup fédéré, y compris ceux qui n'étaient pas dans le groupe de travail, parce qu'ici on a un tissu de gens très sensible à ces questions-là. Et bien sûr, nous avons beaucoup progressé sur la question du développement

durable à travers des accompagnements, des jeux. Cela nous a apporté énormément. Et pour moi le label ENR, qui n'est pas centré développement durable, mais qui l'englobe. Le développement durable c'est la relation avec toutes vos parties prenantes, donc c'est ça qui coïncide avec le label ENR, c'est la relation avec l'environnement, et puis c'est la relation sociétale. On s'est rendu en compte en faisant cette démarche, sur une durée de deux, trois ans tout de même, C1 a pu choisir d'autres cabinets pour nous accompagner au fur et à mesure de notre besoin, que l'on avait déjà nous mis en place des choses sans le savoir qui relevé du développement durable.

Et maintenant vous êtes combien dans l'entreprise ?

On est douze.

Et il y a beaucoup de femmes ?

Pas assez. Mais malheureusement la parité, c'est un objectif que l'on se donne, une vision. Quand je dis « on », je pense la société française. Elle est très difficile à respecter dans certains secteurs. Concrètement, notre équipe est répartie sur plusieurs types de compétences. La plus grosse équipe, c'est l'équipe de développement informatique, ils sont sept et il n'y a que des garçons. C'est elle qui est en plus en expansion, les recrutements ont lieu sur cette équipe-là. Malheureusement, nous avons pu à un moment donné un peu plus la parité, aujourd'hui on est quatre femmes sur douze, donc c'est peu. Après nous n'avons pas du tout, comme on l'a dans certaines entreprises absence de femmes dans le staff responsable. Au contraire, chez nous c'est même un peu l'inverse, les postes féminins sont dans la partie marketing, stratégie. Je milite un petit peu dans certaines organisations comme Businessauféminin, ou des fois j'interviens dans des écoles pour essayer de re-convaincre les jeunes filles de se lancer dans l'informatique. Il y en avait dans ma génération. Il n'y en a plus.

Il y a un peu le même combat à l'école des Mines.

Oui, j'ai l'impression que les métiers scientifiques n'intéressent plus les filles d'une manière générale, moins qu'à mon époque, moi j'ai cinquante ans.

Chez nous (à l'école des Mines) c'est entre un quart et un cinquième par promo, et ils ont beaucoup de mal, car cela fait aussi partie des objectifs entre guillemets stratégiques de

l'école d'augmenter la féminisation, mais c'est la même chose pour les enseignants chercheurs, on est très peu en fait.

Moi, mon école j'ai fait l'INSA. Nous à l'INSA dans les années 80 nous étions 10% de femmes, et dès que l'on choisissait sa spécialité en informatique nous étions 25%. Donc cela attirait plus massivement les filles, et aujourd'hui il y a toujours 10-15% de femmes, ne soit pas tellement plus, mais il n'y en a presque plus en informatique. Elles choisissent d'autres spécialités que l'informatique, et pourtant typiquement pour moi c'est un métier totalement intellectuel où peut-être la différence physique entre les hommes et les femmes n'existent pas du tout. Elles choisissent par exemple génie civil, là par exemple sur les chantiers ce n'est pas forcément évident.

Alors que derrière un écran, il n'y a pas de discrimination pour le coup. Et chez nous en option informatique je pense qu'il y a très peu de filles.

Il y a une erreur de conception du métier de l'informaticien chez les jeunes femmes, c'est pour cela que moi j'interviens. C'est ce que m'expliquait le directeur des formations de l'INSA. Il m'a interpellé sur cette question-là, il me disait « vu des jeunes filles, l'informatique est le métier des geeks », et comme elles ne s'identifient pas du tout à cette population-là, elles prennent de la distance. Il y a trente ans, on n'avait pas cette vision des métiers de l'informatique. C'est une vision totalement fausse d'ailleurs, car si l'informatique passe au geeks, on est fini.

Et justement par rapport à votre équipe, même si elle est majoritairement masculine, et au-delà de l'engagement que certains peuvent avoir dès le départ comme vous nous l'avez dit, et ont participé à cette démarche collective. Comment est-ce que vous arrivez à faire le pont entre ce que vous captez dans votre démarche commerciale, au contact des parties prenantes, et les pratiques en interne de vos collaborateurs. De manière plus simple, comment vos collaborateurs vivent le label dans leurs pratiques ?

Alors, c'est une question vaste, mais bon je vais répondre sur certains points. En fait pour eux, les plus anciens, pour les jeunes c'est différent, il y a beaucoup de jeunes cette année. Mais pour les plus anciens, cela ne change rien, car les habitudes de la maison, nos façons de travailler ne sont pas du tout remises en cause par le label, au contraire elle est décrite par le label. Pour eux cela ne change rien, c'est peut-être certainement un changement en terme de communication, c'est-à-dire qu'ils voient que l'on communique là-dessus, alors qu'avant on

n'en parlait pas. Nous avons d'ailleurs été pénalisés sur un exercice pendant la démarche développement durable, parce qu'on ne communiquait pas du tout, pas assez. Du coup, ils voient que l'on communique là-dessus, mais cela ne change rien, ils constatent que l'on communique sur ce qu'on fait depuis très longtemps. Dans l'équipe, j'ai des gens qui ont plus de 10 ans dans l'entreprise. Dans la mesure où cela a toujours été nos valeurs, et que ce sont des valeurs partagées par les plus anciens, c'est totalement naturel. Après pour des gens plus récents, c'est quelque chose que je n'avais pas du tout mesuré quand j'ai commencé à m'engager dans ces démarches et à communiquer sur ces démarches c'est un critère pour eux de sélection de l'entreprise. C'est-à-dire que quand on recrute maintenant, j'ai une jeune femme par exemple qui a été recrutée en janvier, qui a traversé une partie de la France pour venir s'installer ici, pour travailler chez C1-D, pourtant St Étienne n'est pas très attractive. Elle a fait venir son conjoint. Au-delà du métier, du poste qui lui plaisait totalement, elle a clairement exprimé le fait que l'affichage que l'on avait fait sur notre engagement sur cette démarche l'avait totalement séduit. D'autant plus qu'elle travaille dans le webmarketing, et si vous connaissez un peu ce métier, c'est un domaine dans lequel il peut y avoir de mauvaises pratiques et des bonnes pratiques, le black hat et le white hat. Et justement, elle avait rencontré des entreprises où elle n'était pas sûre de ne pas devoir partir sur des pratiques black hat à la demande de son employeur. Typiquement elle c'est un exemple, mais je sais que les jeunes qu'on a recrutés ces dernières années apprécient cette communication que l'on fait, et arrivent de plus en plus à avoir conscience, ce qui n'était pas le cas quand on prenait des jeunes autrefois, qu'ils ne travaillent pas dans une entreprise qui correspond aux standards. Parce que la dérive qui peut se passer, c'est que nous on prend beaucoup de jeunes en sortant d'école, donc ils n'ont pas connu d'autres entreprises pour ceux qui n'ont pas eu l'occasion de faire un stage. Pour eux, la vie de C1-D c'est la vie d'une entreprise standard. Ce qui n'est pas du tout le cas, chez C1-D les gens sont libres, ils ont tous une clé. Il y a cette dérive-là qui est un peu un inconvénient, qu'ils ne mesurent pas trop. Bon après ils échangent entre eux, c'est vrai que cela attire. Du coup, il y a une adhésion dès le départ. Ceux qui sont venus pour ces raisons-là, s'ils sont cohérents avec eux même. Ils sont contents d'appliquer ces choses-là. Il y a aussi le cas de la personne que je vous citais en exemple, qui très régulièrement quand elle a des doutes sur une position à prendre vient me voir, pour que je confirme bien sa prise de position comme étant celle que j'attendais.

Au niveau du turn-over de l'entreprise, il est élevé du coup ?

Non, il n'est pas élevé il est tout de même existant parce que justement comme on prend des gens jeunes, c'est un peu logique qu'au bout de trois, quatre ans ils aient envie de voir une autre entreprise. Certains restent, mais ceux qui ont un peu une vision de leur carrière, et typiquement sur le groupe de quatre que nous étions dans le programme développement durable deux sont partis, dont une qui étaient très moteur. Je suis toujours en relation avec elle, elle s'éclate bien dans son nouveau poste. Mais vu que j'ai mis un petit frein là cette dernière année, car elle est partie, on est plus que deux. Je n'ai pas redemandé, alors que je pourrai peut être le faire, mais bon. On a un quotidien aussi qui est très chargé. On a beaucoup de travail, c'est aussi difficile. Pour moi, je le fais, car c'est prioritaire, mais pour des gens qui ont un travail à fournir, j'hésite à les charger là-dessus. Je pense que j'y reviendrai quand j'aurai stabilisé un petit peu plus les choses.

Sur votre site internet et pour avoir le pendant des collaborateurs, vous affichez le fait de vouloir diffuser vos valeurs et votre démarche responsable aux autres acteurs. Concrètement quand cela se traduit-il ?

Cela fait partie de notre engagement, être engagé dans une démarche développement durable c'est mettre en œuvre des actions chez soi, mais c'est aussi communiqué de ses actions, cela fait partie de l'engagement. Ce n'est pas particulier à C1-D, tous ceux qui ont suivi cette démarche-là, on a cet engagement-là, nos parties prenantes de les tirer vers le développement durable.

Quand vous dites parties prenantes c'est...

Alors les parties prenantes c'est les collaborateurs, les fournisseurs, les clients tous les gens qui sont en relation avec nous, les écoles qui nous envoient des stagiaires.

J'ai aussi une question d'étonnement, toujours par rapport au site. En voulant regarder votre charte développement durable, j'ai vu qu'il fallait remplir une fiche. Je voulais connaître le but de la démarche.

Alors c'est une question à laquelle on n'a pas répondu comme ça, on a réfléchi un bon moment. Notre charte c'est réellement le reflet de notre travail. Bien sûr si on nous la demande on va la donner. Simplement si elle est sur internet comme ça, sans que les gens se présentent pour la demander on va prendre aussi le risque que certains se l'approprient très facilement, face du greenwashing, comme on dit souvent. Ça ne veut pas dire que l'on fait un contrôle, en l'occurrence on n'en fait aucun, quand on nous demande la charte on la passe.

Mais c'est un petit frein à ça, en disant n'importe qu'elles entreprise qui fait un métier proche du notre, même s'il n'est pas concurrent, parce qu'on est des milliers on ne se fait pas concurrence, de prendre ça et de dire c'est notre démarche alors qu'ils n'ont rien fait. On n'a pas voulu le rendre public comme ça. En général, on a très peu de demandes par le site, les gens nous la demandent à travers des contacts.

Du coup, vous vous en servez comme filtre, mais pas comme le vecteur d'un moyen de voir arriver un nouveau contact qui s'intéresse à CI-D, et particulièrement à votre engagement ?

Si, les gens qui sont intéressés prennent contact avec nous et quand ils nous posent des questions ont leur répond, on peut leur passer la charte. Les gens qui sont curieux ils viennent vers nous, et notamment je me souviens, alors ce n'est pas sur la charte, mais nous on a sorti un produit ces deux dernières années qui s'appelle sycomore, c'est une solution e-commerce, et on a longtemps discuté avec Julie, la jeune femme qui nous a quitté, et qui était très moteur chez nous sur ce domaine-là. C'est elle qui avait voulu que l'on mette cette petite Baseline sur sycomore, j'ai beaucoup hésité et finalement elle m'a convaincue, on appelle ça première solution e-commerce durable. C'était la « première » qui me faisait déjà beaucoup hésiter. C'était un petit peu prétentieux, on ne les connaît pas toutes donc. Après elle a un côté punchee, donc je ne regrette pas de l'avoir fait. Et en même temps cette formule-là, elle fait réagir tout le monde. Donc c'était intéressant, car on a eu des gens qui ne sont ni des clients ni des parties prenantes, qui ont vu ça et qui nous ont contactés, en nous disant qu'est-ce qui vous permet de dire ça. À ce moment-là, j'ai renvoyé, car j'ai fait tout un travail sur l'e-conception d'un site web et d'un site de e-commerce donc j'ai renvoyé ce travail-là. Je travaille avec la chambre de commerce là-dessus, ils sont même venus me voir récemment en me disant dite il faudrait que vous donniez un cours là-dessus, car nous on ne maîtrise pas bien. Je leur ai dit moi je n'en suis pas là non plus ! (rire). Donc c'est quelque chose de très innovant pour l'instant, mais on s'est permis de le mettre et puis surtout c'est que dans le domaine du e-commerce il y a quelque chose d'assez malheureux c'est qu'un commerçant qui réussit, il est obligé de mettre au panier deux, trois fois sa solution de e-commerce au fur et à mesure de sa progression. Les solutions qui existent en ce moment qui sont très connu Powerboutique, Magento, Prestashop sont très peu évolutives. Donc en fait quand ils montent en capacité ils sont obligés de tout jeter, et de tout recommencer. Ça leur coûte de l'argent, en termes de développement durable ce n'est pas bon. Là on communique un petit peu, mais pas trop non plus, car entre guillemets cela se mérite ; en fait, on ne peut pas arriver, c'est ce que j'ai compris en suivant cette démarche, à être dans une démarche développement

durable si on ne fournit pas d'efforts. Il faut fournir des efforts, intellectuels, quotidiens, etc... Si on prend les trucs tout faits, on ne sera pas dans la démarche.

Il faut qu'il y ait une vraie implication, un vrai engagement...

Voilà, et puis il y a une prise de conscience. Enfin, c'est comme se convertir à une religion. Pour moi, c'est ça.

Du coup dans la communication vous allez assez loin, car vous avez aussi un blog.

Oui, alors c'est vrai qu'il ne vit pas beaucoup en ce moment, mais on avait ouvert un blog sur lequel on voulait échanger. On a surtout échangé avec les trois autres entreprises qui ont participé avec nous à toute la démarche. Là, on a rebondi un petit peu, et puis on a manqué de temps, là ça fait un an qu'il n'a pas bougé. Il faut que j'aille le voir. On voulait échanger sur des thématiques, des pratiques que l'on a mises en œuvre et qui peuvent aider les autres à éviter de chercher trop longtemps. Il y a tout de même une entraide. Et puis on trouvait ça intéressant sur les achats. Car dans notre métier il n'y a pas beaucoup d'achats, mais ils sont drôlement délicats si on veut faire des achats durables du matériel informatique ce n'est pas évident. Dire je vais acheter local, non ce n'est pas possible. Donc il faut trouver d'autres critères ne serait-ce que le papier. On n'a pas beaucoup de consommables, mais le papier, on s'est cassé le crâne à essayer de voir comment acheter du papier. Et on se dit, tiens le blog ce serait bien d'échanger là-dessus, car d'autres se posent la même question.

Donc toujours dans cette logique de partage des bonnes et des mauvaises expériences ?

Exactement, il n'y a pas du tout de rétention de l'information, au contraire. Il faut un travail très long pour trouver quelque chose puis après on donne le résultat aux autres. Ceux qui sont déjà engagés dans une démarche, il ne faut pas arriver de zéro et puis tout prendre d'un bloc. Il faut leur distiller l'info pour qu'ils se l'approprient réellement. On a récemment au travers des relations que j'ai, j'ai rencontré deux entreprises, car maintenant il y a une vraie prise de conscience. Bon en 2009 on était très en avance, mais maintenant les entreprises se disent il faut que l'on y aille même dans les services. J'ai rencontré récemment un cabinet d'avocat, elle me dit tu es très engagée, je voudrais le faire. Je lui dis attend, je vais te faire rentrer, mais progressivement, je vais te donner les voies donc tu vas gagner beaucoup de temps, mais il te faudra tout de même du temps.

Oui, cela ne peut pas être du clé en main, il n'y a pas de solution...

Oui parfaitement, par exemple le développement durable il n'y a pas de certification réellement. Parce qu'en fait on estime que l'on ne peut pas faire de référentiel figé, les référentiels évoluent en permanence donc on ne peut pas dire je suis certifié développement durable, ça n'existe pas ça. Il y a quelques certifications qui sortent pour montrer que l'on a franchi cette étape-là, mais normalement en théorie il n'y a pas de certification.

Donc pour vous l'ISO 26000 ne devrait pas être certifiable à l'avenir ?

Non, alors après il y a des organismes qui poussent, qui ont créés des certificats autour et je ne suis pas contre du tout, mais la théorie de l'ISO 26000 c'est qu'il n'y a pas de certification.

Et par rapport à l'ISO 26000 vous êtes un peu intéressée, j'avais vu le petit logo ?

On a fait un travail avec l'école de commerce quand ils ont créé leur Master développement durable. On a pris chez nous un élève et on a travaillé là-dessus.

Par rapport à ce travail-là et au label ENR il y avait des choses qui étaient redondantes ?

Il y a toujours un peu de redondant, mais c'est loin d'être très redondant, parce qu'en fait le sujet est tellement vaste. Le label ENR il est tout de même très circonscrit à la mise en œuvre d'une prestation numérique. Donc en gros, comment je la vends, comment je la mets en œuvre en interne et en externe. Il a un petit chapitre développement durable, mais vraiment c'est un petit chapitre. Il est très en rapport avec la relation client. La démarche que l'on avait faite avec l'école de commerce sur l'ISO 26000 c'est beaucoup plus vaste et puis c'est plus dans la relation sociétale, et puis dans la dimension environnementale. Il n'y a pratiquement pas de dimension environnementale dans le label ENR. C'est vraiment très ciblé que notre métier, on part du principe que les questions environnementales ne sont pas dramatique dans ce domaine-là, même si on se rend compte que des gens qui fournissent des accès internet, l'hébergement, des gens qui ont des serveurs, au contraire ils sont très consommateurs d'énergie et il y a une vraie problématique. Globalement, chez nous, comme c'est le cas ici, comme dans beaucoup des adhérents des clusters IT on n'a pas beaucoup de matériels, on est surtout dans la prestation intellectuelle. On l'a ciblé là-dessus, et puis maintenant ce serait bête de l'élargir parce qu'il y a d'autres choses en face qui font cela très bien. D'où l'intérêt de passer plusieurs labels dans une logique de complémentarité.

Comme c'est le cas avec le label Made In Respect qui est plus produit/service que le label ENR qui est davantage organisation.

Oui, c'est ça et qui va être très orienté sur la relation client. Made In Respect pour moi il est plus RSE. Il parle beaucoup du travail avec les collaborateurs, là on l'effleure.

Est-ce que justement par vos convictions et par ce travail qui a été fait sur l'ISO 26000, vous avez trouvé des complémentarités, et vous allez parfois au-delà du label ENR ? En utilisant le label ENR comme une première marche, une première réflexion qui passe par la relation client, mais qui finalement vous permet de réfléchir à des questions plus larges ?

Moi je pense qu'on l'a abordé. Le titre responsable dans l'esprit de tout le monde et c'est normal cela va au-delà de la responsabilité vis-à-vis de ses clients. Donc on l'a abordé dans le label ENR, il y a une partie sur les relations avec les salariés et il y a une rubrique sur le développement durable. Je ne pense pas que ce soit souhaitable que l'on aille trop loin sur ces terrains, car justement il y a d'autres labels, il y a d'autres démarches et le risque après c'est que si c'est trop large ce soit moins bien compris. Pour moi le label ENR c'est celui qui vis-à-vis d'un acheteur de services informatiques doit lui suffire pour ce dire j'ai quelques prestataires, celui-ci semble bien respecté sa façon de travailler, donc si je m'engage avec lui je serai rassurée. C'est ce à quoi doit servir ce label.

Sans parler de la communication qui est faite du label vers les acheteurs est ce que votre réflexion grâce au label a été plus loin ?

Oui tout à fait. Moi j'ai vu que sur certains détails en regardant sur le label, tiens cela je ne le fais pas. Du coup, on a formalisé beaucoup de choses. Il y a beaucoup de choses sur la méthodologie de travail par exemple c'est très intéressant. On vous dit qu'est-ce que vous faites dans telle situation, etc...là on sort sa méthode on se dit qu'on n'a pas bien formalisé ce qu'on faisait. Il faudrait tout de même le formaliser. C'est tout de même quelque chose qui nous entraîne dans une démarche de progrès, dans notre métier et très ciblé sur notre métier.

Vous parliez justement des acheteurs qui peuvent faire référence au label. Pour vous quelle est la perception que ces acteurs se font du label ? Et particulièrement de votre entreprise, avant et après la labellisation, y a-t-il eu des changements ?

Je pense qu'on ne va pas se mentir, 99,99% de nos clients et prospects ne connaissent pas ce label. Par contre et c'est pour cela que nous on a formalisé cette charte sur une seule page, car on sait qu'ils ont déjà peut être quinze pages de documents à lire quand ils sont en relation avec nous pour savoir ce qu'on est en train de leur vendre, ils ne vont pas lire non plus quinze pages du référentiel ENR. Par contre le fait de leur en parler et de leur dire si vous êtes

intéressés, lisez ça si ça ne leur prend pas beaucoup de temps. Pour eux c'est un tout après ils se disent oui c'est bon ils sont sensible à ça. Cela apporte beaucoup en terme de confiance sans forcément qu'ils se plongent dedans. Moi je les incite à regarder, à se connecter, à lire le référentiel, etc... Mais je pense qu'il y en a très peu qui vont jusque-là, mais cela crée tout de même un climat de confiance et puis cela va nous aider notamment auprès des clients et prospects qui sont engagés dans une démarche comme ça, on se comprend tout de suite c'est assez fantastique. Nous on a décidés d'en faire une cible prioritaire. On se comprend en trois mots, on se rend compte que l'on a envie de travailler de la même manière, cela aide énormément. Ces gens-là qui sont impliqués vont peut-être prendre le temps de lire le label, car ce n'est pas dans leur filière, dans leur secteur. Mais ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas le faire.

Même si pour l'instant il n'y a pas beaucoup de retours.

C'est certainement quelque chose qui va prendre beaucoup de place dans les affaires, dans les années à venir de toute façon. On va pouvoir dire voilà pour nous c'est en place on a souhaité être innovant, je pense que c'est un plus. Et puis en fait, cela traduit nos convictions.

Dans le paysage des labels, il y a aussi le label LUCIE. Que certains présentent parfois comme un label de référence en matière de RSE, c'est aussi un label destiné aux organisations et pas aux niveaux produits/services. Est-ce que vous vous le connaissez ?

Non je ne le connais pas. On a dû m'en parler parce que dans la formation que l'on a suivie on a eu des évaluations, il y en a plusieurs. Mais celui-ci je ne le connais pas particulièrement, non. Je pense par contre que face à toutes les différentes initiatives, il ne faut pas trop en faire, et que les labels ne doivent pas être redondants avec les autres. Je pense que le label ENR qui est tout à fait légitime pour France IT de porter, voilà il faut qu'il reste dans son secteur et qu'il n'aille pas empiéter sur les autres, de manière à ce qu'on ait de la visibilité, que tout le monde ait de la visibilité. En sachant exactement à quoi correspond ce label. Moi la critique que je ferai en revanche sur le label Made In Respect c'est qu'il est vraiment orienté industrie et pour certaines rubriques c'est vraiment difficile quand on est ni une grosse entreprise ni une entreprise dans le produit industriel, de répondre. Ça se fait, mais on est obligé de retransposer nous pour répondre et ensuite le jury pour comprendre. Celui-ci est peut-être plus orienté service, plus conçu dans ce sens-là, que le label Made In Respect qui a été aménagé, mais on sent qu'il est dans le dur. Il a des questions où c'est une évidence pour nous, les collaborateurs étant tous des gens hautement qualifiés dans nos secteurs, il y a des questions ça ne se pose

même pas, et puis il y en a d'autres on ne sait pas répondre. Par exemple sur des moyens mis en œuvre sur l'absentéisme, mais on n'en a pas en fait. On ne travaille pas avec les mêmes populations donc du coup on est un en décalage par rapport à ce label. Peut-être qu'il existe d'autres labels avec la même orientation respect, et notamment de ces collaborateurs qui conviendraient mieux, il faudra que je regarde.

Après il ne faudrait pas que cela soit redondant avec le label ENR non plus. Disons qu'il se veut...

S'il est généraliste, il ne devrait pas, car celui-ci est très spécialisé. Après il faut regarder le référentiel.

Pour revenir sur les parties prenantes, sur la manière dont vous avez formalisé vos pratiques dans le cadre de la labellisation. Quels liens vous faites entre les attentes de ces parties prenantes, et les pratiques qui rentrent dans le cadre du label que vous avez mis en place ?

Ce n'est pas la même réponse pour toutes les parties prenantes. Le plus simple pour vous répondre c'est de prendre quelques exemples. Le label par exemple nous interroge sur la confidentialité, ce qui fait parfois partie des attentes du client. Pas toujours, dans le web si on fait un site vitrine on a rien de confidentiel, mais nous bien souvent on l'avait rencontré et c'est un thème qui est effectivement abordé dans le label en disant voilà quels moyens l'entreprise met en œuvre pour assurer la confidentialité des informations fournies par le client. C'est un point important dans le numérique. Deux choses, soit on a déjà compris, le client n'en parle pas, mais on sent une réticence. Avant que le client me demande quoi que ce soit pour lever cette réticence, si vous voulez je vous envoie une lettre de demande confidentialité, et là pour le client le verrou baisse. Donc la question est posée dans le label, et moi j'y ai réfléchi. D'abord dans toutes propositions je m'engage à garder les informations confidentielles, mais dans des cas un petit peu plus sensibles avant même de faire une proposition pour que le client me parle, parce qu'il faut qu'il puisse me parler, s'il me cache une partie de l'information comment puis-je bien lui répondre, je vais donc lui proposer. Voilà c'est un thème qui est abordé. Il y a le thème de la propriété, qui est un thème très important dans notre métier, et on vient y répondre. Mais nous ceux sont des pratiques que l'on avait déjà, bon la propriété dans nos propositions commerciales, il y a un petit paragraphe là-dessus au moment du devis, le client saura déjà s'il sera propriétaire ou non. Toutes ces notions-là sont abordées, puis après il y a beaucoup de travail, il y a beaucoup de questions sur la méthodologie de conduites de projet et là on décrit sa méthodologie.

Et par rapport aux autres parties prenantes ?

Alors avec les salariés, le label enfin la candidature nous dit de décrire les modalités d'application du référentiel ENR par les salariés de l'entreprise. Alors je me souviens plus de ma réponse de l'époque, il faudrait ce qu'il y a dans le label. Bon moi j'ai répondu certainement au-delà par ce que je pense qu'on est un peu en avance sur le label là-dessus. Moi j'ai mis « depuis toujours C1-D communique auprès de ses salariés, sur ses valeurs notamment l'attitude que doivent apporter les salariés avec les parties prenantes, respect du client, disponibilité, écoute, réactivité, pédagogie, politesse, respect de ses collaborateurs, solidarité, respect de ses fournisseurs, partenariats. Donc là moi je prends des exemples quand je parle à mes collaborateurs. Si on a un partenaire qui a fait une boulette, et que c'est pour cela que ça ne va pas chez le client, on ne va pas dire « dites c'est la faute d'un tel ». On assume notre responsabilité on dit « oui, excusez-nous il y a eu un problème ». Respect de la concurrence, donc c'est pareil... Ça, ce sont des informations qui sont présentes. Au quotidien on parle de ça avec les salariés, dans toutes les situations qui arrivent, le salarié il sait qu'il doit rester poli, patient, si le client lui ne l'est pas ce n'est pas pour autant le droit pour lui de ne pas l'être. Ça, le label aborde un peu toutes ces questions, quand j'ai rédigé ça j'avais le référentiel sous les yeux, et j'ai répondu aux différents points. Mais bon, le référentiel est un document pas très grand, il doit faire 10 pages, donc on nous demande de prendre position par rapport à ce référentiel. C'était déjà un gros travail, pour moi ça représentait plusieurs journées de travail juste pour poser ma candidature alors que je n'ai pas eu grand-chose à mettre en œuvre pour être labellisable, c'était plus de la formalisation. Après je pense que c'était un travail très utile j'en ai déjà parlé parce que quand on est chef d'entreprise, on est le nez dans le guidon, on est obligé de se forcer à travers différentes occasions, soit à travers une formation, un séminaire, et ça cela fait partie pour moi de ces occasions-là, de faire le point en se disant « j'en suis où là-dessus, qu'est-ce que j'ai fait ». Et au moment où on le formalise, on se dit « tiens là tu n'as pas été jusqu'au bout, tu pourrais aller plus loin ». C'est pour cela que je me suis pris un temps ce matin pour relire et j'ai surligné là où je voulais revenir pour chaque chose cette année, je reviendrai sur tel ou tel point.

Vous faites tout cela toute seule en fait, vous n'êtes pas du tout accompagnée ?

Sur le rédactionnel pur non, après sur toutes les actions sont faites en commun. Alors cela dépend, j'ai travaillé avec trois personnes de l'équipe sur un des points que l'on voulait avancer. La synthèse dans le document, je la fais toute seule, mais sur le livret d'accueil (c'est

le point travaillé avec les trois personnes de l'équipe) je me souviens. Et là sur le livret d'accueil, c'est un livret que l'on remet...alors on en a fait deux versions, un pour des stagiaires, l'autre pour des gens qui sont embauchés. Les stagiaires on leur donne moins d'info évidemment, en tout cas pas les infos stratégiques. Les nouveaux embauchés ils ont les infos stratégiques de l'entreprise, là où on veut aller, etc... Dans ce livret d'accueil, il y a des rubriques entières qui ont été rédigées par des collaborateurs. Par exemple tout ce qui est avantages sociaux, et puis vie dans l'entreprise je fais un peu le tour de certaines collaboratrices qui vont parler sur le café, la cuisine, qui vont donner un certain nombre de règles, puisque finalement elles vivent plus dans l'entreprise, moi je suis plus à l'extérieur et moins présente en temps dans l'entreprise. Il est donc plus intéressant que ce soit elles qui disent « voilà quand on a fini de manger, il faut penser à ranger, etc... ».

Mais sinon vous n'êtes pas accompagnée en tant que tel par quelqu'un ?

En ce moment non, mais on l'a été beaucoup.

Vous l'avez été, mais dans le cadre de l'opération collective.

Oui enfin, elle a eu de suite qui sortait un peu de cette opération. Mais oui, en fait on a sollicité C1 pour nous monter des programmes un petit peu sur mesure, car le premier accompagnement, celui du CIRIDD qui visait à nous sensibiliser et était un travail de filière. On a fait par contre des échanges avec les deux autres filières et c'était très intéressant, que ce soit la logistique ou l'agroalimentaire. Cela restait ce travail-là, et c'était bien, au bout du compte c'est bien ce qu'il fallait, car au départ le développement durable c'était relativement abstrait. Donc on a fait tout ce travail-là, on a fait des exercices pour comprendre les choses sur un plan concret. À la suite de cela, on a été accompagné sur une durée assez longue encore, quelques mois, six mois peut-être, par un consultant marketing spécialisé. La question que l'on se posait c'était comment retraduire cela sur un plan marketing, puis aussi comment en faire un avantage. On fournit un travail, ce n'est pas seulement pour ce faire plaisir et aussi pour le valoriser. Donc on a été accompagné, et ensuite on a essayé de le faire de manière collective, mais c'était un petit peu par solidarité. On est plusieurs à avoir fait le travail avec l'école de commerce. On a été plusieurs à prendre un étudiant, pour certains on se l'est un peu partagé. Alors c'est vrai que depuis un an il se passe moins de choses, c'est un peu en sommeil l'action collective. Je pense que maintenant tout le groupe que nous étions, on est capable de faire des choses par nous-mêmes. On est passé à un autre stade, je pense que ce qu'il reste à faire maintenant et comme je suis présidente de C1 c'est quelque chose que je

vais mettre sur la table, c'est plutôt mettre en preuve des actions pour qu'un maximum d'entreprises se lance là-dedans.

C'est un peu la question que je voulais vous poser. Est-ce qu'au-delà des autres entreprises avec lesquelles vous avez fait l'action collective. Est-ce que vous avez l'occasion de partager avec d'autres entrepreneurs du numérique et autre ?

Alors dans les autres filières, ils ont prévu des temps d'échanges, et peu de temps après nous on en a eu, ce qui était très intéressant. Cela fait un an qu'on n'a pas eu trop de contact avec eux. Je pense notamment ceux de la logistique qui avaient un projet super, je ne sais pas s'ils auront l'occasion de le mettre en œuvre. Ce n'est pas si simple, nous on est dans un domaine où on a les leviers pour un certain nombre de choses. Dans la logistique, ils n'ont pas toujours les leviers. S'ils veulent une voie ferrée, ils ne l'ont pas forcément. Et puis oui, on a des temps d'échanges, peut-être moins structurés, moins formalisés, parce que c'est tout de même un sujet. Moi j'en ai eu avec la CCI, le pôle écoconception par exemple travaille là-dessus, donc on s'est vu il n'y a pas très longtemps. Il se trouve que c'était déjà un client, et c'est toujours un client comme quoi on a tendance à prospecter dans ces domaines-là. On a des temps d'échanges, mais on n'a pas de programme bien structuré. Je ne sais pas s'il faudrait en faire un. C'est vrai que l'on se sent capable d'avancer par nous même si on se décide de le faire.

Et justement pour diffuser plus largement cette philosophie, est-ce que en tant que présidente de C1 ce serait intéressant de reconsidérer une sensibilisation à grande échelle, et si oui sous quelle forme ?

Il faut que l'on en discute. Nous avons quelque chose en place, ce n'était pas l'été dernier, mais l'été d'avant ? C'était une espèce de journée au vert où C1 informait. Cela n'a pas été massivement suivi donc je pense qu'il faut que l'on repasse sur un autre format pour inciter les gens. C'est plus le bon moment maintenant, donc je pense qu'il faut que l'on y réfléchisse. On entend beaucoup de projets qui indirectement relèvent du développement durable. D'ailleurs chez C1 on est beaucoup sur l'innovation, le travail collaboratif, qui sont des points essentiels, mais on ne l'étiquette pas forcément développement durable. Ce sont des choses que l'on mettra en œuvre sur 2014 certainement.

Et vous êtes présidente pour combien de temps ?

Il n'y a pas de durée. C'est jusqu'à ce que je me retire ou que quelqu'un d'autre se présente. Après le dernier président est resté trois ans, voilà c'est une bonne durée. Il ne faut s'en aller

trop vite parce qu'on n'a pas le temps de mettre grand-chose en place si on part trop vite. J'étais vice-présidente depuis dix ans donc j'ai toujours participé, mais en même temps il ne faut pas s'éterniser parce que sinon cela va trop ronronner, s'essouffler.

Et au-delà de la communication et de la diffusion, diriez-vous que l'ensemble de ces pratiques que l'on retrouve dans le label sont créatrices de valeur, pour vous, mais aussi pour les parties prenantes ?

C'est évident cela, parce que si vous voulez il y a quelque chose que l'on constate dans pratiquement tous les secteurs de l'informatique et de l'édition logiciel, c'est que si notre filière est en mesure d'apporter à d'autres filières un outil qui est conforme à ces besoins et pas à ces attentes. Le problème dans notre métier c'est que l'acheteur ne sait pas exactement ce qu'il attend. Donc il y a tout un travail sur lequel on nous interroge là-dessus. Le fameux cahier des charges, que l'on doit faire avec le client. Si au bout du compte on lui a apporté un outil qui va lui permettre de progresser et de faire ce qu'il voulait faire avec cet outil, d'une part il va mesurer ce que cela lui a apporté et de dire finalement « l'informatique est bien un vecteur de progrès pour mon entreprise. Consulter un prestataire externe et ne pas intégrer cette compétence finalement est aussi un avantage si le projet est mené correctement. » Et au bout du compte, et pour nous, c'est même devenu un peu une stratégie de choix de marché, quand l'outil informatique est à la fois performant et stratégique dans l'entreprise il en appelle d'autres, il appelle des évolutions. Parce qu'en fait ce n'est jamais fini, on peut toujours faire plus de choses. Simplement l'utilisateur, l'usager on peut le projeter tout de suite en 2050, il faut lui donner les outils de sa maturité. Du coup, on ne lui a pas apporté tout ce qu'on peut lui apporter, on va instaurer une démarche durable avec lui et qui va nous assurer nous un fonds de commerce. Donc cela apporte énormément de valeur de respecter cela, si on n'a pas respecté, on a fourni un outil, mais finalement il n'est pas si bien que cela, ou le client n'est pas content de la relation, on va couper la relation avec lui et on perd le client. Donc c'est très important d'arriver à être dans un partenariat avec le client, de ne pas cibler beaucoup de clients, de ne pas faire de one shoot. Bien souvent, c'est moi qui freine les clients en leur disant « ça n'essayer pas tout de suite, on va d'abord faire cela, et puis après vous l'utiliserez. Et après l'avoir utilisé pendant quelque temps, vous vous rendrez compte que ce que vous êtes en train de me demander ce n'est pas exactement ça qu'il fallait, c'est plutôt autre chose. » Donc on fait par démarche successive, et cela apporte énormément de valeur. Là je n'ai pas les chiffres, mais cela me semble marquant, on est passé d'un moment de notre histoire où nous avions très peu de récurrents, à aujourd'hui où à mon avis la grande majorité

de notre chiffre d'affaires est fait sur du récurrent. Parce qu'aussi nous on est dans le web, et le web a mis du temps pour devenir pour que les usagers aient conscience que c'est un outil indispensable et commencent à percevoir toutes les possibilités qu'il peut y avoir. Ce n'était pas le cas il y a dix ans.

Et tout à l'heure vous disiez on ne cherche pas forcément le chiffre à tout prix, on cherche l'intelligence du travail.

Mais c'est tout à fait compatible avec cette démarche-là.

Donc pour vous cela fait partie de la valeur créée ?

Exactement, il y a aussi cette valeur d'épanouissement. Ce qui est très épanouissant pour des profils comme on en a dans l'entreprise c'est d'innover, de faire quelque chose...alors dans les usages, nous on innove presque que dans les usages, mais bon il n'y a pas très longtemps que tout le monde a compris cela, et notamment les gens qui financent l'innovation, qu'innover dans les usages sans forcément innover techniquement c'était une vraie innovation. On est constamment nous en train d'écouter nos clients, de les regarder travailler, moi il y a certains clients, je préfère leur dire « ne me faites pas de cahier des charges », je viens dans l'entreprise, je vais voir les gens dans l'entreprise, je vais questionner, je vais voir ce qu'ils font et puis c'est moi qui vais rédiger le cahier des charges. Cahier des charges c'est une histoire très épineuse dans notre métier, car le client n'est pas forcément en mesure de...ou alors je lui fais rédiger quelque chose de simple, mais ce n'est pas lui forcément qui voit tout ce qui pourrait lui être utile. On peut travailler et leur dire « vous passer réellement une heure tous les jours à faire cela ? Mais vous savez qu'on pourrait le faire en deux minutes. » Il y a une vraie recherche je pense aussi que la finalité de l'outil informatique c'est de faire faire à des machines le travail qui n'est pas intéressant pour l'homme. Donc il ne faut pas le voir comme quelque chose qui supprime les emplois, mais comme quelque chose qui rend les emplois plus intéressants, et dans les entreprises il faut bien que cela soit perçu comme tel. C'est vrai que lorsque l'on discute avec les usagers ils ont toujours cette crainte, que ça leur fasse leur boulot, en fait ce n'est pas vrai du tout. Moi je suis persuadée que jamais aucun ordinateur ne pourra prendre une initiative intelligente.

Tout à l'heure, vous nous parliez de votre collaboratrice qui avait fait le choix de votre entreprise par rapport à vos valeurs. Est-ce que c'est envisageable qu'un client vous demande une prestation qui ne corresponde pas à vos valeurs ?

Oui il y a des fois, nous avons des gros cas de conscience.

Et s'il y a conflit alors ?

Alors cela arrive de refuser. Je me souviens avoir refusé une fois pour un très bon client. J'ai refusé de lui développer ce projet-là. Et puis on a eu d'autres cas. À Saint-Étienne notamment on a des gens qui fabriquent et qui commercialisent des armes. Bon, on s'est vraiment posé la question, est-ce qu'on répond, est-ce qu'on ne répond pas, est-ce qu'on travaille pour eux ? On a eu un cas plus récemment, pour lequel on s'est dit non, que finalement c'était incompatible avec l'éthique. Mais oui il y a des cas qui posent question, je ne vous donnerai pas les exemples précis de ceux que j'ai refusés. Alors on le débat à plusieurs, car cela fait appel à des convictions plutôt personnelles. C'est des questions que l'on se pose maintenant, que l'on ne se posait pas il y a quelques années, mais que maintenant on est obligé de se poser. En plus, on a communiqué, il faut que l'on puisse expliquer aux gens qui vont nous dire « mais dites-vous faites ce site-là, vous travaillez avec un tel. » D'ailleurs, des gens nous ont posé la question, sur une ancienne entreprise cliente, pourquoi, on acceptait de travailler avec eux...

Dans le cadre de la relabellisation, et après deux ans passés avec ce premier label, quel regard portez-vous sur les deux années écoulées et le bilan que vous pouvez faire du label ?

Sur le label lui-même je ne serai pas dire. En fait pour moi c'est à la fois un moyen de communiquer, mais c'est aussi un moyen de poser des jalons en fait. De tous ceux que je suis, c'est celui qui me pose mieux les jalons, car il est au cœur de mon métier, car il rentre plus dans les détails de ce que l'on fait. C'est un peu comme le bilan d'une entreprise en fait, on fait une photo à un instant T. Là, vous tombez pile au bon moment parce que jusqu'à ce moment je me disais « cela va t'embêter de candidater à nouveau, parce que rien à changer ». Car moi je n'ai absolument pas la notion du temps qui passe, je ne sais pas si c'est personnel, si c'est lié à mon âge, mais je n'ai pas la notion du temps qui passe. Puis finalement quand je le reprends, voyez tout ce que j'ai souligné c'est a priori tout ce que je vais changer, et il y en a. Cela veut dire que l'on évolue, que l'on bouge et que cela va me poser tous les deux ans. Tous les deux ans, c'est certainement la bonne cadence, cela va me forcer à réfléchir. En plus, il y a des rubriques où c'est « votre démarche de progrès c'est quoi ». C'est donc ce que je prévois de faire, comme on l'a mis d'ailleurs dans notre charte qu'est-ce que l'on prévoit. C'est plus présenter de manière synthétique, histoire de faire comprendre aux gens que ce n'est pas fermé. C'est pour cela qu'on les date (les chartes). Elles ne sont jamais finies. Cela force à dire « voilà depuis deux ans sur quoi on a évolué, à l'époque on a dit que l'on ferait ça,

ça on l'a fait, ça on ne l'a pas fait » donc on le met noir sur blanc, et puis qu'est-ce qu'on prévoit aujourd'hui, car on rectifie un peu le cap à chaque fois. Donc je trouve que c'est très bien, car cela fait une sorte d'état des lieux.

C'est un outil stratégique pour vous en fait ?

Oui, c'est cela, ça complète nos outils stratégiques. De toute façon quand on s'engage dans le développement durable, il faut monter au niveau stratégique, c'est quelque chose que l'on ne peut pas amener dans une entreprise sans la direction. En général, ceux qui accompagnent insistent bien là-dessus, mais bien souvent c'est un service à part, notamment dans les grands groupes. Et bien, cela doit être bien plus difficile, c'est beaucoup plus facile à mener quand c'est le chef d'entreprise lui-même qui s'implique. Et pareil pour le label, quand vous dites que vous le rédigez toute seule, oui je le rédige toute seule sur le travail rédactionnel. Après il n'y a rien de surprenant pour l'ensemble des collaborateurs, et la plupart des annexes sont des documents qui sont fournis par les uns et les autres.

Donc c'est un vrai travail collectif en dehors de la synthèse finale ?

Oui, après j'étais justement en train de m'interroger ce matin, cela fait longtemps que je n'ai pas fait de séminaires d'entreprise comme je le fais en général deux fois par an, au cours desquels je présente la stratégie. Et je me disais que cette année je pourrais peut-être plus l'orienter plus là-dessus.

Et à l'INSA, vous avez été formé au management ?

Pas du tout, malheureusement. Je ne sais pas si c'est mieux maintenant. Mon fils est sorti de l'INSA il y a deux ans, je n'ai pas l'impression qu'il ait eu bien plus d'enseignements que moi là-dessus. L'INSA c'est science appliquée. À l'époque non pas du tout, même la comptabilité, on avait eu un vague cours rapide. Donc j'ai tout appris, j'ai eu des formations. J'ai fait beaucoup de formations par C1. J'ai retrouvé la liste d'ailleurs, elle est longue comme tout. Depuis 2005, j'en ai suivi un paquet, management de dix jours par exemple, ce n'était pas de la petite formation. On est obligé de suivre des formations.

Et peut-être une dernière question. Vous disiez que vous avez des convictions personnelles fortes notamment en matière d'environnement. Est-ce que vous avez identifié d'où cela venait ?

Je ne sais pas de mon éducation peut-être. Je ne sais pas, parce que mes parents ne sont pas engagés là-dessus, mais peut être qu'ils m'ont sensibilisé au respect des autres c'est sûr. Par rapport à la nature, c'est plus personnel. Je ne sais pas, c'est d'ailleurs la seule chose que je peux reprocher à mon métier c'est d'être dans un bureau.

Et donc vous avez créé C1-D ?

Alors j'ai été longtemps dirigeante salariée, et puis depuis 2013 j'ai repris le contrôle de mon entreprise, j'ai racheté mon entreprise. Mais je suis restée 18 ans à la diriger sans la posséder.

Avant C1-D vous aviez eu une expérience professionnelle ?

Oui, je suis passée par plusieurs entreprises, parce que je suis sortie de l'INSA en 1986. Je suis passée en société de services, en société de conseils. Pas énormément j'ai dû en faire trois, quatre.

Toujours des petites entreprises ?

Non la toute première était une très grosse entreprise de 600 personnes, mais j'étais dans une petite agence. Après derrière cela a toujours été des petites.

Annexe 8: Entretien C2-E du 13 janvier 2015

Comment avez-vous eu connaissance du label ?

Alors je vais commencer par vous présenter C2-E mais de manière assez brève parce que l'histoire est un peu longue. Initialement, ce sont quatre agences, la première a été créée en 1999 par Anthony Glazzio qui est également le président fondateur du cluster C2. Donc le réseau des professionnels du numérique en Poitou-Charente. Et puis au fur et à mesure des années et du développement de cette agence, on a...enfin plutôt ils ont parce que je n'étais pas encore là, ils ont créé des agences complémentaires, à compétences complémentaires. Donc une première agence dédiée au web, la deuxième créée était dédiée à la production de contenu, les éditoriaux, photos, textes, images, son. La troisième agence c'était un organisme de formation au TIC, et la quatrième agence c'était une agence de communication au sens plus classique du terme, production graphique et publicitaire. Anthony Glazzio était le gérant de ces quatre structures, par le biais d'une holding, schéma assez classique dans le milieu des PME. En 2012, Anthony Glazzio a initié une démarche d'export, accompagné par C2 encore une fois, qui l'a conduit à envisager le développement d'une filiale au Maroc, et finalement à s'expatrier lui-même au Maroc. Comme il était le fondateur et le gérant de ces quatre, cinq SARL avec la holding, pour simplifier le fonctionnement, l'organisation, la représentation et la visibilité de nos compétences ont fusionné en août 2013 les quatre agences pour devenir C2-E. Donc ces quatre structures, on passe à une avec une quinzaine de collaborateurs. C'est important, car pour nous 2013 est une année charnière. Parallèlement Anthony Glazzio a été président de C2 de 2001 à 2003, président fondateur donc, le tout premier. Et il a toujours été membre du conseil d'administration de C2 par la suite dans son développement. Et il a fait partie de la commission nationale je crois, pour France IT qui a mis en place le label ENR. Voilà comment on a entendu parler, comment on l'a connu, puisque le label ENR a été créé par France IT, qui est une émanation des clusters territoriaux. Donc forcément dès que le cluster C2 propose quelque chose, si on n'est pas au courant en amont parce que l'on travaille beaucoup avec le cluster C2, on est très attentif à ce qu'il propose. Le cluster C2 est en train de proposer un autre label, je ne sais pas si vous connaissez le Label Cloud...enfin le cluster C2, non France IT est en train de proposer le Label Cloud. Bon, cela nous concerne moins parce que ce n'est pas notre métier, mais on est vigilant à ce que propose toujours France IT. Aujourd'hui C2-E c'est une agence de communication print et digitale avec toujours une quinzaine plus ou moins dix pour cent de collaborateurs. Et on fait un chiffre d'affaires d'un

million d'euros à peu près. On travaille beaucoup en local, quand je dis en local c'est le territoire Poitou-Charente et les départements limitrophes, avec des grands comptes comme avec des PME. C'est-à-dire qu'on est capable d'intervenir pour le vendeur de charcuterie qui veut se créer un site internet, et je ne raconte pas n'importe quoi cela existe, qui veut vendre de la bonne viande aux Parisiens. Comme pour la Française des jeux et son équipe cycliste où là on intervient dans la refonte de la stratégie web, avec des montants et des budgets qui dépassent tout ce qu'un local peut faire. Donc nous savons nous adapter. Gros changement néanmoins en 2014, comme j'ai l'habitude de le dire, chez C2-E le changement c'est pas maintenant c'est tout le temps. On a été racheté, et c'est là que cela va vous intéresser, par le DSI d'Aigle. Donc Anthony Glazzio a vendu sa structure, donc Ines Interactive appartient maintenant à Yves Troussel, qui est également le président de l'ARACT de Poitou-Charente. Les ARACT ce sont les Agences Régionales d'Amélioration des Conditions de Travail. Il y a une ARACT par région, et une ANACT. Et Yves Troussel et également DRSE, Directeur RSE pour le groupe Aigle. Avec l'application de la mise en place des nouvelles lois RSE pour les groupes. Vous savez qu'ils ont une obligation de rendre un rapport RSE tous les ans à partir de 2015. Donc il a décidé de nous racheter, sachant que c'est nous qui avons lancé Aigle sur le e-commerce en 2004, donc on se connaît depuis longtemps. Lui il avait envie d'avancer et de passer à autre chose, donc il reste DSI et DRSE chez Aigle, mais on a été racheté. Tout ça pour dire que la RSE, ça tourne autour de nous un peu avec le label ENR, mais on est tout de même très vigilant, très attentif à ce qui se fait, ce qui se passe et comment est-ce qu'on le décline nous.

Est-ce que ce changement de propriétés a modifié vos axes de réflexion RSE ?

Ça les a intensifiés, ça ne les a pas élargis. Quand on est une entreprise de service, l'impact de la RSE, elle est majoritairement chez nous sur le social, sur l'aspect relation humaine. L'impact sur l'environnement pour nous il est mineur, on produit très peu de déchets. On peut et on a mis en place dans les axes RSE, la réduction de la quantité d'impressions, la réduction des déplacements, on a changé de véhicule pour un véhicule écocitoyen qui consomme beaucoup moins. On a mis une fontaine à eau en place pour éviter la consommation de plastique. C'est des actes ponctuels, importants, certes à notre échelle, parce que si on cumule c'est important, mais ce n'est pas ça l'enjeu. L'enjeu pour nous il est orienté vers le social, donc on a intensifié ces mesures-là. On était déjà très engagé sur le social, les mesures écosociétales par notre implication sur le territoire économique. On va encore plus loin, et les mesures dites sociales dans la RSE on les applique aussi un peu plus en interne. Tout ce qui

est développement des compétences, apaisement des relations, on en fait un peu plus. Ou en tout cas, on a plus moyens pour les mettre en œuvre.

Alors pour nous la RSE c'est aussi dans la sélection des fournisseurs, puis les achats. Vous savez c'est l'impact que l'on peut avoir et que l'on doit avoir auprès des acteurs pour réduire tout ce qui est consommable, et tout ça. Pour nous, c'est très difficile. Par exemple, on va faire imprimer des cartes de visite, on va proposer au client toujours d'imprimer sur du papier recyclé, c'est bien cela coûte un petit peu plus cher, mais bon l'impact est minime. La qualité du papier recyclé aujourd'hui est formidable, il n'y a pas de problème, le client va vous dire oui pourquoi pas, ou va vous dire non je ne vois pas l'intérêt. Nous on le précise, c'est juste en amélioration vous pourrez vous en servir, communiquer dessus, l'impact est minime sur trois cents cartes de visite. Après s'ils sont quinze à avoir des cartes de visite dans une boîte cela commence à jouer. Mais c'est surtout quand on commande ces cartes de visite, qu'elles soient recyclées ou non, le fournisseur va nous les amener dans un petit carton, donc déjà quand vous réfléchissez à ça, il va vous amener cinq cents cartes de visite, donc il fait un déplacement pour ça. Et si vous avez commandé des cartes de visite pour un autre client, il va vous les mettre dans un deuxième petit carton, au lieu de les rassembler. Nous a essayé de leur dire, mais arrêtez là le gaspillage, arrêtez cette gabegie. Donnez-nous tout en une fois, ou faites un déplacement par semaine ou deux. Impossibles, ils n'entendent rien du tout. On est trop petit cela ne les intéresse pas. On peut faire tout ce que l'on veut, cela ne changera jamais rien. Donc on a mis en place une sélection de fournisseurs qui est plus ou moins orientée vers ces efforts là, mais (souple), cela reste compliqué. Au final, la logique économique prime souvent...bon on s'améliore.

Et pourtant vous leur facilitez aussi la vie...

Mais bien sûr, c'est aussi pour ça, c'est aussi dans leur intérêt. Mais je pense que les process sont tellement compliqués à mettre en place, qu'il est encore plus compliqué de les modifier.

À propos des fournisseurs, qu'en est-il de vos fournisseurs de matériels informatiques ?

C'est impossible d'avoir la traçabilité de toute la chaîne pour un produit informatique. On en est incapable. Puis surtout on a très peu d'influence. Alors nous je sais que nos PC c'était notre administrateur qui les montait jusqu'à l'année dernière, donc il sélectionnait les pièces. Déjà, on peut se rassurer sur le fait qu'ils n'aient pas été fabriqués en Inde ou en Asie, par des jeunes ados ou des grands enfants. Après sur les pièces détachées, est-ce que vous allez

demander à HP de vous donner toute la traçabilité de ses composants. C'est impossible. Peut-être que total ou des grands comptes sont en mesure d'exiger cela, peut-être qu'Aigle est en mesure de savoir ce genre de choses, quand il sélectionne ses ordinateurs, nous on est une petite structure, et on a zéro impact.

Est-ce que par ailleurs vous avez des achats groupés ?

On a des achats groupés déjà rien qu'avec notre cluster puisque le cluster a mis en place une procédure d'achat, auprès du fournisseur de matériels, bureautiques. On achète ensemble avec eux, et c'est le cluster qui choisit le prestataire. Donc je crois qu'il renouvelle le marché d'année en année et nous on a un catalogue produit et on choisit. Après sur d'autres achats groupés, on fait peu d'achats, et les plus gros montants de sous-traitance chez nous reviennent principalement à l'impression. L'impression de flyers, de journaux pour des clients, des journaux d'entreprises, des journaux pour la LGV, ça va être du papier recyclé par exemple parce que le client l'a souhaité, quand le client est dans cet état d'esprit pour nous c'est formidable. Si on essaye de faire le travail et la pédagogie pour les informer, c'est toujours un petit peu compliqué des fois. Donc là quand le client est dans cette volonté-là c'est formidable et cela roule pour nous. Voilà les principaux achats que l'on fait, pour le reste on n'a pas trop besoin de recourir à des achats groupés. On achète très peu, et quand on achète, on achète à quatre-vingts pour cent en local. Ça, c'est important. Quand on a l'impression, quoique l'impression c'est compliquée, les imprimeurs locaux n'ont pas encore très bien saisi les enjeux de la modernisation. Quand on achète, on achète souvent en local. Le matériel informatique il vient d'un prestataire qui est adhérent du cluster. Ça, c'est important, on essaye de se soutenir entre nous. Pour plus de sécurité, de facilité, on a décidé de sous-traiter la partie hébergement de notre activité. On le faisait au départ, on le fait plus, pour gagner du temps, ce n'est pas le cœur de notre métier et on voulait une prestation qui répondait aux exigences de qualité importantes. On l'a sous-traité à un prestataire adhérent du cluster. On fonctionne tout le temps comme ça.

Par rapport à vos relations clients, le label joue un rôle ?

Alors de toute façon si la question c'est, est-ce que le label nous a apporté des clients, directement parce que l'on était label ENR, je suis quasiment persuadé que non. Le label est trop peu connu, même par rapport à d'autres labels, pour nous sans parler des labels de supermarché, mais le label LUCIE, ou l'ISO 26000. Ce label est trop peu connu pour qu'il puisse nous apporter des clients. Après est-ce que dans les procédures de consultation, de

consultations publiques, de consultations privées pour des grands comptes, est-ce que le label a fait la différence...possible. Possible, mais très difficile à déterminer, et à cent pour cent. Mais ce n'est pas impossible, je pense notamment à, on a répondu à une consultation pour la Française des jeux, dans le cadre de ce que je vous disais tout à l'heure, la refonte de leur stratégie web. On a eu à l'issue du questionnaire d'information, qui est assez poussé, car c'est un grand compte, donc information financière, GRH, organisation. À l'issu il y avait un questionnaire RSE, donc quelles sont les démarches mises en place, qu'est-ce qu'on a fait, qu'est-ce qui est réalisé. Et nous avons donc pu justifier de notre engagement, de l'obtention et du renouvellement du label ENR. Je pense que cela joue un peu. Je pense qu'ils ne le connaissaient pas, qu'ils le découvraient et que cela a pu attirer leur attention. C'est plus facile de dire, oui on a des actions qui sont déjà mises en place avec le label que de dire on a fait ça, on a fait ça, mais sans rien du tout derrière.

Dans le dossier de 2014, cela fait déjà presque un an que nous avons été renouvelés. On a expliqué la fusion, expliqué l'entreprise, qui nous étions, la synthèse des clients, dans l'attitude avec les fournisseurs, si je peux revenir là-dessus. Il lit le dossier : comme lors de notre première candidature une société de service telle que la nôtre possède peu de fournisseurs, néanmoins depuis l'obtention du label ENR, nous les classons en deux catégories, les fournisseurs de produits services à destination interne, les fournisseurs de produits services à destination clients. Première catégorie, destination interne- nous sélectionnons les fournisseurs selon plusieurs critères parfois cumulatifs. Les prestataires référencés par notre cluster ; prestataires habituels ayant engagé une démarche RSE comme notre prestataire d'entretien des locaux ; prestataire présentant à la fois une alternative économique et écologique, il y a là par exemple l'entreprise de purification d'eau. Et puis après c'est sur les achats ponctuels, par exemple on décide de changer de véhicule, car il devient ancien. Là on a choisi le véhicule qui avait une consommation de CO2 le plus faible possible. On est passé de quatre-vingt-dix grammes de CO2, au lieu de cent soixante-dix-neuf pour l'ancien. Du simple au double quoi. Dans la seconde catégorie, dite à destination du client, on est principalement orienté par les impératifs du client. Donc il faut que le fournisseur soit capable de répondre aux exigences attendues par le client. Mais on aussi des sous-traitants comme les imprimeries Vincent à Tours qui ont engagé une démarche de développement durable. Après on choisit toujours des prestataires locaux, donc là Tours ce n'est pas trop loin, mais on a des acteurs sur notre département.

Les relations avec salariés, ça, c'est quelque chose que l'on a accentué avec le rachat. On a conforté les personnes qui avaient des compétences. On est dans un management déléгатif, donc Yves Troussel n'est pas là au quotidien. Il s'appuie sur des ressources, et cela les conforte dans leur position. Elles-mêmes devant obtenir de leurs collaborateurs un engagement fort. Et pour nous cela est très important, c'est l'autre aspect de notre implication et de nos efforts en matière de RSE, c'est l'implication dans les territoires, et sur le tissu économique et social de notre département. À ce titre, Anthony travaillait beaucoup sur le territoire, au sein du cluster C2, au sein de l'université de Poitiers. Au sein du conseil de développement responsable de la communauté de commune à Poitiers. Et puis quand il est parti, même avant son départ il a souhaité que beaucoup de ses dirigeants aient un engagement fort. Notre directeur général est vice-président des entrepreneurs du futur, ça, c'est l'association territoriale du Futuroscope. Moi je suis devenu vice-président de C2, je suis administrateur de l'université. Olivier Barbin est membre de réseau-com86, c'est l'association des professionnels de la communication, et nous participons tous, à beaucoup d'événements. Par exemple on a participé, et moi très fortement à la commission Avenir IT qui organisait un forum emploi dédié au numérique. Donc là, l'idée c'est de favoriser de la bonne candidature des demandeurs d'emplois dans les entreprises du numérique. Parce qu'il y a des demandes d'emploi, il y a des offres, il y a beaucoup d'offres qui ne sont pas forcément pourvues. Donc là on travaille, par des ateliers, par des conférences, par une présence dans ce forum à des transmissions et techniques pour bien candidater. L'idée pour nous c'est de favoriser la connaissance du marché et des entreprises du territoire, auprès des étudiants, donc des demandeurs d'emploi à venir, et des demandeurs d'emplois d'aujourd'hui. Donc ça, c'est vraiment les deux axes qui nous tiennent à cœur. On travaille beaucoup là-dessus. D'ailleurs au sein de C2 depuis que je suis devenu vice-président, je suis en charge de la formation et de l'emploi. Donc on a mis en place avec le cluster C2 le forum des métiers du numérique, on a travaillé au C2E, on a mis en place des ateliers dans les UFR de l'université de Poitiers des ateliers métiers. Par exemple dans une UFR avec une formation marketing, on a mis un atelier dédié au e-commerce. Donc pendant une heure et demie on a eu un professionnel qui est venu non pas expliquer ce qu'était le e-commerce de façon très magistrale et théorique, mais comment cela se passait au quotidien. Et là les étudiants découvraient, c'est la réalité. On a eu des dizaines d'ateliers, et sur ces ateliers régionaux, trois ont été animés par des consultants de C2-E. Donc c'est tout de même un engagement fort, parce que c'est tout de même un tiers des ateliers, on travaille beaucoup à ce rapprochement et à cette présence-là. Et moi j'ai également participé, et mis en place d'ailleurs, deux cycles de réunion auprès des conseillers

pôle-emploi et des conseillers mission locale pour qu'ils puissent eux même connaître nos métiers. Les métiers du web, de la communication, des SSII parce qu'ils sont très compliqués pour eux, et ils ne savent pas les expliquer aux demandeurs d'emploi.

Et au sein de C2-E par rapport aux étudiants...

Alors pour l'université de Poitiers, et sur ces métiers du numérique, le constate qu'on a mené avec le cluster C2 c'est de voir que des bonnes compétences, les bons profils avaient tendance à fuir la région. À aller vers Nantes, Paris, voir Bordeaux dans un troisième temps. C'est pour cela qu'on fait en sorte de les retenir. Et ces opérations, ces forums des métiers, ces ateliers. Effectivement, c'est pour favoriser la connaissance de nos entreprises sur le territoire. C'est aussi une opération de séduction. On souhaite qu'ils restent dans la région, dans le département pour qu'ils puissent intégrer les entreprises et non pas ces grands groupes qui sont très attirants, mais dont on sait qu'ils sont aussi des fois très décevants. Donc on a des demandes de stages, à titre personnel je pense que je dois recevoir une bonne vingtaine de demandes de stage par semaine, sur des métiers très divers. Sur des métiers purement communication, sur des métiers purement infographie, sur des métiers très orientés développement. On répond à toutes les demandes de candidature, on ne peut pas recevoir vingt stagiaires, c'est impossible. Surtout que pour nous c'est une année de transition, une année charnière, on a un peu réduit notre capacité d'accueil de stagiaires. Mais habituellement, on reçoit entre deux et cinq stagiaires par an, de différents niveaux et de différentes filières. C'est important pour nous, et c'est dans la prolongation de notre engagement. Ce que l'on reçoit surtout comme demande d'information, surtout moi comme c'est mon métier, c'est des demandeurs d'emploi qui veulent s'orienter vers une formation professionnelle continue, plutôt certifiante. Même s'ils ne savent pas encore trop ce qu'ils recherchent. Là, la plupart du temps je ne suis pas en mesure de leur répondre en termes d'offres, parce que je ne suis pas organisme de formation certifiante, donc la plupart du temps je les envoie vers le bon organisme de formation ou vers une liste d'organisme, donc qui correspond à leurs attentes. Ça, c'est purement bénévole, et je passe, je pense...parce que c'est difficile de dire non parce que cela ne correspond pas. Parce qu'il faut expliquer à la personne, déjà il faut comprendre le contexte, ses attentes et l'orienter au mieux. Et ensuite, il faut lui expliquer avec pédagogie. Là, il y a une personne qui me disait, je ne comprends pas pourquoi je ne peux pas devenir webdesigner en un mois. Ba non, ce n'est pas possible. Et ça, c'est purement bénévole et je pense que je dois passer au moins un quart d'heure par demande d'emploi.

Pour revenir sur vos relations commerciales, comment le label participe aux bases de vos relations ?

À soixante-dix pour cent, le label n'est pas central dans nos relations clients. Parce qu'on a une bonne fidélité client, on a un taux de loyauté de nos clients qui est assez fort. On n'avait pas ce souci de perte de clients. Par contre, même avec des clients fidèles, des fois cela n'a pas facilité, mais cela a été le petit plus. Par exemple, je pense à ce bailleur social de Poitiers, qui est un très bon client, qui lui est très orienté développement durable, et depuis longtemps, il a tourné toute sa stratégie de développement vers le développement durable. Le fait que l'on obtienne ce label, pour lui c'est du plus. Cela conforte nos bonnes relations.

Ce n'est pas une base pour dire on parle la même langue, et cela va être plus facile de travailler ensemble ?

Non. N'oubliez pas que nous sommes toujours très différents de nos clients. Du coup même si ce label il s'oriente vers des objectifs RSE. Il s'appelle tout de même Entreprise Numérique Responsable. Du coup, il aurait tendance à dire qu'il n'est qu'Entreprise Numérique. Et donc quatre-vingt-dix pour cent de nos clients ne pourraient jamais obtenir ce label. Parce que ce n'est pas dans leur ADN. Donc ils sont contents, ils apprécient, ils voient l'effort et ça, c'est important qu'ils voient l'effort. Mais pour eux, ils nous connaissaient depuis longtemps, et cela ne change pas grand-chose. Sur les nouveaux clients comme je vous l'ai dit tout à l'heure c'est un petit plus. Ça peut faire pencher la balance par rapport à un autre, je pense, à dossier équivalent. Et encore une fois à tarif équivalent aussi, l'offre la plus avantageuse économiquement.

Au niveau des autres entreprises de C2 labellisées y a-t-il eu un rapprochement ?

Peu d'entreprises du cluster C2 sont labellisées, je ne sais pas si vous avez regardé, il y en a six ou sept. Est-ce que cela a pu rapprocher les entreprises de C2...non. Parce qu'on est déjà très proche en fait. Il y a ce noyau dur de C2 qui gravite depuis longtemps, et qui se connaît beaucoup. L'objectif maintenant pour le cluster C2 c'est de conforter ses relations entre les membres et d'aller chercher des nouveaux membres, et de conforter ses relations avec ces nouveaux membres. Les premiers labellisés ENR se connaissaient déjà beaucoup, et on n'a pas rencontré de difficultés majeures, sur le label pour pouvoir venir se chercher et s'entraider. Surtout, qu'en plus on ne l'a pas fait en même temps. Qu'en Anthony Glazzio a lancé l'aventure ENR, nous étions les seuls. On a fait partie de la première vague des

labellisés. Il y en avait quinze en France je crois, en tout, et nous étions les seuls en région. Après il y a eu une autre candidature qui s'est faite l'année suivante, et les autres sont venus au courant de la troisième vague. Quand nous étions dans notre dossier de renouvellement, les autres se lançaient dans l'aventure. Donc nous ne sommes pas au même stade. Le deuxième va faire son dossier de renouvellement cette année normalement. Donc on n'a pas trop pu échanger. Après ils nous ont demandé notre avis, mais comme ça au détour d'une conversation. Ce qui pourrait être pertinent et on a étudié dans la mise en place du programme d'action 2015-2017 du cluster C2, c'est la mise en place d'une commission post ENR. Que fait-on quant à l'ENR ? Comment est-ce qu'on le fait vivre ? Et surtout est-ce que l'on va plus loin, avec le label Lucie ? Par exemple, ou un autre label. Je sais que notre nouveau dirigeant est très attaché à ce label, et aimerait bien à moyen terme que l'on mette en œuvre des actions pour s'en approcher.

Si je comprends bien les relations fortes existaient déjà avant le label. Par rapport à cela, le cluster C2 compte-t-il la plupart des entreprises IT du territoire ?

Il y a beaucoup d'entreprises du numérique...non. Nous ne sommes pas Paris. Mais il y a un certain nombre d'entreprises du numérique. Vous avez une entreprise qui va installer un gros Datacenter, dont la première pierre a été posée il y a un mois. Vous avez C2-G du groupe Armatis qui est était dirigé par Philippe Lemoine, celui qui vient de rendre son rapport sur le numérique pour Axelle Lemaire. Donc là je pense qu'il emploie mille personnes ici sur le campus. Vous avez pas mal d'agences de communication, vous avez pas mal d'agence web, vous avez C2-D qui est une autre agence labellisée ENR, à je pense 200 mètres d'ici, et qui emploie 70 salariés. Sur la Technopôle, oui on a un pôle numérique, parce qu'on a le Futuroscope, parce qu'on a eu la fibre qualité web très tôt. Il n'y a pas que cela, mais oui il y en a. À ma connaissance sur la Technopôle on doit être deux à avoir le label. C'est-à-dire nous et C2-D.

Et membres du cluster C2 ?

On a C2-C il est vice-président Charente-Maritime de C2, il est à La Rochelle, c'est un groupe qui représente une centaine de personnes, il est sur un marché de niche, il vend des logiciels pour les professionnels vendeurs, et loueurs de machines agricoles. Très belle entreprise, il vient d'avoir le label cette année, sur la promotion 2014. C2-D c'est ceux dont je vous parlais, ils sont au Futuroscope et ils viennent de l'avoir en 2014. C2-B c'est l'actuel secrétaire du cluster C2. C'est avec lui que nous travaillons depuis 2015, pour notre

hébergement. Il est adhérent de C2, il est labellisé ENR pour nous c'est quelqu'un que l'on connaît. C'est donc très facile de lui faire confiance. C2-E, je ne les connais pas personnellement parce qu'ils sont à La Rochelle. Le label ENR n'a pas fait que j'ai pris contact avec eux.

On dit label ENR exigeant, je vais vous montrer les notes que l'on a obtenues. On avait obtenu une note globale de cent cinquante-deux, avec des notes assez satisfaisantes sur des choses assez conventionnelles comme les contrats de presta, les suivis de projets. Et puis on était plus faible sur le développement durable, ou sur l'attitude fournisseur. Et oui forcément, on a peu d'actions mises en place parce qu'on a peu d'impacts. L'année d'après le renouvellement, on a amélioré puisque sur le développement durable, on a expliqué que nos actions, elles n'étaient pas forcément orientées produit, réduction de consommable, même si c'est des efforts que nous avons entamé. Mais sur les aspects sociétaux de la RSE. En attitude fournisseurs, on est passé de deux à quatre sur cinq. Et en développement durable de quatre sur dix à six sur dix tout simplement. On a eu une note supérieure, de cent cinquante-cinq, parce que l'on a mieux expliqué ce que l'on faisait. En plus, c'est vrai qu'on avait des actions qui ont été intensifiées. On les a mieux expliquées. Je note toutefois qu'on a eu une baisse minime de notre enquête client. Bon, on a perdu trois points, ce n'est pas radical, on y a fait très attention. On l'a expliqué par le fait que l'on est fusionné, qu'on se soit concentré sur nous, il y a eu un genre de flottement. On verra bien sûr l'enquête en 2016, les efforts menés pour réduire ces problématiques.

Bon très sincèrement sur les commentaires qui nous sont faits, j'ai l'impression que d'une année à l'autre c'est du copier-coller. Cela me semble très générique, très vague et j'ai du mal à me retrouver dans les axes de progrès que l'on nous soumet. Autant la première fois on nous disait formalisés les critères de sélection des partenaires, c'était des choses assez précises. Autant là...

C'est vrai que nous on a un retour de l'auditeur suite au Catlab. Je pense qu'il y a un impact de l'auditeur.

Quel est le regard que vous portez sur l'initiative de France IT ?

Moi je trouve que c'est une excellente initiative, je trouve cela très bien. Je trouve que dans nos métiers on retrouve des difficultés, en termes de qualité, on a des concurrents qui vont casser les prix, qui ne vont pas proposer que des choses qui répondent aux exigences que l'on

pourrait avoir. Qui ne font pas preuve de transparence, qui ne vont pas dire aux clients, attentions cela ne vous appartiendra jamais, on vous développe un site web, mais en fait c'est nous qui le gérons. Bon en fait ça, cela se calme, par rapport à ce que c'était. L'initiative elle est très bien, deux défauts pour moi, deux points de vigilances ou d'amélioration. Le premier c'est que France IT, j'imagine par manque de moyens, le souffle autour du label ENR est retombé, la dynamique. Initiative très intéressante au début, avec un bel envol et puis voilà aujourd'hui. Vous regardez le site web il est intégré n'importe comment, il y a des bugs un peu partout, ça, c'est parce que l'on est une agence de communication que l'on dit cela. Oui, je suis un peu d'écu. Je dis ça, bon, Lisa c'est la directrice de C2, c'est quelqu'un avec qui je m'entends très bien, et je lui ai déjà dit. C'est pour cela que je le dis en toute transparence. Mais c'est un exemple, on s'en fou que ce soit mal intégré. Pour moi, c'est un exemple. La communication autour de ce label, elle s'est arrêtée là. Je ne sais pas si on a contacté les grands comptes, ou si on contacté les collectivités telles que les régions ou les conseils généraux, pour leur expliquer ce qu'était le label ENR, ou même pour leur expliquer ce qu'était France IT. Parce que nous, pour nos clients on est obligé de faire la pédagogie sur ce qu'est France IT. Bon c'est notre rôle on ne rechigne pas à le faire. Mais quand on nous demande de nous engager pour France IT, j'aimerais bien que le retour soit aussi vrai. Parce que si on leur demande d'aller contacter chaque PME, ils ont tout de même la force, peut-être pas la force de frappe, mais ils ont tout de même la légitimité pour aller rencontrer ces grands comptes. Donc ça, c'est important, c'est le premier point de vigilance. Le deuxième point de vigilance c'est sur ce retour en fait. Ce retour-là que je trouve très light. Je ne suis pas du tout d'accord, avec le fait de recevoir une synthèse qui fait dix lignes. On nous demande un dossier très vaste, pas complexe intellectuellement, mais complexe dans la collecte des données, complexe dans son agencement. Et on a un retour de dix lignes, les notes elles ne sont pas expliquées point par point. Je vois bien que gestion de la confidentialité j'ai cinq sur cinq, très bien je suis content, mais pourquoi ? Alors certes il y a tout de même le label et le référentiel du label, alors j'imagine que si j'ai cinq sur cinq c'est que je respecte le référentiel. Mais ce qui m'intéresse surtout c'est le six sur dix, ou le trois sur cinq. J'aimerais bien avoir des conseils et une orientation. C'est ça qui me semble important. Le retour sur l'enquête client est pas mal, très sincèrement il est pas mal. C'est toujours frustrant parce que l'on a toujours un ou deux clients qui se classent en orange ou en rouge. Même si je peux savoir, parce que les clients nous disent qui a répondu et qui n'a pas répondu. Ils nous le disent, parce que déjà on les sollicite pour répondre, et on les sollicite pour savoir s'ils ont répondu ou pas. On les relance un petit peu. Ou alors nous dire s'ils ne veulent pas, on ne les force pas, mais

on veut juste savoir. Alors on a un taux d'erreur parce qu'il y'en a qui disent qu'il l'on fait, mais qui n'ont pas validé. Par contre, on ne leur demande jamais le contenu de leurs réponses. Mais même si nous on aimerait bien savoir, même si on sait plus ou moins les clients qui peuvent être satisfait. On aime bien creuser. Mais bon, je ne demande pas cela à France IT.

(En me montrant les tableaux), ça, c'est toujours super agréable, selon vous C2-E donne une image très positive du secteur numérique, vingt-six, positive, onze. C'est une question générique, mais moi elle me semble super importante. Pourquoi parce que notre engagement sur la filière du numérique est très forte. Et si on transmet en plus de cela une bonne image, c'est très agréable.

Qu'est-ce qui selon vous participe à ce changement de regard sur les entreprises du numérique ?

Je vais vous expliquer pourquoi. C'est parce que nous étions dans une période où tout était neuf dans les années deux milles. Les premières agences de communication elles sont apparues dans les années quatre-vingt, quatre-vingt-dix. Et l'émergence c'est avec la bulle, on est d'accord. Donc là sont apparues tout type de personnes, qui en ont profité de la rareté de l'offre, pour proposer des produits ou des services extrêmement chers. Avec une qualité plus ou moins variable. Tout simplement, les gens ayant peu de retours, peu de visibilité sur ce qui devait être une bonne prestation se sont empressés de prendre le plus agréable, le plus sympathique, le plus charmeur. Des fois cela marchait très bien, parce que la prestation correspondait aux attentes, et les clients n'étaient pas informés de ce que l'on pouvait avoir ailleurs. Des fois cela se passait très mal. Avec la démocratisation et la massification du web, et de ces outils, les prestataires ont commencé à s'organiser. Les filous ont plus facilement étaient démasqué. Parce que vous savez ce genre de choses c'est du one shot. On le fait une fois, on ne recommence pas. On épuise un territoire et puis on va ailleurs. Ou alors on se reconvertisse dans un autre secteur qui sera plus porteur. ENR arrive sur quelque chose qui était déjà crescendo, mais qui reste tout de même important. On aura toujours besoin de différencier les bons des mauvais. On aura toujours besoin de connaître le maçon qui respecte les bonnes pratiques pour faire construire sa maison, même si c'est un métier qui est vieux comme le monde. Je ne dis pas que c'est trop tard, je dis que c'est important. Et ENR continue le travail qui a été fait par une filière de manière générale, sans outils.

Est-ce que le processus de labellisation a changé quelque chose dans vos pratiques ?

Complètement. Moi je ne fais pas de gestion de projet web. Ce n'est pas moi qui ai fait le premier dossier, c'est Anthony Glazzio. J'ai fait le deuxième par contre avec ma collaboratrice Pamela. Je regarde ce qui avait été proposé dans le premier dossier, en termes de suivi de projet, le Lean. Tout ce qui avait été fait, même avant que l'on candidate. Et puis je vais voir un de nos chefs de projet, en lui disant voilà ce qui est écrit. Est-ce que ça tu le fais toujours ? Il me dit ça non, j'ai arrêté, perte de temps, par contre j'ai une fiche. Et donc moi j'ai découvert des process propres à son métier, que je ne savais pas qu'il appliquait. Donc ça, c'est important. J'ai découvert que tous n'appliquaient pas son process, donc là on a généralisé. Il y avait des outils, allez hop, on partage et on gagne du temps. J'ai découvert qu'il y avait des choses qu'on ne gérât pas très bien. C'est-à-dire qu'il y avait des petits oublis. Donc tout cela, ça permet de requestionner, et tous les deux ans ça fait du bien, en se disant où est-ce qu'on en est et comment on a progressé là-dessus. Par exemple en matière de CRM, on avait perdu des bonnes pratiques de gestion de base de données client, maintenant on est passé sur un mode professionnel, on arrête de s'embêter, et puis on fait les choses comme elles doivent être faites. On améliore les procédures existantes, et on en met en place c'est sûr. Il y a encore quelque chose pour moi qui me semble faible, c'est dans la sélection des fournisseurs, parce que même si on a une sélection des fournisseurs en fonction des critères que je vous ai évoqués, on n'a pas d'outils, ou de critères formalisés avec des notes, parce que cela nous semble très compliqué à mettre en place, on y a peu recours en fin de compte. Mais c'est quelque chose que l'on pourrait faire ça j'en suis conscient.

Y'a-t-il eu des contradictions entre le référentiel et certaines pratiques ?

Là comme ça je ne crois pas avoir eu ce genre de discordance. Ça par exemple c'est quelque chose quand je vous parlais relation client, qu'on devrait faire chaque année et chaque bilan c'est la répartition de nos clients selon la typologie. Pour moi il est très important de savoir où positionner nos clients, quels sont leur taille, savoir s'ils sont public ou privé, et ça c'est quelque chose dans notre relation client que nous ne faisons pas. Du coup, on extrait tous nos clients de notre CRM, et on fait ces petits calculs. Alors pour nous on a été un petit plus loin, on resté synthétique pour le label, parce que c'est beaucoup d'informations, mais pour nous il est très important de voir que moins de 40% de nos entreprises clientes ont moins de dix salariés. Alors que nous voulons nous orienter vers des grands comptes. Donc ce sont des outils. Ça nous permet d'en tirer des conclusions et de faire des efforts. Maintenant, quand on a une entreprise qui nous contact, et qui nous dit je veux ça et ça. Nous on leur dit, attendez on n'est pas forcément la mieux adaptée pour vous répondre. On sait que nous les petites

entreprises, en fonction de leur projet, on va être un peu cher. Parce qu'on a une ingénierie de projet qui est bien solide et qui fait que dès que nous lançons un projet, on a des coûts fixes. Maintenant, on le sait, et on oriente directement.

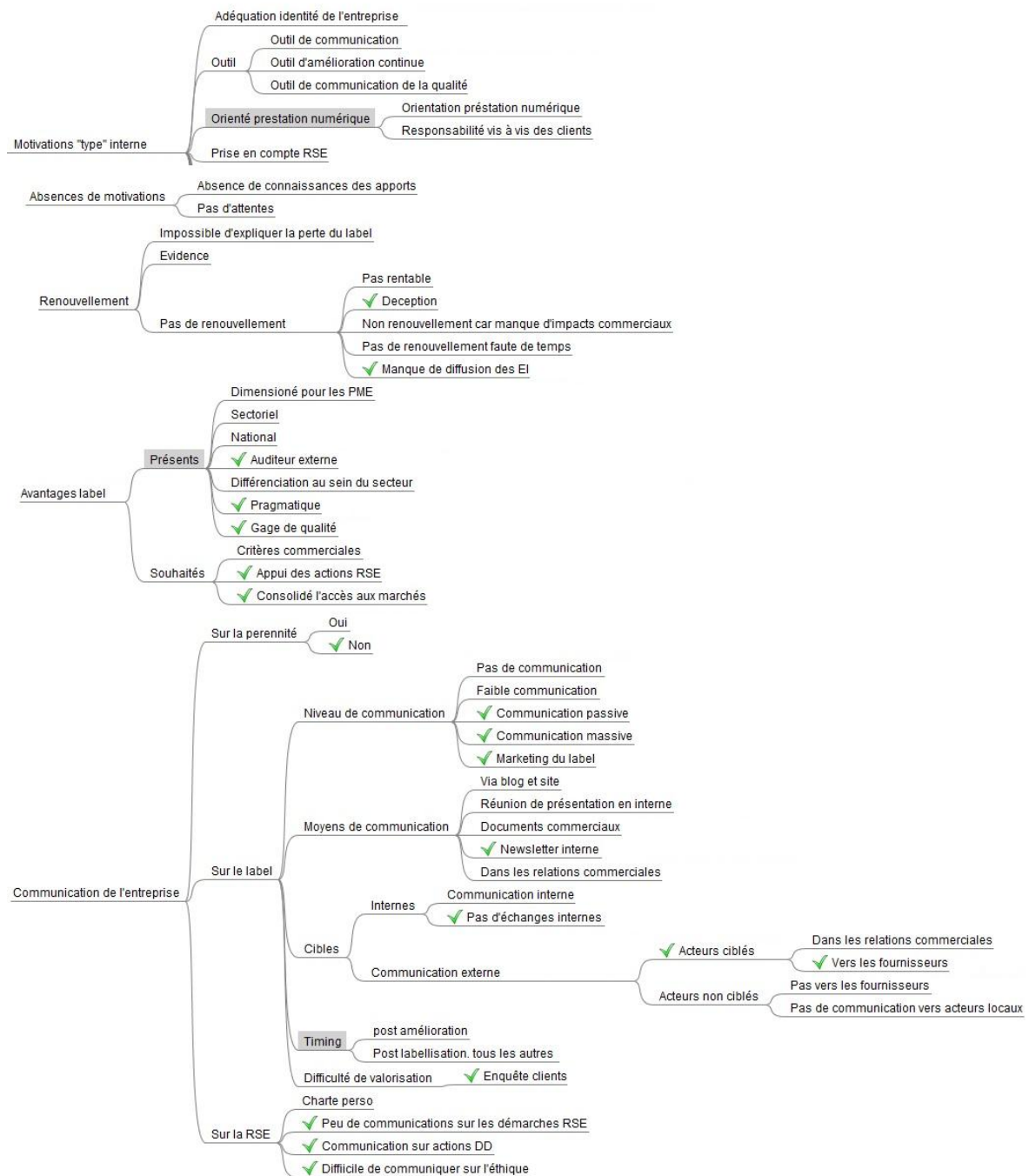
Droit de la propriété intellectuelle là encore pas de problème on est très clair. On est très clair, dans nos conditions, on a le fait que l'on est propriétaire, mais que l'on cède projet par projet. Et en général on cède toutes nos données avec la prestation. S'il y a quelque chose qui est entré un peu en discordance, c'est que nous on avait beaucoup de retard de paiement. Du coup dans nos conditions générales de ventes on avait mis que tout retard de paiement pouvait être sanctionné par une prime qui multipliait par quatre le taux d'intérêt, ce qui est très élevé. Cela a surpris l'auditrice. Je lui ai expliqué que un c'était parce que c'est une mesure dissuasive, pour faire peur. Et que deux on ne l'avait jamais appliqué. Mais je comprends son point de vue. Pour nous, c'était important de le signaler, parce que c'est lourd les retards clients. Relations avec les parties prenantes, il n'y a pas de discordance c'est juste que c'est un peu lourd pour nous pour la masse sous-traitée. Attitude avec les salariés, rien d'extraordinaire. Suivi de projet pas de problème. Livraison facturation, voilà c'était dans cette partie-là. Ça, ça l'a étonné.

Les salariés ont-ils connaissance ? Si oui comment cela est-il intégré ?

C'est une bonne question, pour moi c'est évident. C'est évident que C2-E avec son fonctionnement, avec son attitude même son état d'esprit initial et actuel, que l'on est ENR et qu'on doit continuer à être ENR. C'est difficile de se mettre à la place des salariés puisque je n'ai pas leur objectivité. Je pense qu'ils étaient très contents que l'on ait le label ENR. D'ailleurs quand Anthony Glazzio l'avait mis en place la première fois sur notre forum interne, il avait fait un groupe ENR et nous avons eu plein de propositions, plein d'idées des participations donc c'était assez intéressant. Dans la démarche, on a vu qu'il y avait cet intérêt, et aujourd'hui l'intérêt n'est pas retombé, mais pour eux je pense que c'est normal. C'est normal, c'est comme ça, c'est même plus la peine d'en parler. On a eu à l'issue d'ENR un groupe pour étudier travailler dans une démarche d'ISO 26000, et on a eu un Comité de Pilotage dessus, on s'est fait un autodiagnostic. Donc là c'était une autre démarche, qui eux faisaient suite à l'ENR. On a arrêté parce qu'avec la fusion on ne pouvait pas se concentrer sur tous les fronts. Pour eux, je pense que c'est normal. Avant le départ d'Anthony, c'était un peu compliqué de travailler avec lui parce qu'il était au Maroc. Donc avant sa vente on avait des relations qui étaient un peu compliqué, le collectif d'entreprises était parfois un peu tendu.

Depuis le rachat on trouve une vraie cohésion dans nos actions, et cela se passe bien mieux. Et une entreprise numérique responsable c'est aussi pour moi une entreprise qui sait être transparente avec ses salariés. Qui ne leur dit pas tout, parce qu'on ne peut pas tout dire à ses salariés. Ça ne sert à rien de leur dire qu'à un moment, on est tendu en trésorerie et que l'on s'inquiète. Parce que cela va les inquiéter eux et qu'ils n'ont pas besoin d'avoir cette pression. On peut leur dire que l'on rencontre des difficultés à un moment, on peut leur dire qu'on a des projets. Il faut juste être transparent aux bons moments, ne pas se moquer d'eux. C'est les respecter tout simplement et on peut avoir des relations très saines. Il n'y a pas de souci tout en respectant la chaîne de commandement, entre guillemets. On peut mettre en place des actions qui utilisent ce collectif pour faire avancer l'entreprise. Et aujourd'hui, c'est la manière dont on fonctionne et je suis très content qu'on l'ait retrouvé et je pense que la fusion et le rachat par Yves Troussel a contribué à cela. Et je pense que cela pourrait avoir des impacts dans notre travail plus tard. Je ne sais pas ENR a contribué directement, mais je pense qu'il a contribué indirectement. En tout cas, cela fait qu'on se pose les bonnes questions. L'année dernière quand j'ai répondu au questionnaire dans le chapitre sur les attitudes avec les salariés, j'ai été très factuel, j'ai dit quelles étaient les actions qu'on a mises en place. Même si le collectif était tendu sur ces six mois, je n'ai pas dépassé sur les actions que l'on avait faites avant. Et c'est pour ça que le quatre sur cinq ce n'est pas la note optimale que l'on a dans d'autres aspects. Je suis sûr que sur le prochain dossier si on continue sur notre lancée on aura une bien meilleure note.

Annexe 9 : Exemples d'impressions écran de l'arbre thématique réalisé sur le logiciel Freemind



ANNEXES

