



**HAL**  
open science

# Démarche de labellisation numérique responsable : étude des perceptions des parties prenantes internes de la première PME labellisée

Lalama El Galta

## ► To cite this version:

Lalama El Galta. Démarche de labellisation numérique responsable : étude des perceptions des parties prenantes internes de la première PME labellisée. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. Français. NNT : 2023UMOND013 . tel-04496066

**HAL Id: tel-04496066**

**<https://theses.hal.science/tel-04496066>**

Submitted on 8 Mar 2024

**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.

# THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En Sciences de Gestion (Section CNU 06)

École doctorale Economie et Gestion de Montpellier (EDEG)

Unité de recherche Montpellier Recherche en Management (MRM)

## Démarche de labellisation Numérique Responsable : étude des perceptions des parties prenantes internes de la première PME labellisée

Présentée par Lalama EL GALTA  
Le lundi 3 juillet 2023

Sous la direction de Philippe CHAPPELLIER, Professeur des Universités  
et Claire GILLET-MONJARRET, Maître de Conférences HDR

### Devant le jury composé de

Philippe CHAPPELLIER, Professeur des Universités, Université de Montpellier

Claire GILLET-MONJARRET, Maître de Conférences HDR, Université de Montpellier

Gérald NARO, Professeur des Universités, Université de Montpellier

Sandrine BERGER-DOUCE, Professeure des Universités, Ecole des Mines de Saint-Etienne

Stéphane TRÉBUCQ, Professeur des Universités, IAE Bordeaux

Rahma CHEKKAR, Maître de Conférences, Université d'Orléans

Fabienne AMADORI, Co-présidente d'ISIA

Directeur de thèse

Co-directrice de these

Président du jury

Rapporteure

Rapporteur

Examinatrice

Membre invitée



UNIVERSITÉ  
DE MONTPELLIER

L'Université de Montpellier n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*A Nouredine, Faris, Sirine et Narjis*

*« Si tu veux une année de prospérité, cultive du riz. Si tu veux dix années de prospérité, cultive des arbres. Si tu veux cent ans de prospérité, éduque des hommes. »*

**Guanzi (environ 645 avant J.C)**

# REMERCIEMENTS

Je commencerai par remercier celle sans qui cette thèse n'aurait pas vu le jour, ma directrice de thèse, Claire Gillet-Monjarret. Elle a été le moteur de cette aventure et n'a jamais cessé de l'être. Je ne la remercierai jamais assez. Elle a été plus qu'une directrice. Elle est devenue une amie qui a tout partagé de cette aventure de quatre années, toujours avec le même enthousiasme. Elle a formé un duo exceptionnel avec Philippe Chapellier, qui m'a toujours encouragé et qui a toujours été présent dans mon parcours doctoral. Son exigence et ses remarques ont permis la qualité de cette thèse. Je les remercie tous deux pour leur niveau d'exigence et pour toutes les questions qu'ils m'ont posées lorsque je venais chercher des réponses ...

Merci également à Sandrine Berger-Douce, Rahma Chekkar, Gérald Naro, Stéphane Trébucq d'avoir accepté de siéger dans ce jury de thèse et de me faire l'honneur de leur présence. Je suis fière de retrouver le Professeur Gérald Naro, que j'ai rencontré lorsqu'il proclama les résultats de l'Agrégation Externe d'économie-gestion en 2019.

Je remercie les dirigeants de l'entreprise ISIA, Fabienne Amadori et Jean-François Caplat, d'avoir ouvert les portes de leur entreprise à la recherche, ainsi que l'ensemble des salariés pour le temps qu'ils m'ont consacré, en particulier Bastien Ducruezet. La collaboration entre le milieu universitaire et celui des affaires est la pierre angulaire du développement de connaissances actionnables dans les sciences de la gestion et je leur en suis grandement reconnaissante.

Cette page ne suffit pas à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont soutenu et encouragé, car du soutien, il en a fallu ! Tout d'abord, toute ma gratitude ne suffira pas à remercier ma famille, en particulier mes parents, ma sœur Fahima et mon mari. Il a été un moteur dans la concrétisation de ce projet et tout au long de celui-ci. Mes enfants avaient 3 ans, 4 ans et 6 ans lorsque j'ai commencé cette thèse. Je leur demande pardon pour tous les moments manqués. C'est aussi et surtout pour eux que ce choix s'est concrétisé. J'espère leur avoir transmis la valeur du travail, la persévérance et la soif d'apprendre. Ce qui est sûr, c'est que je vous accompagnerai dans tous vos projets, y compris dans un projet doctoral !

Ce travail de recherche a été ponctué par les séminaires de recherche dans le groupe Comptabilités et Société, dirigé par Sophie Spring et Géraldine Giordano. Ces événements ont été l'occasion de rencontrer des personnes exceptionnelles, académiquement et humainement parlant. La convivialité et la curiosité intellectuelle suscitées lors de ces réunions ont été des expériences particulièrement positives. Un remerciement particulier aux membres du comité de suivi de thèse, Agnès Mazars-Chapelon et Rahma Chekkar. Leurs remarques et suggestions ont toujours été éclairantes. Je les remercie pour leurs encouragements et leur attention sans faille accordée à l'ensemble des doctorants.

Merci également aux doctorants et aux membres de l'association La ParenThèse avec qui j'ai vécu cette expérience et avec qui j'ai eu l'occasion de tisser des liens. La gentillesse et la disponibilité de tous m'ont touchée et je profite de cette occasion pour les en remercier. Je souhaite également souligner les efforts fournis par l'École Doctorale Économie Gestion de Montpellier pour nous offrir des conditions particulièrement confortables pour mener à bien notre travail, aussi bien du point de vue financier que matériel.

A travers cette thèse, mon ambition était de me prouver à moi-même et à tous ceux qui m'entourent que la position d'épouse, de mère, de *travailleuse*, d'enfant issu de l'immigration avec des parents illettrés n'empêche rien. Trop souvent, ces statuts sociaux sont avancés comme prétexte. Certes, il est plus difficile dans certaines conditions de concrétiser des projets, mais ceux-ci ne sont pas impossibles et nécessitent de redoubler d'efforts pour atteindre son objectif. A travers ces quelques mots, je souhaite à tous les élèves et étudiants du monde, amis, frères, sœurs, cousins, cousines, de rêver et de tout mettre en œuvre pour réaliser leurs rêves.

Sur ces propos, je vous livre mon travail : celui-ci a été rédigé de façon à ce qu'il soit accessible à tous. En ce qui me concerne, je pars me ressourcer dans le Sahara marocain, avant d'entamer un nouveau challenge. Bonne lecture !

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

**ADEME** : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

**DA** : Domaine d'activité

**DSI** : Directeur des services d'information

**ESN** : Entreprise de services du numériques

**ETI** : Entreprise de taille intermédiaire

**INR** : Institut du numérique responsable

**MAPY** : Manager de proximité

**MTES** : Ministère de la transition écologique et solidaire

**NR** : Numérique responsable

**PME** : Petite et moyenne entreprise

**RSE** : Responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises

**SAC** : Système d'action concret

**SCR** : Saint-Clément-De-Rivière

**SMT** : Saint-Mathieu-De-Trévières

**SSII** : Société de services et d'ingénierie en informatique

**TIC** : Technologies de l'information et de la communication

**WWF** : World Wide Fund for Nature ou Fonds mondial pour la nature

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	4
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	6
SOMMAIRE .....	7
RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS .....	8
INTRODUCTION GENERALE .....	10
<b>PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE DE LA RECHERCHE/ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) A LA LABELLISATION EN PME</b>	
<b>CHAPITRE 1 : DU DÉVELOPPEMENT DURABLE AU LABEL NUMÉRIQUE RESPONSABLE .....</b>	<b>18</b>
Section 1 : Du développement durable à la RSE .....	19
Section 2 : La labellisation numérique responsable des PME .....	40
<b>CHAPITRE 2 : LA DÉMARCHE DE LABELLISATION NUMÉRIQUE RESPONSABLE AU REGARD DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE CROZIERIENNE</b>	
Section 1 : La théorie des parties prenantes .....	64
Section 2 : Etude de la démarche au regard de l'analyse stratégique crozierienne .....	72
<b>CHAPITRE 3 : LA PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES INTERNES .....</b>	<b>82</b>
Section 1 : Les motivations et les craintes des dirigeants à s'engager dans une démarche responsable .....	83
Section 2 : Les perceptions des salariés .....	101
<b>DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DE LA DÉMARCHE DE LABELLISATION D'UNE PME DU NUMÉRIQUE</b>	
<b>CHAPITRE 4 : ETUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE .....</b>	<b>114</b>
Section 1 : Terrain de recherche .....	115
Section 2 : Méthodologie de la collecte et de l'analyse des données .....	125
<b>CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>152</b>
Section 1 : Motivations et craintes des dirigeants .....	153
Section 2 : Perceptions des salariés d'ISIA de la démarche et du label NR .....	176
Section 3 : Regards croisés dirigeants/salariés .....	233
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>249</b>
Section 1 : Des facteurs motivationnels pluriels et des craintes parfois fondées .....	250
Section 2 : Des formes de pouvoir détenues par toutes les parties prenantes internes de l'organisation .....	266
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>274</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>284</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>304</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>305</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>306</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>340</b>

# RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS

**Résumé :** L'Institut Numérique Responsable, en partenariat avec l'Agence Lucie, a créé en 2019 le premier label Numérique Responsable (NR) français. La littérature portant sur les motivations et les craintes des acteurs internes de la PME pour l'obtention d'un label RSE est peu fournie. L'objectif de notre étude est de mieux comprendre la perception des dirigeants et salariés de PME d'un label RSE, au regard de la théorie des parties prenantes et de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. Une observation non participante et des entretiens semi-directifs ont été effectués auprès des dirigeants et salariés d'une PME du numérique ayant engagé un processus d'obtention du label NR. Les résultats montrent que les motivations des dirigeants sont multiples : disposer d'un cadre structurant et formel pour la RSE, être perçue comme une organisation pionnière, se différencier face à la concurrence, apporter « sa pierre à l'édifice » de la RSE, satisfaire les salariés et anticiper la réglementation. Ils montrent aussi que, dans le cas de cette PME, les motivations des dirigeants ne sont pas liées à la pression des parties prenantes externes, ni à la volonté de diminuer les coûts mais plutôt à leur vision éthique de l'entreprise qui joue un rôle essentiel dans l'intégration d'une démarche de RSE tel que le recours à un label. Leurs principales craintes sont que la démarche de labellisation soit assimilée à du greenwashing et que certains salariés ne soient pas suffisamment sensibles aux problématiques sociétales. L'engagement de la PME pour l'obtention de ce label procure aux salariés un sentiment de fierté. Ils le considèrent comme un outil de différenciation face à la concurrence mais craignent de ne pas être capables de répondre aux attentes des clients que l'obtention de ce label pourrait susciter. L'obtention du label NR a permis à cette PME de communiquer, en interne et en externe, sur son engagement responsable et de contribuer à l'élaboration de nouvelles règles sur son marché.

**Mots clés :** Dirigeants de PME, salariés, RSE, Label Numérique Responsable, Perceptions, Motivations, Craintes.

## **Adoption of a responsible digital label in SME: a study of the motivations and fears of internal stakeholders**

**Abstract:** The « *Institut Numérique Responsable* », in partnership with the Agence Lucie, created the first French Responsible Digital (NR) label in 2019. There is not much literature dealing with the motivations and fears of internal SME stakeholders to obtain a CSR label. The purpose of our study is to better understand how SME managers and employees perceive a CSR label, regarding the stakeholder theory and the strategic analysis of Crozier and Friedberg. A non-participant observation and semi-structured interviews were carried out with the managers and employees of a digital SME that had started the process of obtaining the NR label. The results show that the motivations of the managers are numerous : to have a structuring and formal framework for CSR, to be perceived as a pioneer organization, to differentiate themselves from their competitors, to contribute to CSR, to satisfy employees and to anticipate regulations. They also show that the motivations of SME managers are not linked to pressure from external stakeholders, nor to the desire to reduce costs but rather to their ethical vision of the company, which plays an essential role in the integration of a CSR approach such as the use of a label. Their main fears are that the labeling process will be assimilated to greenwashing and that some employees are not sensitive enough to societal issues. The SME's commitment to obtaining this label gives employees a sense of pride. They see it as a tool to differentiate themselves from their competitors, but they fear they might not be able to meet the customer expectations that the obtention of such a label could arouse. Obtaining the NR label has enabled this SME to communicate, both internally and externally, on its responsible commitment and to contribute to the development of new rules in its market.

**Key Words:** SME managers, employees, CSR, Responsible Digital Label, Motivations, Fears.

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

La prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux de l'activité des organisations est aujourd'hui massive. Selon un baromètre publié le 2 décembre 2019 par l'ADEME (agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), les français placent l'environnement en haut de la liste de leurs préoccupations<sup>1</sup>.

Mais dans le domaine du numérique, la prise de conscience est loin d'être aussi importante. Pourtant, certaines entreprises du numérique n'ont pas attendue cette prise de conscience pour s'engager dans une démarche RSE, ni les obligations légales, qui se concentrent encore aujourd'hui sur les grandes entreprises, alors que les PME constitue 96% du tissu économique français<sup>2</sup>.

Les attentes des clients évoluent, la consommation aussi, dans le sens de la sobriété et de la prise en compte de préoccupations environnementales, sociales et sociétales. Les sociétés civiles, associations, politiques et gouvernements se sont aussi emparés du sujet. Parmi les thématiques en question figure celle du numérique. La pollution numérique est celle générée par les technologies de l'information et de la communication (TIC). L'ADEME souligne sur ce point que ce secteur était responsable en 2019 de 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre et explique que la forte augmentation des usages laisse présager un doublement de cette empreinte carbone d'ici 2025<sup>3</sup>. Les émissions de CO<sub>2</sub> de ce secteur sont dues pour moitié au fonctionnement d'internet (transport et stockage des données, fabrication et maintenance de l'infrastructure du réseau) et pour moitié à la fabrication des équipements informatiques (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc.). Une étude du CREDOC de 2019 met en évidence que les Français sont 44% à considérer le numérique comme une menace pour l'environnement, contre 35% en 2008<sup>4</sup>.

Face à cette prise de conscience, les organisations, y compris les PME, intègrent les enjeux et mettent en place des outils liés à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Il peut s'agir d'outils d'évaluation, de pilotage, mais aussi de l'obtention d'une certification. Des

---

<sup>1</sup> <https://presse.ademe.fr/2019/12/barometre-les-francais-placent-lenvironnement-pour-la-premiere-fois-en-haut-de-la-liste-de-leurs-preoccupations.html>

<sup>2</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4255717?sommaire=4256020>

<sup>3</sup> <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-pratique-face-cachee-numerique.pdf>

<sup>4</sup> Baromètre du numérique, Enquête 2019 sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française

organisations de plus en plus nombreuses s'engagent en effet pour obtenir un label qui vient reconnaître leurs efforts pour mener des actions en matière de RSE. L'Institut Numérique Responsable, en partenariat avec l'Agence Lucie, a créé en 2019 le premier label Numérique Responsable (NR) français. Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue qui vise à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des TIC. Les motivations relatives à cet engagement peuvent être multiples mais ce processus peut aussi générer des craintes.

Or, selon Naro et Salez (2010), les attitudes telles la motivation et l'implication constituent un élément central de la performance des organisations. Une meilleure connaissance des attitudes liées à la perception du label est ainsi de nature à renforcer son appropriation par tous les acteurs de l'organisation. Méconnaître ces éléments entraîne le risque de passer à côté d'éléments essentiels à la réussite du projet. En effet, les pratiques RSE sont liées à un processus d'amélioration continue qui requiert le développement des compétences et des capacités. Ceci implique le déploiement de différentes stratégies formelles. Or, ce type de stratégies est souvent peu intégré dans les PME. De plus, la performance globale des PME est essentielle à leur pérennité et leur compétitivité. L'intégration stratégique de la RSE dans les PME suppose d'améliorer les connaissances et les compétences (Russo et Tencati, 2009) pour atteindre cette performance globale. Les atouts intangibles tels que les relations, la réputation, l'implication des employés sont des aspects vitaux pour les PME.

### ***Le label NR : un label récent sur une thématique peu connue du grand public et des entreprises***

Notre objectif est de comprendre le processus d'introduction et d'appropriation d'un label très récent, peu connu des entreprises et du grand public, dans une entreprise du numérique, pour qui la RSE tient une place prépondérante. Pour Françoise Berthoud, ingénieure au CNRS et fondatrice d'ÉcoInfo<sup>5</sup>: « *La plupart des gens ne font aucun lien entre numérique et environnement* ».

---

<sup>5</sup> Groupe de travail créé en 2006, soutenu par les instituts l'INS2I (Informatique) et l'INEE (écologie et de environnement) du CNRS. <https://ecoinfo.cnrs.fr/>

### ***Le label NR : un label de plus parmi une multitude de labels déjà existants...***

De plus, le nombre croissant de labels pose question et leur légitimité est parfois contestée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Une grande confusion règne dans ce domaine et vient dérouter les PME désireuses de concrétiser leur engagement. Le risque que le processus de labellisation soit perçu par les parties prenantes comme du *greenwashing* ou du *fairwashing* est réel (Breka et Kpossa, 2013).

### ***... face à peu d'entreprises labellisées***

Le rapport établi par Ileri et al. en 2020 fait état du faible nombre d'entreprises labellisées RSE. Les auteurs ont analysé des organismes propriétaires de label et ont constaté que chacun a labellisé entre 17 et 55 000 organisations (17 pour le Charte Qualité ; 55 000 pour la notation EcoVadis). Selon cette étude menée entre octobre 2019 et février 2020, 14 labels sur 18 ne dépassent pas les 200 entreprises labellisées et les labels français les plus connus, comme le label LUCIE 26000 ou le label Engagé RSE, comptent respectivement 140 et 160 entreprises labellisées. Selon les auteurs de cette étude, « *la labellisation RSE n'a pas encore démontré son pouvoir attractif pour les entreprises* » et « *ce faible niveau de reconnaissance a en soi un effet dissuasif* ».

## **APPORT DE L'ETUDE**

La littérature sur le thème des motivations et des craintes des parties prenantes pour l'obtention d'un label RSE porte essentiellement sur les grandes entreprises (Berger-Douce, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Biwolé, 2017). Les travaux de recherche sur la mise en place d'un label extra-financier dans les PME sont en effet peu nombreux. Or les PME présentent des spécificités qui ne leur permettent pas de s'engager en matière de RSE de la même manière que les grandes entreprises, parce qu'elles n'ont pas les mêmes besoins, les mêmes objectifs, et ne disposent pas des mêmes ressources (Julien, 1994 ; Torres, 1997). Les motivations et craintes des dirigeants de PME liées à l'adoption d'un label RSE sont donc probablement différentes de celles des dirigeants de grandes entreprises. L'objectif de notre recherche est d'étudier les motivations et les craintes des parties prenantes internes évoluant dans une PME qui s'est engagée dans un processus d'obtention du label NR, un label récent et donc peu connu du grand public et des entreprises. La littérature montre qu'étudier les perceptions du dirigeant dans le contexte de la PME est incontournable (d'Amboise et Muldowney, 1988 ; Julien, 1990). Raymond, Blili et El-Alami

(2004) expliquent en effet que « *comprendre la PME, c'est tout d'abord découvrir le profil et percer les motivations de son propriétaire-dirigeant* ». Mais étudier les perceptions des salariés semble également pertinent. En effet, l'implication des parties prenantes internes dans une démarche d'amélioration continue telle que la labellisation est incontournable pour la réussite du projet (Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; El Abboubi et Cornet, 2010 ; El Abboubi, 2013 ; Sobczak et Cam, 2013).

La théorie des parties prenantes semble être un cadre approprié pour aborder les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises. Nous étudierons la démarche RSE à l'aune de la théorie majeure dans l'étude des parties prenantes, la *Stakeholder Theory*, proposée par Edward Freeman en 1984. Le processus de labellisation qui s'intègre pleinement dans une démarche RSE constitue une manifestation de l'action collective, dans le sens de Crozier et Friedberg, pouvant être appréhendée à partir du cadre de l'analyse stratégique. Pour ces auteurs, l'organisation est un construit social créé par des acteurs relativement autonomes pour résoudre les problèmes de l'action collective en utilisant leurs ressources et capacités uniques. Dans le cadre de notre étude, le problème auquel l'action collective s'attaque est le déficit d'attractivité des solutions proposées par la PME face à une forte concurrence, relativement récente sur le marché des services numériques.

L'objet de cette recherche est ainsi de contribuer à combler le manque de connaissances relatives aux motivations et craintes des parties prenantes internes d'une PME souhaitant obtenir un label RSE et d'établir un parallèle entre les motivations/craintes des dirigeants et les perceptions des salariés afin d'en identifier les points communs et les divergences. La convergence des perceptions des différentes parties prenantes internes vis-à-vis de la mise en œuvre d'un label NR n'a en effet à ce jour pas été étudiée par la littérature académique, qui plus est au sein d'une entreprise pionnière.

Notre étude a également pour ambition de contribuer à éclaircir les enjeux d'une telle démarche en permettant aux PME qui souhaitent s'engager dans une démarche de labellisation et aux organisations publiques qui encouragent ces initiatives de comprendre les motivations et d'anticiper les craintes des parties prenantes internes afin d'y pallier.

La problématique de la responsabilité sociale des entreprises et ce label interrogent en effet autant les professionnels qu'une grande partie de la communauté des chercheurs en gestion. La

normalisation représente un domaine de recherche de plus en plus étudié compte tenu de son importance grandissante. Malgré la littérature abondante sur la labellisation, les motivations et les craintes des dirigeants d'une PME pionnière et la perception par les salariés sur un projet de labellisation sont mal connues. Notre ambition est d'apporter, par une recherche-observation non participante, des connaissances conceptuelles et empiriques sur l'obtention du label Numérique responsable et son rôle dans une dynamique de développement de la RSE.

## QUESTIONS DE RECHERCHE ET PROBLÉMATIQUE

L'objet de recherche concerne la perception des parties prenantes internes de la démarche mise en place par leur entreprise pour obtenir le label Numérique Responsable. Nous cherchons à comprendre le point de vue des acteurs internes, impliqués dans un domaine encore peu connu, et permettre ainsi d'améliorer la connaissance sur le sujet, à travers une étude de cas longitudinale. C'est au cœur de ces tensions que nous étudions la démarche de labellisation d'une PME et la perception de cette démarche par les acteurs internes à travers la problématique suivante :

***Dans le cadre d'une démarche de labellisation Numérique Responsable, quelles sont les perceptions des parties prenantes internes d'une PME pionnière dans le domaine et comment évoluent-elles ?***

Cette problématique suggère les questions de recherche suivantes :

- **Quelles sont les motivations et les craintes des dirigeants de PME avant l'obtention du label numérique responsable ? Comment évoluent-elles ?**
- **Quelles sont les perceptions des salariés de cette PME avant l'obtention du label numérique responsable ? Comment évoluent-elles ?**
- **Quels sont les points communs et les divergences entre les motivations/craintes des dirigeants et les perceptions des salariés ?**

Autant de questions qui ont trouvé réponse lors d'observations et d'entretiens qualitatifs au sein d'une entreprise pionnière dans le domaine de la labellisation NR, qui a eu la générosité d'ouvrir ses portes à la recherche.

## POSITIONNEMENT ÉPISTEMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Gavard-Perret et al. (2012, p 23) définissent le positionnement épistémologique comme étant « *une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* ». L'étape de la réflexion est une condition préalablement nécessaire à toute recherche pour assurer sa légitimité et sa validité. Le tableau 1 suivant récapitule les trois positionnements épistémologiques identifiés par la littérature :

**Tableau 1 : Les caractéristiques des positionnements épistémologiques**

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

*Source : Thietart, 2007, p14-15*

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous sommes situés dans le paradigme interprétativiste. Notre démarche se veut compréhensive au sens où le chercheur donne un sens au réel, fournit des interprétations de la réalité étudiée à travers ce qu'en disent les acteurs (Wacheux, 1996)

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des dirigeants et des salariés d'une PME du numérique, la première à solliciter un label sectoriel, le label Numérique Responsable. Les informations recueillies au cours des entretiens ont été traitées par la méthode de l'analyse de contenu.

## **PRÉSENTATION DU PLAN**

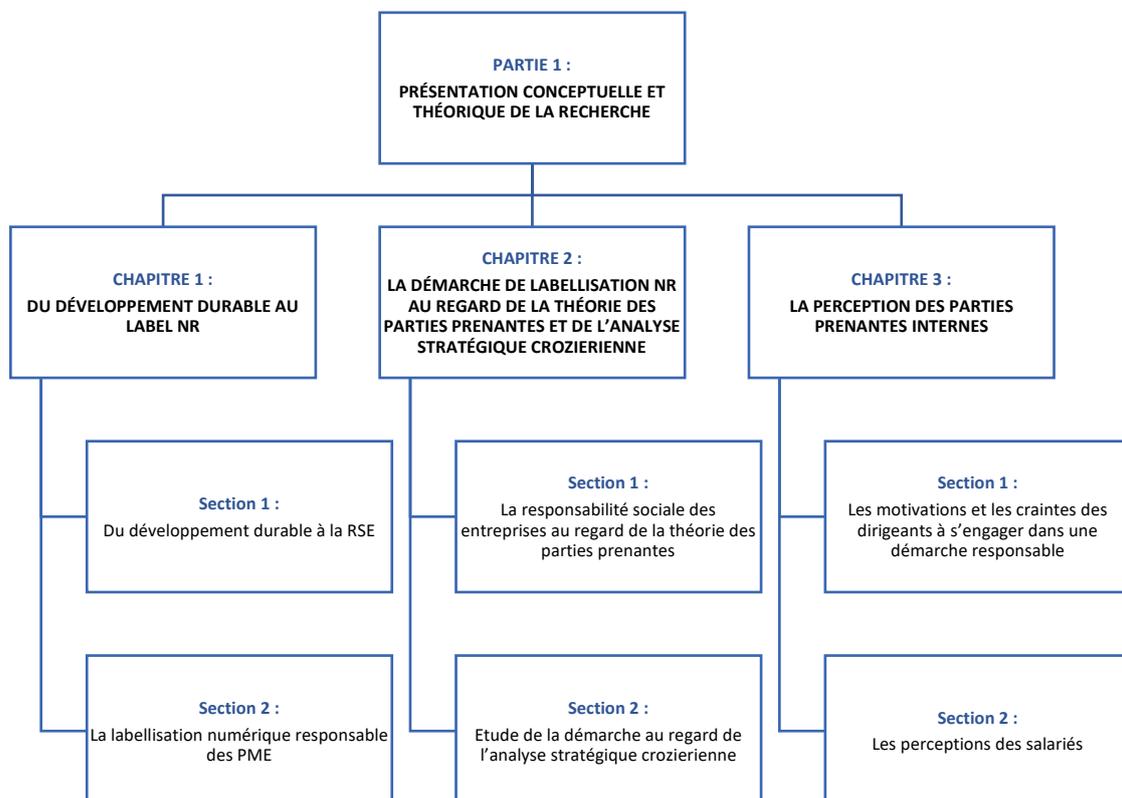
Notre travail de recherche comporte deux parties. Dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel et théorique de la recherche mobilisé dans cette étude, afin de comprendre le contexte général de l'étude et des travaux sur lesquels nos résultats s'appuient (Partie 1). Dans une deuxième partie, nous exposerons la méthodologie mise en œuvre, nous présenterons les résultats de la recherche et nous discuterons de ces résultats (Partie 2). Enfin, nous concluons en analysant les limites de l'étude et en présentant les perspectives de recherches futures.

# PARTIE 1 : PRÉSENTATION CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Dans un premier chapitre, nous partirons du concept de développement durable, pour ensuite aller vers celui de responsabilité sociétale des entreprises (section 1). Nous centrerons ensuite notre analyse sur la responsabilité sociétale des entreprises du numérique, pour analyser l'instrument au cœur de notre étude : le label Numérique Responsable (section 2).

Dans un second chapitre, nous analyserons la démarche de labellisation NR au regard de la théorie des parties prenantes d'une part (section 1) et au regard de l'analyse stratégique crozérienne d'autre part (section 2).

Dans un troisième chapitre, nous abordons les motivations des dirigeants à s'engager dans une démarche de labellisation responsable ainsi que leurs craintes (section 1). Enfin, dans une seconde section, nous présentons les travaux portant sur les perceptions des salariés des entreprises qui s'engagent dans un processus de labellisation RSE (section 2).

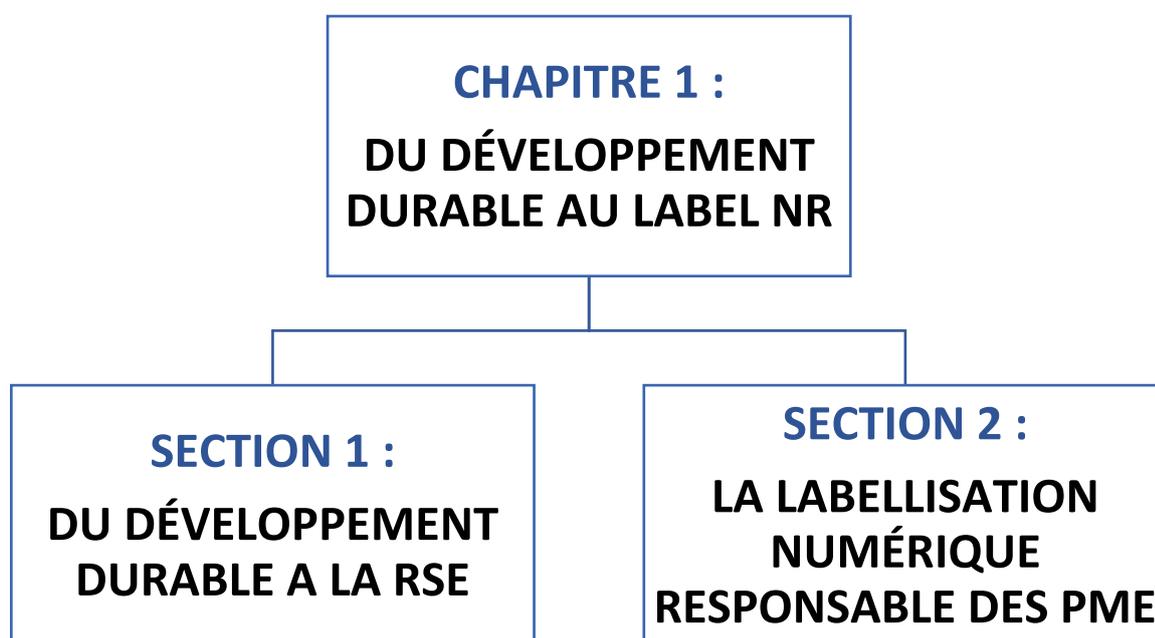




# **CHAPITRE 1 :**

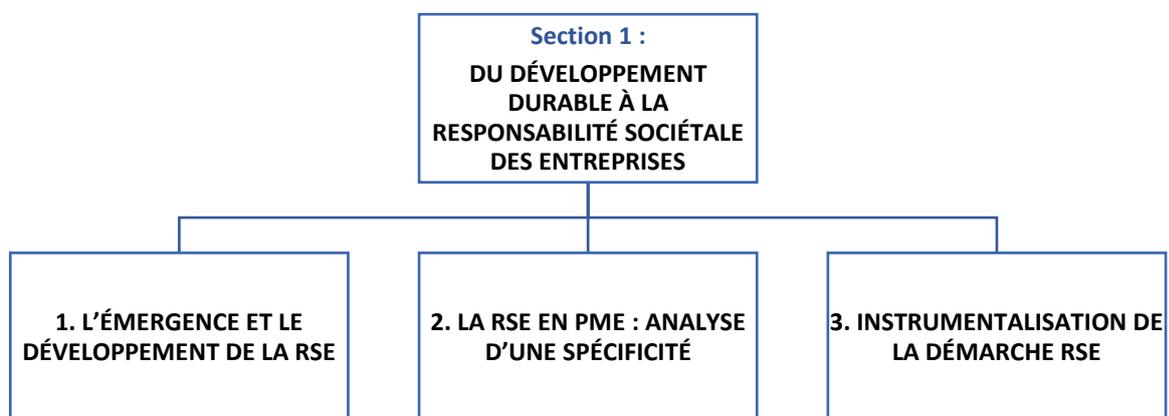
## **DU DÉVELOPPEMENT DURABLE AU LABEL NR**

Dans ce premier chapitre, nous partirons du concept de développement durable, pour ensuite aller vers celui de responsabilité sociétale des entreprises. Nous centrerons ensuite notre analyse sur la responsabilité sociétale des entreprises du numérique, pour analyser l'instrument au cœur de notre étude : le label Numérique Responsable.



## SECTION 1 : DU DÉVELOPPEMENT DURABLE A LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

Dans cette section, nous étudierons la genèse de la notion de responsabilité sociétale des entreprises et les instruments de cette démarche, en prenant appui sur le concept de développement durable. Nous ferons un focus sur la responsabilité sociétale des PME afin d'analyser leur spécificité.



## 1. L'émergence et le développement de la RSE

La RSE serait la contribution des entreprises aux principes du Développement Durable, terme popularisé par le rapport Brundtland en 1987. Le concept de développement durable, qui a quitté la sphère des écologistes et des spécialistes de l'environnement, est utilisé aujourd'hui non plus seulement par les conservationnistes, mais aussi par les ministères, les organisations internationales comme l'OCDE ou la Banque mondiale et par les grandes sociétés. Les finalités du développement durables rejoignent celles de la RSE :

- la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère, la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources.
- la cohésion sociale, la solidarité entre les territoires et entre les générations.
- l'épanouissement de tous les êtres humains.

Le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), plus couramment appelé responsabilité sociale des entreprises, a fait l'objet de nombreuses recherches à travers le monde. D'origine américaine, cette thématique s'est internationalisée au-delà des frontières et fait maintenant partie des préoccupations majeures des entreprises. La RSE est présente en toile de fond de nombreux débats de société et d'évènements d'actualité. « La transformation numérique des entreprises », « l'usage des données personnelles », « l'affaire Lafarge » en Syrie ou encore « le procès Monsanto » aux Etats-Unis sont quelques exemples, parmi une longue liste, qui interrogent plus profondément les rapports que les entreprises entretiennent avec leurs parties prenantes et la façon dont elles les gèrent.

D'origine américaine, le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprise (RSE) s'est internationalisé au-delà des frontières et fait maintenant partie des préoccupations majeures de beaucoup d'entreprises. Le terme a été posé pour la première fois par Bowen en 1953, dans son ouvrage intitulé « *Social responsibilities of the businessman* ». Depuis, de nombreuses définitions ont vu le jour. Pour Davis (1960), la RSE « renvoie aux décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique de la firme ». La Commission européenne définit la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (2011, p.4). Cette définition insiste sur le caractère volontaire de la RSE. L'ISO 26 000 (2010) définit la RSE comme « 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 :

- 1- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société,
- 2- prend en compte les attentes des parties prenantes,
- 3- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement,
- 4- est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations ».

En 2011, la Commission ajoute que « pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- 1- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour les propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;
- 2- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer ».

En français, le terme *social* a été remplacé par le terme *sociétal* pour englober toutes les dimensions. D'après Acquier et Gond (2007), Bowen définissait ainsi la RSE : « Le terme de responsabilité sociale des hommes d'affaires (...) renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la Société et à contribuer à leurs améliorations. En effet, au vu de leur grand pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société. »

Ce sujet est aujourd'hui largement pris en main par la société civile. En effet, les européens se mobilisent sur la question écologique à travers diverses actions : marches pour le climat (qui

sont apparues dans les années 2010), grèves des lycéens en février 2019, pétition soutenue par quatre ONG signée par plus de 2 millions de citoyens pour attaquer l'Etat en Justice en janvier 2019. Le 23 septembre 2019, Greta Thunberg, l'icône de la lutte contre le dérèglement climatique, accuse les Etats et notamment l'Etat français de ne pas être suffisamment engagé dans la lutte contre le réchauffement climatique. Le but de ces actions est d'inciter les pouvoirs publics à accentuer la lutte contre le réchauffement climatique. Nous observons donc un accroissement de la prise en main du sujet de la RSE par la société civile, et notamment par un public jeune. Cet élément est particulièrement intéressant dans la mesure où notre étude porte sur un label numérique, élément faisant partie intégrante de la vie sociale et professionnelle de cette génération.

## **2. La RSE en PME : analyse d'une spécificité**

Plus qu'un discours, la RSE est devenue une réalité dans les grandes entreprises françaises, mais aussi dans les PME. Déjà, en 2001, les données présentées dans l'enquête du Réseau européen de recherche sur les PME (Commission européenne, 2001) étaient encourageantes. Elles indiquaient que 50% des PME européennes menaient des activités sociales et environnementales responsables dans l'intérêt de leurs parties prenantes.

Selon le rapport de la commission européenne (2011), la stratégie Europe 2020 consistait à encourager l'adoption d'un comportement socialement responsable par les entreprises. La RSE serait une réponse aux problèmes actuels de nos sociétés modernes : effets sociaux de la crise économique, croissance économique en berne, problèmes liés au manque d'emplois.

### **2.1. Les PME représentent la majorité des entreprises**

En 2018, les PME représentaient 99,8 % des entreprises (economie.gouv.fr) et emploient près de la moitié de la population active du pays soit 6,3 millions de salariés (Insee, 2019). Elles constituent donc la majorité des entreprises, le tissu économique et social des territoires. La prise en compte des problématiques sociétales passe donc par une prise en main de ces enjeux par les PME. Leurs pratiques *« ont des conséquences importantes sur les enjeux du développement durable. C'est pourquoi elles sont l'objet de nombreuses sollicitations pour les inciter à introduire la RSE dans leur stratégie. En dépit des propositions, la RSE est très faiblement intégrée dans la stratégie des PME. Force est de constater que les leviers en action dans les grands groupes cotés (dépendance à l'égard des ressources, pressions des parties*

*prenantes, risques de réputation, etc.) ne fonctionnent que faiblement et que des freins spécifiques aux PME limitent encore les évolutions ».* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

## **2.2. Les ressources limitées de la PME**

Des pressions sociales, économiques et environnementales soulèvent la question de la compétence et des capacités des PME à intégrer des stratégies de RSE dans leur gestion quotidienne (Brammer et al., 2012) tout en étant performantes. « *Les facteurs internes aux PME freinent l'adoption de stratégies socialement responsables : la faiblesse des ressources financières et des ressources en temps, la vulnérabilité économique et la focalisation sur la survie à court terme sont autant d'obstacles qui limitent la prise en compte de la RSE par la PME.* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Selon Gendron et Lapointe (2005), les PME ne disposent pas des mêmes ressources que les grandes entreprises. La mise en œuvre de la RSE nécessite un investissement certain : ressources financières mais aussi ressources rares tels que les talents et des collaborateurs sensibilisés à cette dimension durable. Lepoutre et Heene (2006) identifient cinq types de ressources, dont l'absence constitue un frein à l'engagement sociétal des PME : les ressources financières, le pouvoir, le personnel qualifié, l'information et le temps. Selon Courrent (2012), le principal frein à l'intégration de démarches RSE est avant tout la reconnaissance même des principes RSE.

Le manque de temps du dirigeant de PME, mais aussi le manque de moyens humains et financiers dans ce type d'entreprises, peuvent constituer des freins à l'adoption de la RSE (Baromètre RSE des PME<sup>6</sup>, 2013 ; Jenkins, 2006 ; Jamali et al., 2009 ; Santos, 2011 ; Bon, Pensel et Morlet, 2015 ; El Baz et al., 2016 ; Roberts et al., 2006). Selon le baromètre, 33,9% des 313 entreprises étudiées ont conscience des enjeux de la RSE, mais n'a pas encore engagé d'action dans ce sens. Une autre étude<sup>7</sup> menée de juin à juillet 2021 sur 345 entreprises montre qu'une entreprise sur trois n'a pas de budget dédié à la RSE. Globalement, « *les entreprises ont de petites équipes RSE (1 à 2 personnes pour 45% des entreprises interrogées) voire aucune équipe dédiée pour 29% des entreprises* ».

---

<sup>6</sup> Enquête à laquelle ont répondu 313 PME afin de mesurer la perception et l'intégration de la RSE par les PME : <https://qualitiges.org/wp-content/uploads/2014/06/RSE-des-PME-Barom%C3%A8tre-CCI-France-CGPME-2013.pdf>

<sup>7</sup> <https://ressources.vendredi.cc/hubfs/Barome%CC%80tre%20RSE%202021.pdf>

Le concept de PME peut se définir autour de sept critères principaux (Giordano-Spring et al., 2012): « *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) ».* En ce qui concerne le sentiment d'urgence, Gendron et Lapointe (2005, p.18) déclare, « *les gestionnaires de PME seraient typiquement trop absorbés dans les opérations quotidiennes pour s'interroger ou se préoccuper d'attentes sociales qui ne sont pas clairement exprimées* », ce qui est le cas dans le domaine du numérique. En effet, l'impact du numérique sur l'environnement est une problématique peu connue et ne fait pas l'objet d'une importante attente sociétale.

Les PME sont donc spécifiques, mais cette spécificité n'empêche pas leurs dirigeants, quelles que soient leurs motivations, de mettre en place des actions RSE (Courrent, 2012). « *Selon l'observatoire des PME, 49% des PME européennes sont engagées dans des activités socialement responsables externes.* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Selon l'étude citée plus haut, menée en 2021 sur 345 entreprises, 38% des PME seraient engagées en matière de RSE, contre 80% pour les grands groupes, 64% pour les ETI et 34% pour les TPE.

### **3. Instrumentalisation de la démarche RSE**

Un nombre croissant d'entreprises s'empare du sujet de la RSE pour faire évoluer leur pratique. Mais le risque de greenwashing et de fairwashing est réel. Des actions voient le jour et de nombreux instruments sont mis à la dispositions des entreprises pour pallier ces écarts de conduites

#### **3.1. Le risque de greenwashing**

Certaines entreprises engagent des actions qui masquent parfois de triste réalité. D'après le guide sur le Greenwashing de l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie), le *greenwashing* (écoblanchiment en français) se caractérise par « *l'utilisation de l'argument écologique alors que l'intérêt du produit ou du service pour l'environnement est minime voire inexistant.* » Il s'agit pour une entreprise d'exagérer ou de mentir sur les qualités et actions/pratiques environnementales et/ou sociales et/ou sociétales qu'elle met en œuvre avec pour conséquence d'induire les parties prenantes en erreur sur sa performance réelle

(Alniacik et Yilmaz, 2012). En exagérant leurs contributions, elles peuvent, par effet de contamination, nuire à l'ensemble des entreprises œuvrant et communiquant leurs engagements en développement durable, voire nuire à l'idée même de développement durable (Lapeyre et Bonnefont, 2012).

La RSE et développement durable devenant des phénomènes de société, cela a donné naissance à un débat public en ce qui concerne les publicités qui abusent parfois des arguments du développement durable (Audouin, Courtois et Rambaud-Paquin, 2009). Mais cet engagement est souvent perçu par la société civile comme une pratique marketing. On entend ainsi souvent dire « *c'est du marketing* », dans le sens péjoratif. La pratique est perçue comme une tromperie. Selon Gauzente et Fenneteau (2006), « *la suspicion demeure et la critique persiste.* » Le marketing est défini comme étant une « *approche permettant de produire chez l'autre les réactions souhaitées. Cette approche se tient à mi-chemin entre la coercition et le lavage de cerveau.* » (Kotler, 1972). Ces accusations s'appuient en général sur des faits qui ont scandalisé le monde entier (Gauzente et Fenneteau, 2006). Comme lorsqu'en 2011, Greenpeace attaque Volkswagen qui affirme vouloir être le constructeur automobile le plus respectueux de l'environnement, alors que la firme s'oppose aux lois européennes sur la protection du climat. Ou encore lorsqu'on découvre en 2013 avec le drame du Rana Plaza que les produits de la marque H&M sont fabriqués dans des conditions sanitaires déplorables à l'autre bout de la planète alors que depuis plusieurs années, la marque mène des campagnes en faveur de l'environnement : *H&M Conscious, Close the loop, Climate Positive 2040*. Lorsque Macdonald décide de passer au vert, ce n'est que l'image en publicité qui change et le Big Mac n'est pas subitement devenu bon pour la santé. L'utilisation d'images écologiques suggestives nourrit ce sentiment de tromperie. Ces nombreux scandales témoignent d'une prise en main parfois malhonnête et contribuent à véhiculer une image négative de la démarche. De telles pratiques sont alors mal considérées par les consommateurs, les percevant comme une pratique marketing, un effet de mode, avec pour seul objectif de séduire le client et nuisent aux entreprises sincèrement engagées dans une démarche responsable. De ce fait, la suspicion de greenwashing est fréquente. Selon une étude publiée dans les Échos START<sup>8</sup>, les politiques RSE des entreprises peinent à convaincre les jeunes : « *les étudiants et jeunes diplômés du secteur de la finance jugent les politiques RSE des entreprises greenwashées* ».

---

<sup>8</sup> <https://www.linfordurable.fr/entreprises/les-politiques-rse-des-entreprises-peinent-convaincre-les-jeunes-19905>

Des actions voient le jour pour mettre en lumière les pratiques malhonnêtes de ces organisations. A titre d'exemple, le prix Pinocchio dénonce les impacts négatifs de certaines entreprises multinationales, en totale contradiction avec le concept de développement durable qu'elles utilisent abondamment. Les entreprises sont réparties entre plusieurs catégories (plus vert que vert, mains sales, poches pleines...). Ce procédé est destructeur pour ces entreprises.

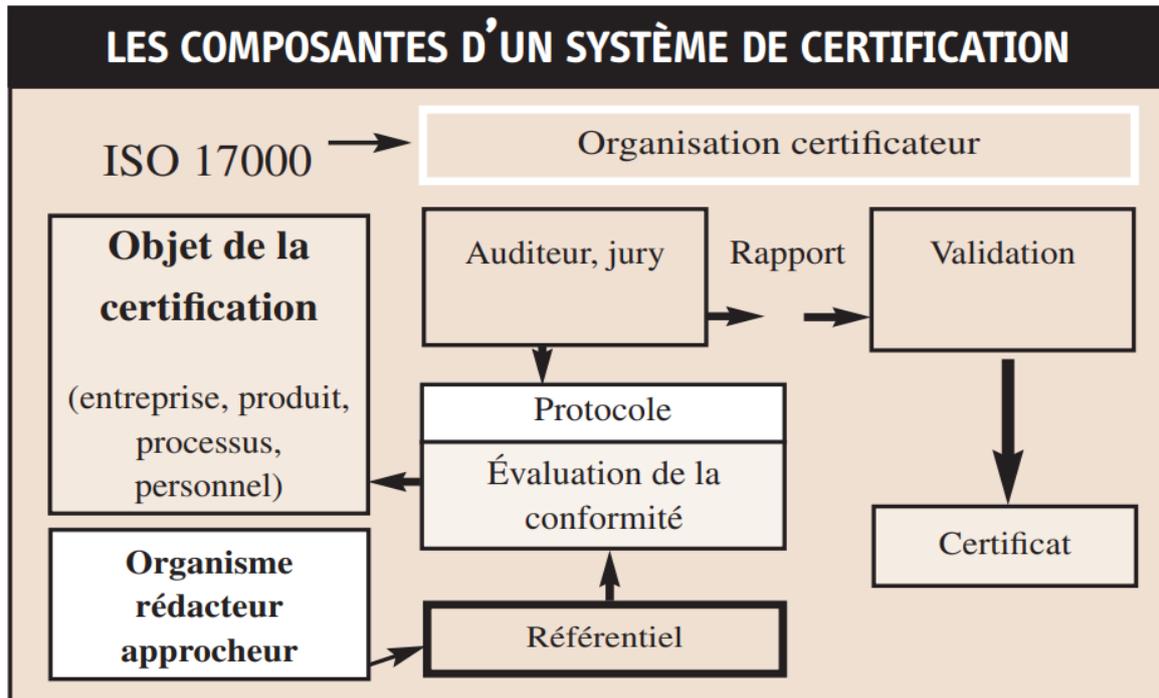
Pour pallier ces écarts de conduites, des organisations optent pour la mise en place d'instruments. Ceci viennent aider les acteurs à structurer leurs actions, à bénéficier de l'expertise de consultants et obtenir un certificat qui vient valoriser leurs démarches. Mais les termes sont souvent utilisés comme synonymes alors qu'il existe des nuances dans leur signification.

De nombreux instruments sont à la disposition des entreprises : certification, accréditation, normes, label notamment. Il existe une distinction entre les termes certification et labellisation, qui sont souvent utilisés indistinctement. Nous allons analyser ce qui distingue ces instruments les uns des autres.

### **3.2. La certification**

La certification « *constitue une annonce publiquement observable qu'une organisation a subi une batterie de tests dictés de l'extérieur par des organismes dûment habilités, satisfaisant ainsi à des spécifications précises* » (Debruyne, 2011). Selon le Commissariat général au développement durable (2011), la certification « *est une activité par laquelle un organisme d'évaluation de la conformité (certificateur, laboratoire, inspection), indépendant, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur, du prestataire ou du vendeur, atteste, après avoir procédé à des vérifications, qu'un produit, un processus, des systèmes ou des personnes sont conformes à des caractéristiques décrites dans un référentiel ou une norme.* » (p.33). La certification implique donc l'intervention d'un organisme de certification accrédité et indépendant. La certification peut porter sur la conformité de produits, de services et de systèmes de gestion à une norme ou à un groupe de normes telle que les normes ISO 9001 sur les systèmes de management de la qualité et ISO 14001 sur les systèmes de management environnemental. Dans certains secteurs économiques tels que la santé ou l'hygiène, les certifications qualité sont nécessaires à l'entreprise pour exercer son activité.

Figure 1 : Les composantes d'un système de certification



Source : Sutter, 2005

### 3.3. L'accréditation

L'accréditation est le processus par lequel est établie la compétence et l'impartialité des organismes d'évaluation de la conformité. Elle ne s'applique pas à des produits. La France dispose d'une unique instance d'accréditation : le Comité français d'accréditation (Cofrac). Cet organisme a pour mission de contrôler les organismes de certification. Appliquée à la RSE, l'accréditation porte sur l'aptitude des OTI à certifier les pratiques d'une entreprise dans des matières relatives à la RSE.

### 3.4. Les normes

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) et sa partenaire, la Commission électrotechnique internationale (CEI), définissent une norme de la façon suivante : « document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages

*communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>9</sup>.*

Les normes de qualité les plus connues au niveau international sont les normes ISO 9000 et suivantes. Mais il en existe de nombreuses autres : les normes ISO (ISO 26000, ISO 14000, ISO 14031) ; la norme européenne EMAS ; la norme ISAE 3000 ; les normes AA 1000, SA 8000, OHSAS 18001.

### **3.5. Les labels**

Pour pallier aux écarts de conduite d'entreprises malhonnêtes, des labels ont vu le jour pour favoriser le comportement responsable des organisations sur un plan sociétal. « *Les labels de qualité apparaissent entre la fin du XIXème siècle et le début du XXème siècle et ne cessent de se multiplier depuis sur des marchés aussi divers que celui de la culture, du tourisme, de la santé, des aliments, de l'enseignement, de l'automobile, de l'internet* » (Chameroy, 2013).

Un label est « *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, p.34). Selon Chameroy (2013), les premiers labels sont apparus au début du 20<sup>ème</sup> siècle et ne cessent de se développer aujourd'hui dans divers domaines tels que la culture, le tourisme, la santé, l'enseignement ou encore le numérique. On peut citer le label NF-environnement, l'Ecolabel européen, le label Haute qualité environnementale (HQE), the Forest stewardship Council (FSC), the Marine stewardship Council (MSC), le label Max Havelaar, le label AFAQ 26000, le label LUCIE), le label Agriculture Biologique (AB), le label Finansol, Rainforest Alliance.

Un label correspond donc à une démarche plus souple et a un champ beaucoup plus large que la certification, « *bien que certains référentiels RSE prennent en compte un certain nombre de critères communs aux critères des certification* » (Chameroy, 2013). Ce processus, à l'initiative de l'entreprise candidate, est peu encadré sur le plan réglementaire. En effet, l'évaluation par un organisme certificateur indépendant n'est pas une obligation pour obtenir un label RSE.

---

<sup>9</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

Il permet de valoriser les initiatives et les politiques mises en œuvre au sein d'une entreprise ou à propos d'un produit. Beaucoup de ces labels sont généralistes et il est souvent préférable pour l'entreprise de se diriger vers un label sectoriel, s'il en existe un. C'est le cas dans le domaine du numérique.

### **1. 3.5.1. Distinction labels privés et labels publics**

Le terme label est souvent utilisé abusivement comme terme général pour désigner toutes sortes de mentions commerciales mettant en avant les qualités d'un produit. Or, il faut distinguer les labels officiels accordés par une autorité publique, de ceux délivrés par un organisme privé. Les labels officiels font l'objet de critères énumérés et définis dans un acte législatif ou réglementaire. Ils sont délivrés à l'initiative et sous le contrôle de l'État ou de ses services (Ministère de l'agriculture, de la culture, de l'écologie et développement durable, de l'intérieur, de l'économie, des finances, de l'industrie, du numérique).

### **2. 3.5.2. Distinction labels produits et labels entreprises**

Selon Ileri et al.(2020), les labels et certifications qui portent sur des produits répondent à un cahier des charges concernant la reconnaissance ou la validation de la qualité, de l'origine ou du processus de fabrication d'un produit. Ce sont souvent des signes que l'on retrouve dans l'étiquetage des produits alimentaires, sanitaires ou des matières premières tels que Label Rouge, le label PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), le label AB (Agriculture Biologique), l'Ecolabel ou encore Cosmébio.

Les labels et certifications qui portent sur des entreprises évaluent les procédures, les processus et les systèmes de gestion mis en place au sein de ces structures. C'est l'entreprise qui se voit octroyer le label ou la certification, non pas la marchandise ou le service qu'elle fournit. Le label NR analysé dans notre étude appartient à cette seconde catégorie.

### **3. 3.5.3. Les avantages d'un label**

#### ***Facteur de légitimité***

Selon Carpenter et Larceneux (2008), les labels présentent de l'intérêt pour les PME. Ils permettent de réduire les asymétries d'informations qui peuvent exister entre l'entreprise et ses

parties prenantes et augmentent la crédibilité et la fiabilité dans l'information divulguée (Duong, 2004). Selon Larceneux (2003), « *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 service et provenant d'un organisme tiers, indépendant du producteur* ».

Du point de vue marketing, un label est « *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* » (Bouhaouala et Bouchet, 2007). « *Un tiers des consommateurs européens privilégie régulièrement les produits comportant une mention ou un label respect de l'environnement* » (Rousseau, 2004).

D'un point de vue juridique, un label correspond à « *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 et Bouchet, 2007).

Le label est donc un instrument à la disposition des entreprises, qui présente de nombreux avantages notamment commerciaux. Mais l'organisation détentrice doit respecter ses engagements sous peine de se voir retirer cet outil et perdre ainsi les effets bénéfiques qu'ils auraient pu induire.

### ***Structure et valorise la démarche***

« *Toutes les études montrent que les PME ont du mal à connaître et donc à respecter l'ensemble des réglementations, notamment environnementales.* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Selon les travaux de Ileri et al. (2020), un label RSE apporte un cadre pour mettre en place des bonnes pratiques.

La labellisation responsable a pour objectif de structurer une démarche de RSE dans les entreprises et de la valoriser auprès des parties prenantes (Sobczak et Minvielle, 2011 ; Sobczak et Cam, 2013). L'observation des processus de labellisation RSE fait apparaître que les procédures convergent (Ileri et al., 2020). Les variations sont relativement minimales et interviennent au moment de la prise de décision quant à la labellisation ou non de l'entreprise candidate. Selon Sobczak et Cam (2013), les étapes et points saillants d'une démarche de labellisation responsable sont les suivants : « *La première étape d'un processus de labellisation*

*RSE est celle de l'auto-évaluation, qui s'appuie sur tout un référentiel d'engagements déclinés en principes d'action. Vient ensuite l'audit externe, dont le bilan permet à l'entreprise de définir un plan d'action pour s'améliorer. Après seulement, le comité de labellisation statue, avec évaluation à dix-huit mois. Il est essentiel que l'entreprise choisisse un label adapté à sa stratégie et reconnu par ses parties prenantes, ait un calendrier assez serré, s'appuie sur un pilote qui la connaît bien et implique tous les services. » (p.2).*

Pour atteindre cet objectif de structuration, les organismes s'appuient sur des référentiels d'évaluation des labels RSE. La plupart de ceux-ci tirent leurs critères d'une manière quasi complète des normes déjà existantes, ou se sont seulement inspirés de ces dernières. Selon une étude portant sur l'état des lieux des pratiques et attentes des parties prenantes des labels RSE (Ileri et al., 2020), au moins 11 des 18 labels RSE étudiés créent leurs référentiels à partir de différents standards, traités, conventions et recommandations internationaux. De très nombreux référentiels, dont ceux des labels LUCIE 26000, PME+ et Engagé RSE, pour n'en citer que quelques-uns, sont fondés principalement sur les critères de l'ISO 26000. Cependant, un nombre important de labels RSE utilisent d'autres normes, en complément de cette dernière, comme sources d'inspiration pour leurs référentiels d'évaluation. Parmi ces normes, on retrouve notamment les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme créés par le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies, le Pacte Mondial, les conventions de l'OIT, les normes de la GRI, les ODD de l'ONU, les principes de CERES, la législation nationale et les communications traitant de la RSE de la Commission européenne. Les référentiels font aussi référence à l'ISO 9001, à l'ISO 14001 et à l'ISO 50001. Une minorité des labels pour lesquels les référentiels ont été élaborés sans faire de référence explicite aux normes citées auparavant existent. Dans ce groupe, on trouve, par exemple, le label « Lyon, ville équitable et durable ».

### ***Être accompagné dans la démarche***

Les référentiels en RSE sont nombreux et il est difficile pour les entreprises de s'y retrouver. En effet, depuis le rapport de Brundtland en 1987, de nombreux référentiels ont vu le jour pour encourager le déploiement de pratiques responsables : normes, chartes (internes et externes), labels, pactes, etc. De nombreux organismes existent, qui peuvent accompagner les entreprises dans ces démarches responsables. Cela vient aider les acteurs à structurer leurs actions, à

bénéficier de l'expertise de consultants et obtenir un certificat qui vient valoriser leurs démarches.

Une étude menée par Ileri et al. (2020) montre que la moitié des labels RSE étudiés offrent un accompagnement lors de la création d'un dossier de candidature, mais le degré de suivi varie d'un label à un autre. Certains organismes propriétaires ne proposent que de la documentation, tandis que d'autres offrent un suivi plus poussé, assuré directement par l'un de ses représentants ou par le biais d'un partenaire, tel qu'un cabinet de conseil : aide pour la formalisation du dossier de labellisation, visites sur sites, comparaison de critères sociaux et environnementaux avec d'autres entreprises engagées en matière de RSE, formations, etc.

Le rapport d'audit, qui évalue l'entreprise candidate, lui permet de faire l'état des lieux et de réfléchir sur leur performance sociale. Il permet à l'organisation de prendre de la distance et d'avoir une meilleure compréhension de son mode de fonctionnement, de ses forces, de ses faiblesses, et de ses besoins. Cet état des lieux lui permet de « *prendre conscience des domaines de la RSE qu'elle a pu négliger et mettre en place une amélioration ciblée et basée non seulement sur l'adoption de politiques mais aussi sur la mise en œuvre de pratiques socialement responsables* » (Ileri et al., 2020).

Les deux tiers des entreprises étudiées par ces auteurs rendent un rapport détaillé sur la performance de l'entreprise suite à la décision de la commission d'attribution. Certains quantifient les résultats à partir d'un système de notation, d'autres offrent un récit plus qualitatif, permettant d'identifier les points faibles de l'entreprise et dans certains cas de se comparer aux autres labellisés.

Il arrive que les organismes accompagnateurs offrent des pistes d'amélioration, des exemples de bonnes pratiques, des plans d'action, des conseils sur-mesure, adaptés dans certains cas aux besoins des différentes parties prenantes.

### ***Rejoindre une communauté***

Un autre atout dont l'entreprise ayant obtenu un label RSE bénéficie est l'opportunité de rejoindre un réseau de labellisés. Les organismes porteurs de label RSE organisent généralement une communauté autour de leur label, qui peut également prendre la forme d'une association ou d'un club (Ileri et al., 2020). De telles communautés existent pour les labellisés LUCIE 26000, Engagé RSE, PME+, Business Working Responsibly Mark, ESR, CGEM pour

la RSE, Certified B Corporation, « Je suis artisan socialement responsable », Alsace Excellence, Empl'itude, Produit en Bretagne et « Lyon, Ville Équitable et Durable ».

Une communauté autour d'un label RSE répond à plusieurs objectifs. Elle permet tout d'abord aux entreprises labellisées de se reconnaître entre elles. Le réseau créé a pour vocation, d'une part, de permettre de discuter des tendances sur la thématique RSE, d'échanger des bonnes pratiques et à propos de leur parcours en matière de RSE ainsi que de capitaliser sur les expériences des autres entreprises. Cela encourage l'émulation et une amélioration continue des organisations labellisées. Les échanges d'informations font naître de nouvelles idées, entretiennent un esprit de solidarité et créent une culture commune sur la RSE. D'autre part, le réseau des entreprises labellisées encourage le développement des relations commerciales entre ses membres, en facilitant la recherche de partenaires avec des valeurs similaires. L'activité principale de ces communautés sont des rencontres régulières avec les autres organisations labellisées, mais aussi parfois avec des parties prenantes ou encore des organisations dans le parcours de labellisation ou souhaitant y entrer, comme cela est le cas pour la communauté LUCIE. Les réunions favorisent le contact entre les entreprises bénéficiaires du label et les entreprises qui souhaitent l'obtenir. Les candidats peuvent bénéficier de l'expertise d'un « parrain » pour les accompagner dans le processus de labellisation. La Communauté LUCIE organise des « Cercles » pour les membres de la communauté et des « Causeries » ouvertes au grand public, intégrant le témoignage d'un membre de la communauté. Les rencontres peuvent prendre plusieurs formes : des ateliers thématiques, des rencontres informelles, des forums, des tables rondes, etc. La fréquence de ces événements dépend du label. L'agence LUCIE organise un « Cercle » par région tous les trimestres. En complément de ces réunions régulières, des rencontres plus grandes sont organisées annuellement, soit pour réunir tous les membres de la communauté ainsi que des experts de la RSE, comme cela est le cas pour la Convention LUCIE et la Rencontre annuelle nationale Engagé RSE, soit pour les cérémonies de remise du label, comme pour les labels ESR. Pour faciliter les échanges entre leurs membres, plusieurs organismes propriétaires de label ont développé des plateformes internet ouvertes exclusivement aux entreprises labellisées ou aux membres des associations. Tel est le cas pour le Club des labellisés « Lyon, Ville Équitable et Durable ». L'organisme propriétaire du label Certified B Corporation a également mis à disposition des labellisés une plateforme en ligne, «*B Hive* », leur permettant d'échanger avec d'autres membres, d'avoir accès à des ressources numériques ainsi que des produits et services. Les labellisés PME+ ont accès à un « Espace Labellisés » sur le site internet du label. L'Agence LUCIE finalise sa plateforme de

référencement des bonnes pratiques RSE de la communauté « LUCIE FAIRE », comprenant des actions RSE pouvant inspirer les autres entreprises. En outre, dans certaines communautés, les membres se proposent mutuellement des avantages. Cela peut notamment consister en des réductions accordées aux autres membres ; tel est le cas pour les labellisés LUCIE 2600073 et ESR74. De plus, des préférences diverses peuvent être octroyées aux entreprises labellisées. Les labellisés peuvent s'engager formellement, comme dans le Réseau Produit en Bretagne, au sein duquel ils accordent la préférence à un membre du Réseau, si leur offre répond au cahier des charges et propose un tarif équivalent.

### ***Gain de visibilité***

Dans leur rapport, Ileri et al. (2020) montrent que l'obtention d'un label donne de la visibilité à l'entreprise détentric, lui permettant de mettre en avant sa démarche RSE. Pour cela, les organismes propriétaires de label RSE donnent aux entreprises labellisées le droit d'utiliser le logo du label dans leurs communications internes et externes. Ce logo est la représentation graphique d'un label RSE et garantit la conformité de l'entreprise aux critères du label. Certains organismes propriétaires du label rendent public les règles relatives au droit d'usage de la marque, déposées auprès de l'Institut national de la propriété Industrielle. Tel est le cas pour le label Prestadd, conformément au Règlement duquel, la marque du label peut notamment être utilisée sur tous les supports de communication de l'entreprise labellisée. En revanche, la marque ne peut en aucun cas être associée à des produits (ou des emballages) que l'entreprise commercialise. De la même manière, les détenteurs du label LUCIE 26000 sont autorisés à apposer le logo du label, entre autres, sur leurs sites internet et leurs plaquettes de communication. La Ville de Lyon met à disposition des organisations labellisées « Lyon, Ville Équitable et Durable » un « kit signalétique », qui comprend le logo du label, ainsi qu'une ou plusieurs vitrophanies. La marque de ce label peut également être utilisée pour l'enseigne de magasins, la signalisation des vitrines ou les véhicules d'entreprise et sur tout support commercial publicitaire et tout document de communication à caractère institutionnel ou d'information. Toutefois, la majorité des organismes propriétaires ne sont pas aussi transparents vis-à-vis des règles d'utilisation du logo de leur label RSE.

Pour rendre l'engagement RSE d'une entreprise labellisée plus visible, les organismes propriétaires de label RSE utilisent également leurs propres chaînes de communication. Ainsi, leurs sites internet contiennent souvent une page avec la liste de toutes les organisations labellisées, ou une page destinée à chaque entreprise labellisée.

Plusieurs labels diffusent des communiqués ou des newsletters à leurs abonnés à propos des nouvelles entreprises labellisées. Parmi d'autres actions de communication grand public organisées, on retrouve la production de guides des labellisés. Par exemple, le label « Lyon, Ville Équitable et Durable » les met à disposition en version numérique sur la page du label et sur la page de la Mairie de Lyon, ainsi qu'en version papier dans les offices de tourisme et dans les lieux culturels.

Tous ces outils permettent aux organisations labellisées de se différencier de leurs concurrents et donc d'attirer de nouveaux clients, fournisseurs, consommateurs ou collaborateurs sensibles aux questions de RSE.

#### **4. 3.5.4. Une démarche qui nécessite un investissement conséquent**

De plus en plus de PME souhaitent obtenir une labellisation RSE qui vient reconnaître leurs efforts dans la mise en œuvre d'actions en faveur de leur environnement et de leurs parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Cependant, la mise en place d'une démarche de labellisation a un coût financier et humain non négligeable pour une PME et celui-ci peut s'avérer rédhibitoire (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Gautier et Berger-Douce, 2016). Selon Nogry et al., le processus d'appropriation peut être long. Durant cette période, l'organisation transforme sa pratique, fait évoluer ses compétences, mais ajuste également la technologie à son activité en fonction de ses besoins. La mise en place d'un label responsable nécessite ainsi obligatoirement que les éléments de motivations et les effets attendus soient plus forts que les craintes et les freins tels que l'investissement en temps, la mobilisation des salariés et le coût de cette labellisation (Gautier et Berger-Douce, 2016).

Néanmoins, le nombre croissant de labels pose question et leur légitimité est parfois contestée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Une grande confusion règne dans ce domaine et vient dérouter les PME désireuses de concrétiser leur engagement. De plus, cette profusion de labels alimente le risque que le processus de labellisation soit perçu par les parties prenantes comme du *greenwashing* ou du *fairwashing* (Breka et Kpossa, 2013).

### 3.6. Autres outils permettant d'instrumentaliser une démarche RSE

Il existe de nombreux autres outils qui permettent d'instrumentaliser la démarche RSE d'une organisation. Afin de répondre à notre question de recherche et d'éviter les confusions, nous définirons les plus courants : les coalitions, la notation, le trophée.

#### *Les coalitions*

Pour Widmer (1999), en sciences sociales, « *est une coalition toute combinaison d'acteurs formée pour l'intérêt mutuel [...]. Par définition, un calcul coûts-bénéfices est à l'origine des coalitions ; elles n'exigent pas, pour émerger, une amitié durable ou une compréhension profonde.* » Les partenaires de la coalition, par leur alliance, désirent obtenir un surcroît de pouvoir dont ils espèrent tirer profit. La coalition est donc politique puisqu'on veut obtenir, par son intermédiaire, un avantage.

La prise de conscience est réelle du côté de nombreux fabricants, comme en témoigne la « coalition d'action pour le textile »<sup>10</sup>. En août 2019, à la veille du G7, de grands groupes du secteur du textile, deuxième secteur le plus polluant au monde, se sont engagés à réduire leur impact sur le climat, la biodiversité et les océans.

#### *La notation*

La notation sociale et environnementale sur la base de critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) est un outil indicatif permettant de quantifier la performance extra-financière d'une entreprise. Cet instrument est généralement utilisé par des agences de notation afin de créer des portefeuilles d'investissement socialement responsable (ISR). Le Label ISR créé par le Ministère de l'Économie et des Finances repose sur la mise en place d'un système de notation extra-financière<sup>11</sup> dans le but de présenter « *une réduction de 20% de son univers investissable ESG par rapport à l'univers d'investissement initial du fonds (i.e. une élimination des 20% de plus mauvaises valeurs)* ». La notation peut aussi permettre d'évaluer les fournisseurs et les acheteurs au sein des chaînes d'approvisionnement, comme le fait, par exemple, l'entreprise EcoVadis, qui fournit un dispositif de notation, lequel permettant l'octroi d'un label aux mieux notés. A titre d'exemple, Ethifinance a mis en place l'indice Gaïa<sup>12</sup> qui

---

<sup>10</sup> <https://www.gouvernement.fr/32-entreprises-de-la-mode-et-du-textile-s-engagent-pour-l-environnement>

<sup>11</sup> Ministère de l'Économie et des finances. Arrêté du 8 janvier 2016 définissant le référentiel et le plan de contrôle et de surveillance du label « *investissement socialement responsable* ». JORF n°8, 10 janvier 2016.

<sup>12</sup> <https://www.gaiia-rating.com>

permet d'évaluer la performance extra-financière des PME. Cette démarche incite les entreprises à améliorer leurs procédures en vue d'améliorer leurs performances. En effet, selon Chatterji et Toffel (2010), « *les entreprises dont les évaluations par les agences de notation sociétale ont été les plus sévères ont enregistré par la suite une évolution plus marquée de leurs performances environnementales que leurs homologues dont les notations ont été les plus élevées* » (Ben Larbi, Lacroux et Luu, 2018, p.192).

### ***Les trophées***

Les trophées RSE « *permettent de récompenser et de valoriser les entreprises ayant des pratiques de gouvernance et de responsabilité socio-environnementale dans un cadre concurrentiel et comparatif* » (Ileri et al., 2020). Les trophées sont le plus souvent attribués aux entreprises d'un secteur ou d'un territoire donné. Les trophées se différencient des labels dans la mesure où leur attribution n'est pas délimitée dans le temps.

### ***Chartes internes et externes***

Dans le cadre de sa démarche RSE, une organisation peut participer à des initiatives volontaires comme la signature d'une charte. Dans le secteur du numérique, nous pouvons citer les initiatives suivantes.

La charte numérique responsable (annexe 1) est « *un texte qui résume les engagements en termes de numérique pris par le signataire qu'il soit une entreprise, une association, une TPE/PME ou un acteur public* »<sup>13</sup>. Elle permet à l'entreprise signataire de s'évaluer, de s'engager dans un processus d'amélioration continue, et de communiquer sur sa démarche qualité. Elle peut ainsi toucher ses clients mais aussi ses fournisseurs et collaborateurs. Au 5 mars 2013, 30 organisations sont signataires de la charte numérique responsable.

L'initiative Planet Tech'Care « *rassemble les acteurs d'un numérique responsable, convaincus que le numérique représente des opportunités majeures d'innovation au service de la transition écologique* »<sup>14</sup>. Planet Tech'Care est le regroupement de diverses associations (organisations professionnelles, écoles, pôles de compétitivité, associations, fondations, think tanks), avec pour objectif d'accompagner les organisations qui souhaitent intégrer le numérique dans leur trajectoire environnementale et de soutenir les acteurs de la formation dans le développement

---

<sup>13</sup> <https://institutnr.org/charte-numerique-responsable>

<sup>14</sup> <https://planet-techcare.green/>

des compétences en matière de numérique responsable. Les signataires, 631 en Août 2022, ont accès gratuitement à un programme d'accompagnement composé de plusieurs évènements (conférences et webinars notamment) conçus par les experts du numérique et de l'environnement, partenaires de l'initiative.

Le Cigref est une association représentative des plus grandes entreprises et administrations publiques françaises, exclusivement utilisatrices de solutions et services numériques, qui accompagne ses membres dans leurs réflexions collectives sur les enjeux numériques.

## **Conclusion de la section 1 :**

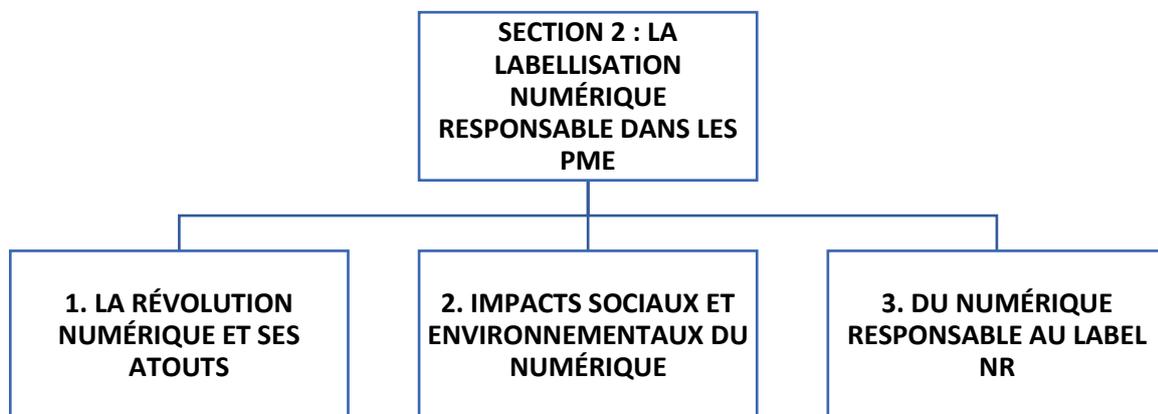
### **Du développement durable à la RSE**

Dans cette section, nous avons posé les bases de nos travaux : le concept de responsabilité sociétale n'est pas nouveau et repose sur la démarche de développement durable initiée il y a plusieurs années. Nous avons pu définir les différents termes liés à l'instrumentalisation de la RSE et analyser que le choix de l'instrument se fait en fonction de l'objectif poursuivi. Celui-ci peut être la volonté de l'entreprise de mettre en pratique l'engagement de l'entreprise, ou encore de rendre compte de ce qu'elle fait en matière de RSE (Courrent, 2012). Malgré la création d'un nombre important de labels, de normes, d'outils d'évaluation, de certification et d'accompagnement, leur diffusion et leur appropriation par les PME restent délicates. En effet, les PME de par leur spécificité, ne disposent pas des mêmes ressources que les grandes entreprises pour initier des pratiques RSE (Gendron et Lapointe, 2005). Les pratiques socialement responsables se traduisent principalement au sein de ces structures par l'intégration de chartes, de normes ou de codes de bonne conduite (Chapellier, Gillet-Monjarret et Rivière-Giordano, 2018).

Dans la suite de cette étude, nous nous focaliserons sur la responsabilité sociétale des entreprises du numérique et sur un instrument en particulier, le label Numérique Responsable.

## SECTION 2 : LA LABELLISATION NUMERIQUE RESPONSABLE DANS LES PME

Dans un premier point, nous analyserons comment le numérique a révolutionné notre quotidien pour occuper une place prépondérante aujourd'hui. Puis, dans un deuxième point, nous étudierons les impacts sociaux et environnementaux du numérique, pour bien comprendre l'essence du label Numérique Responsable développée dans un troisième point.



## 1. La révolution numérique et ses atouts

Initialement simple adjectif, décrivant ce qui relève des nombres, le numérique est devenu substantif et désigne désormais l'ensemble des solutions qui nous permettent grâce aux nouvelles technologies d'échanger des informations. Aujourd'hui, les smartphones, tablettes et ordinateurs permettent de téléphoner, d'envoyer des SMS, des photos mais aussi consulter des sites internet, acheter des vêtements, chercher un emploi, réserver une place de cinéma, visiter une ville, télécharger des documents... Commencée il y a une quinzaine d'années, la révolution numérique a bouleversé les habitudes, impacté toute la planète, transformé la vie quotidienne, l'économie de tous les pays et les échanges sur la planète. Progressivement et grâce au numérique, les citoyens et les consommateurs ont accès à tout, partout, tout le temps. Cela stimule la concurrence car celles que l'on appelle les startups inventent des solutions nouvelles qui peuvent démoder instantanément un service ou un produit existant. De plus en plus, le numérique et les objets connectés proposeront des services de suivi de santé plus performants. Entreprises privées et secteur public sont dans l'obligation de s'adapter pour répondre aux nouvelles attentes et aux nouveaux besoins de chacun. Une étude menée par Villesèque-Dubus et al. (2018, p.80) sur la perception du changement numérique par les acteurs du secteur bancaire montre que « *l'outil numérique garantit en quelque sorte aux utilisateurs le confort, la rapidité, la simplicité, l'immédiateté et la facilité* ».

Selon le rapport<sup>15</sup> de 2020 du ministère de l'Economie et des Finances, le secteur du numérique représente 500 000 emplois, pour presque 30 000 entreprises et réalise un chiffre d'affaires estimé à près de 60 milliards d'euros. C'est un domaine qui crée des emplois depuis presque dix ans avec 28 000 créations nettes en 2018, les métiers du numérique représentent plus de 3% de l'emploi. En 2013, la valeur ajoutée générée par le numérique dans notre pays représentait 113 milliards d'euros soit 5,5% du PIB français, davantage que le secteur des services financiers (4,8% du PIB) et en phase de rattrapage avec celui de la construction (6,3% du PIB).

Le numérique est à l'origine de grandes avancées technologiques mais aussi sociales. En effet, le numérique a permis aux organisations de poursuivre leur activité durant la crise sanitaire. Les organisations ont dû mettre en place, pour certaines du jour pour le lendemain, des plans de continuité d'activité (PCA). Un PCA permet à une organisation de fonctionner même cas de

---

<sup>15</sup> Portail de la Direction générale des entreprises, [www.entreprises.gouv.fr/fr/etudes-rt-statistiques/chiffres-cles/chiffres-cles-du-numerique](http://www.entreprises.gouv.fr/fr/etudes-rt-statistiques/chiffres-cles/chiffres-cles-du-numerique)

désastre, quitte à ce que ce soit en mode dégradé. Celui-ci s'inscrit dans un processus de gestion du risque : identification de dangers, évaluation, perception des risques par les outils de veille (proaction), gestion (acceptation, cession, contrôle), prévention, actions correctrices. Le PCA intervient au stade du contrôle. Mais en cas de crise, comme celle vécue ces dernières années à travers l'épidémie de COVID-19, les entreprises n'ont pas pu anticiper et ont été surprises par l'intensité de la réaction gouvernementale : fermeture des lieux de travail et mise en place du télétravail. Le numérique a donc été un outil majeur dans la survie de nos entreprises en leur permettant de continuer leur activité à distance. Il a permis par ailleurs aux chercheurs de partager leurs savoirs à l'échelle mondiale pour parvenir à trouver des solutions à cette épidémie. Le numérique permet également la création de réseaux de communication permettant de véhiculer des idées, de combattre des injustices grâce à leur médiatisation. L'utilité du numérique n'est donc plus à démontrer. Mais ses impacts négatifs sont nombreux : impacts au niveau écologique mais aussi sociaux et sociétaux.

## **2. Impacts sociaux et environnementaux du numérique**

Le numérique n'est pas sans conséquences sur notre société et l'environnement. Depuis maintenant de nombreuses années, la transformation digitale a profondément bouleversé et transformé le monde des organisations. Toutes sont concernées : administrations publiques, collectivités, établissements scolaires, entreprises. Les impacts néfastes du numérique sont nombreux : impacts au niveau écologique mais aussi sociaux. Mais la difficulté réside dans la mesure de ces impacts. En effet, il est aujourd'hui difficile de quantifier les impacts qu'une entreprise a sur son environnement.

### **2.1. Impacts environnementaux du numérique**

La pollution numérique est celle générée par les technologies de l'information et de la communication (TIC). L'ADEME souligne sur ce point que ce secteur était responsable en 2019 de 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre et explique que la forte augmentation des usages laisse présager un doublement de cette empreinte carbone d'ici 2025<sup>16</sup>. Les émissions de CO<sub>2</sub> de ce secteur sont dues pour moitié au fonctionnement d'internet (transport et stockage des données, fabrication et maintenance de l'infrastructure du réseau) et pour moitié à la

---

<sup>16</sup> <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-pratique-face-cachee-numerique.pdf>

fabrication des équipements informatiques (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc.). Une étude du CREDOC de 2019 met en évidence que les Français sont 44% à considérer le numérique comme une menace pour l'environnement, contre 35% en 2008<sup>17</sup>.

Dans son livre intitulé *Sobriété numérique, les clés pour agir*, Frédéric Bordage illustre cette problématique par une comparaison saisissante : lorsque nous envoyons un mail aujourd'hui, nous utilisons 70 ko (kilooctet). Or, il s'agit de la même quantité de données que ce qui a été nécessaire à la NASA en 1969 pour envoyer un homme sur la Lune. Et selon l'ADEME, le trafic de données augmente de 25% par an. L'empreinte écologique du numérique s'alourdit et risque encore de s'alourdir : augmentation soutenue de la consommation d'énergie, hausse des émissions de gaz à effet de serre, aggravation de la pollution des sols et de l'air, épuisement des ressources non renouvelables, biodiversité en danger, ou encore gestion de plus en plus difficile de l'extraction et de la fin de vie des équipements. Selon Rodhain (2020), « *aujourd'hui il pollue un tiers de fois plus que l'aviation et d'ici à 2025 il polluera trois fois plus* ». Mais la prise de conscience est encore à ses prémices. Pour Françoise Berthoud, ingénieure au CNRS et fondatrice d'ÉcoInfo, « *la plupart des gens ne font aucun lien entre numérique et environnement* ».

La responsabilité des entreprises se situent principalement en amont : lors de l'extraction, du raffinage, de la transformation des minerais en composants électroniques. Ces opérations consomment une quantité d'eau énorme dont les conséquences sont désastreuses pour l'environnement (acidification des sols, etc.). Les experts estiment que chaque composants « électronique (par exemple une barrette de mémoire d'ordinateur de 12g) a utilisé 16000 fois son poids d'eau lors de sa production. Par ailleurs, d'énormes ressources sont nécessaires pour fabriquer les équipements numériques. Selon l'ADEME (2017), pour fabriquer un ordinateur portable, 240 kg de combustible fossile sont nécessaires, 22 kg de produits chimiques, 1,5 tonne d'eau<sup>18</sup>. Or, de nombreuses ressources non renouvelables, comme l'antimoine utilisé pour la fabrication de processeurs vont disparaître d'ici 2022.

---

<sup>17</sup> Baromètre du numérique, Enquête 2019 sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française

<sup>18</sup> <https://www.lesgesteseclaires.com/filtre/empreinte-numerique>

## 2.2. Impacts sociaux du numérique

Selon le rapport de la direction générale du travail portant sur l'impact des TIC sur les conditions de travail<sup>19</sup>, le numérique est aussi pointé du doigt du fait du mal-être chez les salariés dont il peut être à l'origine. Les salariés se plaignent parfois de tâches répétitives, du manque de sens des opérations dont ils sont chargés, de la profusion des contrats courts et d'embauche à la mission, de l'inadéquation des missions confiées, de l'absence de politique de formation. Cela conduit à des problèmes de santé tels que le bore-out, le brown-out ou encore le burn-out.

Par ailleurs, une nouvelle génération arrive dans le monde du travail : la génération Z. Ces jeunes, nés après 1995 ont une tout autre approche de l'outil numérique : celui-ci fait partie intégrante de leur quotidien, et les possibilités sont illimitées. Dans ce cadre, il s'agit d'une génération qui doit être sensibilisée aux enjeux du numérique : de simples gestes peuvent être mis en œuvre et permettent de limiter les impacts négatifs du numérique sur la planète.

Pour Youssef Kadiri, professeur de mathématiques et de sciences, en charge de la démarche de labellisation au sein de son établissement<sup>20</sup>, l'enjeu est de « *Sensibiliser, faire prendre conscience à nos jeunes du temps qu'ils passent devant les écrans au quotidien, des risques d'addiction, de dommages physiques, sociaux, culturels est essentiel. Informer des impacts énergétiques et environnementaux ouvre des réflexions sur la nécessité de changer nos habitudes* ».

Nous assistons à l'intrusion des appareils numériques dans la vie quotidienne des enfants et des adolescents. Les géants de l'internet déploient sans cesse de nouvelles stratégies pour fidéliser cette « cible », particulièrement fragile. Les entreprises ont une responsabilité dans ce domaine et ont donc un rôle à jouer en matière de sensibilisation. En France, l'opérateur Bouygues Telecom fait partie des rares acteurs à se préoccuper de ce sujet (à moins que ce ne soit une opération de fair-washing, dont le but serait de s'offrir une publicité « solidaire »), en lançant une campagne de sensibilisation<sup>21</sup> encourageant les parents et les enfants à adopter des « *pratiques responsables* ».

---

<sup>19</sup> [http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic\\_web\\_light\\_final28022012.pdf.pdf.pdf](http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic_web_light_final28022012.pdf.pdf.pdf)

<sup>20</sup> <https://www.sudouest.fr/2018/05/29/des-eleves-responsables-face-aux-ecrans-5095881-1626.php>

<sup>21</sup> <https://www.corporate.bouyguestelecom.fr/wp-content/uploads/2019/04/Rapport-RSE-BYTEL-2018.pdf>

Kakavand (2018), chercheur en Sciences de gestion, a observé pendant 1600 heures le comportement des étudiants en cours pour étudier le temps passé sur leurs ordinateurs portables et tablettes. Elle a abouti sur la conclusion suivante : pendant 1 heure 30 de cours, les étudiants passent :

- 80% du temps à jouer
- 10 minutes à regarder des vidéos
- ¼ d'heures sur les pages en lien avec le cours.

Malgré cet état des lieux, Jacques-François Marchandise, délégué général de la FING<sup>22</sup>, un think & do tank qui travaille sur les transformations numériques de la société., constate un « *réveil numérique* » porté par des étudiants signataires du manifeste du même nom. Les jeunes employés seraient de plus en plus exigeants en termes de respect de l'environnement.

On peut s'interroger également sur la place des femmes dans les métiers du numérique. Ce domaine d'activité fait place à de nombreux préjugés et stéréotypes. « *A peine 10% des entreprises du numérique sont aujourd'hui dirigées par des femmes en France et la Silicon Valley serait la championne des discriminations de genre.* »<sup>23</sup>

Le numérique est donc un outil indispensable au développement de notre économie. Mais son intrusion dans la société n'est pas sans limite.

### **3. Du numérique responsable au label NR**

#### **3.1. Le numérique responsable**

Pour Vincent Courbelay, ingénieur et maître de conférences en informatique, il y a des choses à prendre et des choses à laisser dans le numérique. « *Il s'agit de réfléchir sur ce que l'on doit garder, ce que l'on doit faire évoluer et ce à quoi il faut renoncer au quotidien dans notre rapport au numérique et à ses outils.* » (Courbelay, 2021).

Selon le rapport réalisé par Broze et Deville (2018), « *le numérique responsable, aussi appelé IT durable ou green IT, vise à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des technologies de l'information et de la communication. Cette démarche intègre la performance*

---

<sup>22</sup> <https://fing.org/>

<sup>23</sup> <https://www.franceculture.fr/emissions/entendez-vous-leco/entendez-vous-leco-du-lundi-04-mars-2019>

*environnementale depuis la conception des produits jusqu'à leur fin de vie (GreenIT). Lorsque l'IT est utilisée pour améliorer l'empreinte écologique d'un autre produit ou service (hors IT), on parle alors de IT for green, ou de green by IT » (p.5).*

La Chambre de Commerce et d'Industrie donne une définition pragmatique du NR : « *Afin de réduire l'empreinte carbone générée par l'industrie du numérique, le numérique responsable ou « Green IT » en anglais revendique une utilisation plus sobre et moins énergivore du numérique. En somme, il s'agit tout simplement de continuer d'utiliser les technologies pour développer son activité, mais tout en mettant en place des solutions au quotidien pour réduire son impact environnemental.* »<sup>24</sup>. Comme le montrent les initiatives de l'Alliance Green IT, les acteurs du secteur du numérique sont très impliqués dans la sensibilisation des entreprises à la responsabilité sociétale et environnementale. De plus, la question du numérique responsable est l'un des chantiers du gouvernement français. En 2021, le ministre de la Transition écologique et le secrétaire d'Etat chargé à la Transition numérique et des Communications électroniques ont rendu publique une feuille de route « numérique et environnement » dont l'objectif est de faire converger les transitions numérique et écologique.<sup>25</sup>

C'est en ce sens que la convention citoyenne pour le climat stipule : « ... cela implique que les organisations (entreprises, services publics, associations, etc..) intègrent la sobriété numérique à leurs pratiques professionnelles et à leur politique d'achat de matériel ». La convention citoyenne pour le climat<sup>26</sup> est un groupe de citoyens français directement impliqués dans la préparation de la loi. Elle a pour but de donner la parole aux citoyens pour accélérer la lutte contre le réchauffement climatique. Son action consiste à définir une série de mesures qui permettraient d'atteindre une baisse d'au moins 40% des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 (par rapport à 1990) dans un esprit de justice sociale. La convention citoyenne pour le climat, constituée de 150 personnes toutes tirées au sort, représente la diversité de la société française. Les propositions législatives et réglementaires font l'objet d'une totale transparence : les séances plénières sont retransmises en direct sur le site, et les propositions sont soumises soit à référendum, soit au vote du parlement, ou appliquées directement.

---

<sup>24</sup> <https://www.cci.fr/actualites/le-numerique-responsable-cest-quoi>

<sup>25</sup> <https://www.economie.gouv.fr/environnement-numerique-feuille-de-route-gouvernement#>

<sup>26</sup> <https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr/>

En parallèle se développent de nombreuses initiatives collectives, tantôt thématiques, tantôt militantes : le projet Planet Tech Care de Syntec Numérique, le programme Reset de la Fing, la déclaration de Montréal sur l'Intelligence artificielle, les travaux des Designers éthiques, entres autres. Ces initiatives se répercutent sur des territoires qui adoptent des principes de sobriété numérique à l'image du Label Villes et Villages Internet<sup>27</sup>, sur des entreprises, pôles de compétitivité qui orientent leur innovation vers des enjeux environnementaux et la protection des données ou mettent en place des chartes éthiques numériques.

Le numérique responsable s'intègre directement dans les problématiques liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). C'est la rencontre entre le numérique et le développement durable. L'enjeu du numérique responsable est de réduire l'empreinte environnementale, l'empreinte numérique, tout en créant de la valeur économique, sociale et sociétale. Autrement dit, la « *réalisation de bénéfice économique tout en faisant progresser la condition humaine*<sup>28</sup> ».

Selon Gautier et Berger-Douce (2016), la transition numérique est un sujet stratégique notamment sur le plan de la compétitivité des entreprises, la réduction des coûts et des impacts, et l'adaptation aux nouveaux comportements des consommateurs. Sur le site du gouvernement, on peut lire : « *La stratégie nationale vise à améliorer la connaissance des différents impacts du numérique sur l'environnement, à les maîtriser et à mettre le potentiel d'innovation du numérique au service de la transition écologique* »<sup>29</sup>. La transformation digitale s'accompagne de nombreux défis. Contrairement aux entreprises des secteurs directement concernés par des enjeux environnementaux tels que l'industrie pétrolière ou la filière textile, les défis environnementaux qui accompagnent la transformation numérique et les secteurs qui y sont associés tel que le secteur du numérique, sont encore parfois négligés, alors même qu'ils sont de plus en plus prégnants (Rodhain, 2020).

Les PME du numérique sont pleinement concernées par les problématiques RSE (Bohas, 2019) et plus particulièrement par celle du numérique responsable qui est directement liée à leur activité. Toutefois, de nombreuses PME du secteur du numérique s'interrogent désormais sur la conciliation des exigences de la transformation digitale avec celles issues d'un engagement

---

<sup>27</sup> <http://www.villes-internet.net/site/evenements/rencontre-nationale-villes-et-villages-internet-2020/>

<sup>28</sup> <https://numerique-responsable.univ-lr.fr/le-numerique-responsable/>

<sup>29</sup> <https://www.economie.gouv.fr/environnement-numerique-feuille-de-route-gouvernement#>

en matière de RSE (Berger-Douce, 2019). Le thème intéresse aussi les chercheurs. Dejoux et Léon (2018) s'interrogent sur la métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle. Selon Besson (2018), les PME doivent désormais se questionner sur l'entreprise de demain : « *Comment vont se modifier les processus d'une entreprise et son modèle d'affaire ? Quelle sera l'évolution de la notion de création de valeur ? Quel impact aura cette transformation sur la place de l'humain dans l'entreprise* », (p.5). Ainsi, « *une transformation numérique responsable ne se fera pas sans une performance élevée en matière de RSE de la part des entreprises qui fournissent les technologies clés de cette transition.* » (Gossart, 2017).

Les entreprises qui adoptent une démarche responsable peuvent mettre en place un certain nombre d'actions et mesurer l'atteinte de ses objectifs. Les grandes entreprises communiquent largement sur leurs efforts en matière de RSE. C'est le cas pour l'entreprise Dell. En 2013, elle s'est fixée 21 objectifs en matière d'impact social et de développement durable pour 2020. Le rapport<sup>30</sup> publié en juin 2019 fait un état des objectifs atteint, au-delà des espérances de la firme. C'est le cas aussi pour Apple qui annoncent en 2018 que l'ensemble de ses sites (bureaux, usines et data centers) sont alimentés à 100 % à l'énergie renouvelable<sup>31</sup>. L'exemple de la Deutsch Bahn est cité par Frédérique Bordage dans son livre *La sobriété numérique*. La compagnie de chemins de fer allemand propose deux sites internet : l'un a été éco-conçue, et l'autre est un site « optimisé », 700 fois plus gourmand en électricité. Mais au final, les deux sites proposent les mêmes services.

## **3.2. Le label Numérique Responsable**

### **5. 3.2.1. La genèse du label NR**

Le label Numérique Responsable (NR), créé le 4 juin 2019 par l'Institut Numérique Responsable en partenariat avec l'Agence Lucie, le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, l'ADEME et WWF, a pour objectif de favoriser le comportement responsable des organisations sur leurs activités liées au numérique. Il permet aux consommateurs, aux citoyens

---

<sup>30</sup> [www.dell.com](http://www.dell.com)

<sup>31</sup> [www.apple.com](http://www.apple.com)

et à l'ensemble des parties prenantes de ces organisations d'identifier les activités, produits et services de ces organisations responsables sur les plans sociaux, environnementaux et sociétaux<sup>32</sup>. Si l'Etat a joué un rôle important dans la mise en place du label NR, celui-ci n'est cependant pas un label d'Etat mais un label privé dans le sens où ceux qui sont à son origine sont des acteurs privés (Igalens et Peretti, 2008). En effet, cette innovation fait suite à l'une des propositions du Livre Blanc Numérique et Environnement retenu par le Ministère de la transition écologique et solidaire, remis en mars 2018 par 5 organisations (l'Institut du développement durable et des relations internationales, la Fondation Internet Nouvelle Génération, le WWF France, GreenIT.fr, et le Conseil national du numérique) qui développe quatre chantiers<sup>33</sup> :

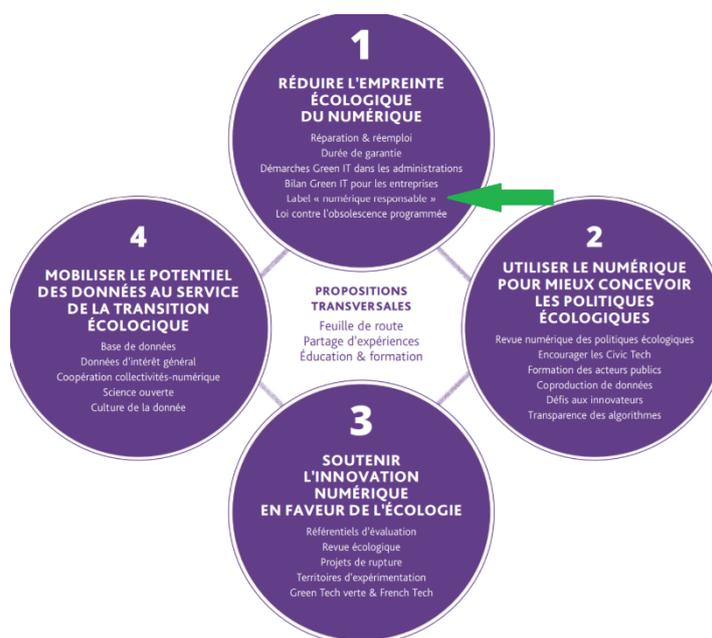
1. La réduction de l'empreinte écologique du numérique
  - Réparation et réemploi
  - Durée de garantie
  - Démarches Green IT dans les administrations
  - Label « Numérique Responsable »**
  - Loi contre l'obsolescence programmé
2. L'utilisation du numérique pour mieux concevoir les politiques écologiques
3. Le soutien à l'innovation numérique en faveur de l'écologie
4. La mobilisation du potentiel des données au service de la transition écologique.

---

<sup>32</sup> Agence Lucie

<sup>33</sup> [https://www.greenit.fr/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-Livre\\_blanc-numerique\\_et\\_environnement.pdf](https://www.greenit.fr/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-Livre_blanc-numerique_et_environnement.pdf)

**Figure 2 : Les quatre chantiers développés pour un numérique plus responsable**



Source : Livre Blanc Numérique et Environnement<sup>34</sup>

En réponse aux propositions de ce livre, la secrétaire d'Etat à la Transition Écologique et Solidaire, Brune Poirson, s'est engagée à mettre en œuvre les 5 mesures du chantier de réduction de l'empreinte écologique du numérique<sup>35</sup>.

Le groupe de travail Numérique Responsable s'attelle en décembre 2019 en priorité aux trois chantiers suivants :

1. Établir un référentiel de conformité de l'éco-conception de service numérique en commençant par les sites Web à l'image du référentiel de conformité RGAA (Référentiel général d'accessibilité pour les administrations) pour les personnes en situation de handicap.
2. Rendre obligatoire la formation à l'éco-conception de services numériques dans les formations aux métiers du numérique certifiées par l'Etat.

<sup>34</sup> [https://www.greenit.fr/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-Livre\\_blanc-numerique\\_et\\_environnement.pdf](https://www.greenit.fr/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-Livre_blanc-numerique_et_environnement.pdf)

<sup>35</sup> Réduire l'empreinte environnementale du numérique en France: adoption de la PPL - Assemblée nationale (assemblee-nationale.fr)

3. Inscrire l'obligation d'éco-conception des services numériques dans le cadre législatif français (en commençant par les sites Web).

« *L'industrie des technologies de l'information et de la communication est emblématique de la quasi-absence d'éco-conception, et constitue de ce fait un excellent contre-exemple* » (Lépineux, Rosé, Bonanni et Hudson, 2010)<sup>36</sup>. L'éco-conception consiste à intégrer la dimension environnementale dès le stade de la conception d'un produit ou d'un service, afin de diminuer quantitativement ou qualitativement son empreinte écologique tout au long de son cycle de vie, sans pour autant altérer ses qualités et ses performances intrinsèques<sup>37</sup>.

Schématiquement, les impacts environnementaux néfastes d'un produit peuvent être réduits de 3 façons : en changeant les matériaux qui le composent ; en améliorant son efficacité énergétique ; en le recyclant lorsqu'il arrive en fin de vie. L'entreprise qui s'engage dans cette voie s'efforce de mettre en place de nouveaux procédés de fabrication, et/ou de créer de nouveaux produits. Ceux-ci peuvent comporter des innovations esthétiques puisque le produit éco-conçu doit être identifiable comme tel. Ils peuvent également générer des innovations aux stades de la commercialisation, en étant diffusés via des partenaires entreprises-ONG. Un article paru en 2020 dans le mensuel Alternatives économiques, intitulé « *La face cachée du numérique* » nous montre les mauvaises pratiques à cet égard, fort répandues :

- par l'énergie utilisée pour la production et l'utilisation de ses produits, cette industrie est responsable d'environ 2% des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>.
- par l'existence d'un système « d'obsolescence programmée », les entreprises augmentent le taux de renouvellement de leurs produits : batteries non remplaçables, logiciels et systèmes d'exploitation incompatibles, avantage donné au remplacement plutôt qu'à la mise à jour, etc. Ces systèmes créent des montagnes de déchets dangereux, que l'on retrouve par exemple en Chine, en Afrique et en Inde.

---

<sup>36</sup> La RSE, théories et pratiques, Lépineux, Rosé, Bonanni et Hudson, 2010

<sup>37</sup> <https://www.novethic.fr/lexique/detail/ecoconception.html>

### **6. 3.2.2. Les objectifs du label NR**

Les objectifs attendus au travers de ce projet sont la mise en place d'un label national et la mise en place d'une démarche d'amélioration continue dans les organisations concernées.

La gouvernance du projet est pour l'instant assurée par le Club Green IT, soutenu par l'Université de La Rochelle. Une ONG d'envergure internationale étudie actuellement sa participation au label.

Sur la page du Club GreenIT<sup>38</sup>, membre fondateur du label NR, on peut lire que les objectifs du label NR sont de :

- Valoriser au meilleur rapport bénéfices/coûts les démarches de développement durable et de responsabilité sociétale autour du numérique.
- Monter en compétences au sein d'un collectif d'établissements engagés.
- Mettre en place une politique d'amélioration continue.
- Garantir une évaluation impartiale de la démarche par un tiers certificateur expert dans le domaine.

## **7.**

### **8. 3.2.3. Le référentiel du label<sup>39</sup>**

Le label NR est un label aligné sur la norme ISO 26000 qui permet aux entreprises qui évoluent dans le domaine du numérique, une meilleure prise en compte des spécificités du secteur dans lequel elles interviennent.

Pour obtenir le label NR, une entreprise peut solliciter l'agence LUCIE. Sa mission est de développer et de mettre en œuvre ce label de reconnaissance de l'engagement des organisations (entreprises, collectivités, organismes publics, administrations, fédérations, syndicats, associations, etc.) en développement durable. Ce label prend la forme d'une marque collective « LUCIE-NR » déposée auprès des autorités administratives compétentes. Elle est la propriété de l'Institut du Numérique Responsable qui est propriétaire du label et l'a confié en gestion à l'agence LUCIE. Le référentiel d'évaluation (annexe 1) sur lequel est basé le label LUCIE-NR concerne dans ce cadre la labellisation des activités informatiques et numériques de l'entreprise visant notamment la sobriété énergétique et matérielle de ces dernières.

---

<sup>38</sup> <https://www.greenit.fr/2018/04/24/creation-premier-label-numerique-responsable/>

<sup>39</sup> Référentiel détaillé en annexe 2

Il s'agit, pour les entreprises qui souhaitent obtenir le label NR, de définir des engagements qu'elles mettent en œuvre selon un cahier des charges précis qui compte 5 axes<sup>40</sup> :

**Axe 1-** la stratégie et gouvernance : formaliser sa politique responsable et déployer sa politique numérique responsable.

**Axe 2-** la formation et communication : favoriser et accompagner le développement des compétences en NR, communiquer en interne et externe sur les bonnes pratiques NR.

**Axe 3-** les démarches transversales (développer une démarche d'achats responsables des équipements numériques, développer une démarche d'utilisation NR et favoriser les démarches transversales NR en externe).

**Axe 4-** les démarches centrées « Usages » : développer une politique NR du poste de travail, téléphonie et impression.

**Axe 5-** les démarches centrées « Organisations » : développer une politique NR logicielle et une politique NR de centre de données.

**Tableau 2 : Engagement de l'entreprise candidate à la labellisation**

Axe 1 : Stratégie et Gouvernance	PA1.2 : Formaliser sa politique « numérique responsable »
	PA1.3 : Déployer sa politique numérique responsable
Axe 2 : Formation & Communication	PA2.1 : Favoriser et accompagner le développement des compétences en NR
	PA2.2 : Communiquer en interne sur les bonnes pratiques du NR
	PA2.3 : communiquer en externe sur les bonnes pratiques du NR
Axe 3 : Démarches Transversales	PA3.1 : Développer une démarche d'achats responsables des équipements numériques
	PA3.2 : Développer une démarche d'utilisation NR
	PA3.3 : Favoriser les démarches transversales NR en externe
Axe 4 : Démarches centrées "Usage"	PA4.1 : Développer une politique NR du poste de travail
	PA4.2 : Développer une politique NR téléphonie
	PA4.3 : Développer une politique NR impression
Axe 5 : Démarches centrées Organisations	PA5.1 : Développer une politique NR logicielle
	PA5.2 : Développer une politique NR de centre de données

Source : <https://institutnr.org/le-referentiel>

<sup>40</sup> <https://institutnr.org/le-referentiel>

L'agence LUCIE a organisé les étapes selon lesquelles les organisations pouvaient solliciter l'attribution d'une licence de la marque « LUCIE-NR » (annexe 3) et bénéficier des services et avantages réservés aux membres de la « Communauté LUCIE-NR » ayant obtenu ce label. La certification fait l'objet d'un audit mené par un organisme externe, le Bureau Veritas et engage l'entreprise à mener un processus d'amélioration continue. L'entreprise est ensuite évaluée régulièrement pour assurer le maintien du label. Une première évaluation de suivi a lieu 18 mois après l'obtention du label. Un évaluateur du Bureau Veritas vient sur le site pour vérifier que tous les engagements ont été tenus et pour faire une nouvelle évaluation.

La méthodologie choisie pour ce label repose sur les éléments suivants :

- Recevabilité/ éligibilité du dossier ;
- Auto-diagnostique ;
- Audit (pièces et entretien) ;
- Rapport final audit ;
- Décision ;
- Attribution du label (durée et charte de communication).

Le dispositif de labellisation s'appuie sur des outils supports<sup>41</sup> : le référentiel de bonnes pratiques Green IT du Club éponyme ; un outil de diagnostic de recevabilité, d'éligibilité et d'audit du label propre au label ; d'autres outils proposés par le Club (référentiel, check-list, certification).

### **9. 3.2.4. Évolution du label NR**

Lorsque nous mettons à jour nos informations concernant le référentiel du label, nous constatons que celui-ci a évolué pour s'adapter aux caractéristiques des entreprises candidates. D'une part, le label NR a fusionné avec un autre label existant. D'autre part, le label NR a lui-même évolué pour distinguer 2 niveaux de labellisation : Niveau 1 et Niveau 2.

---

<sup>41</sup> <https://www.greenit.fr/2018/04/24/creation-premier-label-numerique-responsable/>

## Lien entre le label NR et le label Entreprise Numérique Responsable

Avant la création du label NR existait d'autres labels dans le domaine du numérique, plus généralistes, comme le label Energy Star créé en 1992 aux Etats-Unis, le label Blue Angel créé en 1978 en Allemagne, l'Ecolabel européen créée en 1992 reconnu par tous les pays de l'Union européenne, le label TCO Certified créé en 1992 en Suède, le label EPEAT créé en 1992 aux Etats-Unis.

On peut citer également le label français, le label Entreprise Numérique Responsable (annexe 10). Il est intéressant de s'attarder sur ce label pour deux raisons. D'une part, il s'agit du label le plus proche du label étudié. D'autre part, le label ENR a fusionné en 2021 avec le label NR.

**Tableau 3 : Comparaison des labels ENR et NR**

<b>Logo</b>		
<b>Date de création</b>	2012	2019
<b>Organisme détenteurs</b>	France IT	Institut du Numérique Responsable, géré par l'Agence LUCIE
<b>Public concerné</b>	Dédié aux entreprises du secteur.	Toutes les organisations qui s'engagent à réduire l'impact du numérique.
Fusion en septembre 2021		

Source : l'auteure

En janvier 2020, 35 entreprises étaient labellisées Entreprise Numérique Responsable (ENR). Une Entreprise Numérique Responsable est définie par le réseau des clusters numériques<sup>42</sup> comme « 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 ». Pour ce réseau, ce label permettrait aux entreprises de se démarquer des autres entreprises qui n'adoptent pas de démarches éthiques. En outre, il

<sup>42</sup> [www.france-it.fr](http://www.france-it.fr)

permettrait aux entreprises labellisées de bénéficier d'un accompagnement dans l'optimisation de leur structure (formation, retours d'expériences, etc.). Pour Vincent Courbelay, maître de conférences HDR et directeur scientifique de l'Institut du NR, interrogé à ce sujet le 5 mars 2020, « *il n'y a aucun lien entre le label ENR et le label NR* ». « *Le label ENR s'adresse uniquement aux entreprises du numérique tandis que le label NR s'adresse à tout le monde, à toutes les organisations, établissements scolaires, communauté de communes, entreprise du numérique et autres entreprises.* » Dans un entretien du 15 mai 2020, Vincent Courbelay déclare que l'INR est en discussion avec le label Entreprise Numérique Responsable en vue d'une collaboration. Comme évoqué précédemment, le label ENR a fusionné avec le label NR en 2021.

La principale différence entre ces labels et le label NR étudié dans le cadre de cette recherche réside dans le fait que ce dernier (le label NR) est le premier label du secteur numérique français à avoir été soutenu par les pouvoirs publics. Cet aspect est important dans le cadre de notre étude sur la perception que peuvent avoir les acteurs de ce label. Par ailleurs, les autres labels s'adressent principalement aux entreprises du secteur privées, tandis que le label NR s'adresse à tout type d'organisations, publiques et privées.

Des groupes de travail institués par l'INR ont été créés en janvier 2020 pour faire évoluer le référentiel. Ces groupes de travaux sont constitués par des entreprises du numérique qui souhaitent faire évoluer leurs pratiques et contribuer au développement d'un numérique plus responsable.

### 10. 3.2.5. Le coût de la labellisation NR

Les informations contenues dans le site<sup>43</sup> de l'Institut de Numérique Responsable nous apportent des informations sur le coût de la labellisation NR-Niveau 2 (niveau concerné par la PME étudiée). Sur 3 ans, il se compose :

- de la redevance du label, dont le montant varie en fonction du nombre de salariés et du chiffre d'affaires réalisé :

Entreprises de moins de 50 collaborateurs avec un chiffre d'affaires de moins de 2 millions d'euros	Entreprises de plus de 50 collaborateurs ou avec un chiffre d'affaires de plus de 2 millions d'euros
500€ HT par an	0,01% du chiffre d'affaires, comprise entre 1000€ et 6000€ HT par an

du coût des audits (initial et de renouvellement) réalisés par SGS, Baker Tilly STREGO ou Bureau Veritas			
<b>Audit initial</b>			
TPE <sup>44</sup>	PME <sup>45</sup>	ETI <sup>46</sup>	Grande Entreprise <sup>47</sup>
2500 €	4375 €	5625 €	8750 €

<b>Audit de suivi (au bout de 18 mois)</b>			
TPE	PME	ETI	Grande Entreprise
1563 €	2500 €	3750 €	6250 €

- du coût de la formation de 3 jours au NR qui s'élève à 1500 euros hors taxe.

<sup>43</sup> <https://label-nr.fr/comment/>

<sup>44</sup> Moins de 10 salariés

<sup>45</sup> De 10 à 299 salariés

<sup>46</sup> De 300 à 4999 salariés

<sup>47</sup> Plus de 5000 salariés

### 11. 3.2.6. Les étapes de la labellisation NR

Le tableau suivant, issu des informations publiées sur le site du label, présente les étapes à suivre pour toutes organisations qui s'engagent dans une démarche de labellisation. Les étapes détaillées adressées aux entreprises candidates sont présentées en annexe 3.

**Tableau 4 : Les étapes à suivre pour l'obtention du label NR**

<p><b>Étape 1 : Engagement initial dans la démarche de labellisation LUCIE-NR :</b> Signature de la charte d'engagement (annexe 1) et du contrat d'engagement : cette étape marque l'entrée de l'entreprise dans la démarche de labellisation. L'entreprise entre dans la communauté, ce qui lui permet de bénéficier des services (notamment des formations) réservés aux membres de la communauté. En revanche, à ce stade, l'entreprise n'a pas le droit de faire usage de la marque pour communiquer auprès de ses clients. En revanche, elle peut communiquer sur le fait qu'elle a entamé les procédures.</p>
<p><b>Étape 2 : Préparation à la démarche de labellisation LUCIE-NR</b> Formation spécifique élaborée et dispensée par l'Agence Lucie. Cette formation est payante et facultative. Elle est toutefois recommandée afin de permettre à l'entreprise de s'approprier les démarches de la labellisation et de disposer en son sein de personnes maîtrisant ces éléments et pouvant jouer le rôle de Chef de projet. En outre, cette formation permet de préparer l'audit d'évaluation initial, d'en réduire la durée et le coût. L'entreprise peut aussi faire appel au service d'un consultant en développement durable/RSE pour préparer cet audit d'évaluation initial.</p>
<p><b>Étape 3 : Auto-diagnostic et préparation</b> A l'aide des outils fournis lors de la formation, l'entreprise s'auto évalue sur la thématique du numérique responsable et se met en conformité avec les exigences du label NR.</p>
<p><b>Étape 4 : Audit de labellisation</b> Évaluation de la démarche et des actions RSE de l'entreprise par SGS ou le Bureau Veritas Certification et définition d'un plan d'engagement sur trois ans.</p>
<p><b>Étape 5 : Attribution du label LUCIE-NR et utilisation de la marque LUCIE-NR</b> Le comité de labellisation indépendant décide de l'attribution ou non du label (annexe 4).  18 mois après, réalisation d'une évaluation de suivi par le Bureau Veritas ou SGS afin de faire un point sur la mise en œuvre des engagements. Après 3 ans, l'entreprise entre dans un nouveau cycle de labellisation.</p>

Source : <https://label-nr.fr/comment/>

### 12. 3.2.7. Organisations labellisées NR

Il est important de préciser que le label NR est un label relativement récent, créé en 2019, et en phase d'évolution. Ainsi, en mars 2019, trois organisations étaient détentrices de ce label, à titre expérimental<sup>48</sup>. Ces organisations sont les suivantes : La Cité scolaire de Surgères, la DSI de Pôle emploi, la Société générale, l'Université de la Rochelle, la Direction communication de la ville de la Rochelle.

ISIA, PME sur laquelle porte notre étude, est la première entreprise de services numériques à avoir obtenu le label NR, en juillet 2020. Ont suivi ensuite un certain nombre d'organisations avec une démarche plus ou moins aboutie<sup>49</sup> :

**Tableau 5 : Entreprises engagées dans une démarche NR**

Référentiel	Nombre d'organisations labellisées
Les labellisés NR - niveau 2	4
Les labellisés NR - niveau 1	11
LES LABELLISES NR - ANCIEN REFERENTIEL	17
Les candidats au label NR (avant septembre 2021)	3
Les candidats au label NR - niveau 2	14
Les candidats au label NR - niveau 1	29
Débutent leur démarche NR avec une auto-évaluation supervisée	17

Au 22 août 2022, ce sont donc 95 organisations qui sont engagées dans une démarche de labellisation NR (annexe 12).

### 13. 3.2.8. Les avantages annoncés de la labellisation selon l'INR

Le site<sup>50</sup> du label porté par l'Institut du Numérique Responsable (INR) donne une série d'avantages à l'obtention du label NR. Ceux-ci ont été répertoriés dans le tableau 6 :

<sup>48</sup> Version 0.9 « *Expérimentation* ».

<sup>49</sup> <https://label-nr.fr/communaute-numerique-responsable/>

<sup>50</sup> <https://label-nr.fr/pourquoi/>

**Tableau 6 : Les avantages annoncés de la labellisation selon l'INR**

Reconnaissance, différenciation	« Obtenir le label NR, c'est entrer dans une démarche d'amélioration, qui permet de réduire progressivement l'impact du numérique. Un tel engagement peut être la source d'innovations et permettre à votre entreprise de se différencier vis-à-vis de ses concurrents. »
Réduire l'impact du numérique	« Si le numérique semble virtuel, son impact est pourtant bien réel : que ce soit sur le plan énergétique, l'utilisation de matières premières ou encore par les déchets électroniques qu'il génère. Avec le label NR, votre entreprise prouve qu'elle met en œuvre une démarche de green IT exigeante. »
Faire des économies	« De nombreuses études ont démontré le lien entre performance économique et démarche de responsabilité sociétale (RSE). Sa composante Green IT est elle aussi créatrice de valeur durable. »
Fédérer les équipes	« En réduisant l'impact environnemental du numérique, votre entreprise donne du sens à son métier et permet à ses collaborateurs de s'impliquer dans des projets responsables. C'est un objectif commun à atteindre. »
Anticiper la réglementation	« La réglementation sociale et environnementale évolue rapidement à la demande des donneurs d'ordre, des citoyens ou encore des salariés qui sont de plus en plus exigeants sur ces questions. »

Source : <https://label-nr.fr/pourquoi/>

De manière plus générale, selon les travaux de Ileri et al. (2020), les bénéfices de la labellisation RSE selon les organismes porteurs de label RSE sont les suivants :

- Entrer dans une démarche de labellisation permet d'identifier de meilleurs leviers d'organisation, de mettre en œuvre une stratégie RSE et de s'améliorer.
- Un label RSE peut être perçu comme un outil de confiance pour l'octroi d'appels d'offres ou de marchés publics afin de se différencier de ses concurrents.
- Un label RSE permet aussi d'attirer de nouveaux collaborateurs.
- L'existence d'une communauté d'entreprises labellisées permet l'échange de bonnes pratiques.

## **Conclusion de la section 2 :**

### **La labellisation NR des PME**

Dans cette section, nous avons étudié la place prépondérante qu'occupe le numérique dans la société actuelle et du caractère indispensable qu'il revêt. Cependant, nous constatons qu'il n'est pas sans impact pour notre environnement naturel et pour la société : pollution numérique, addiction, consommation d'énergie, nombreuses sont les conséquences négatives. Des initiatives apparaissent pour favoriser un numérique plus responsable, comme le label NR. Initié en 2019, nous constatons que ce label et son référentiel ont évolué pour s'adapter au contexte et prendre en compte les demandes de ses différentes parties prenantes.

## Conclusion du chapitre 1 : **Du développement durable au label NR**

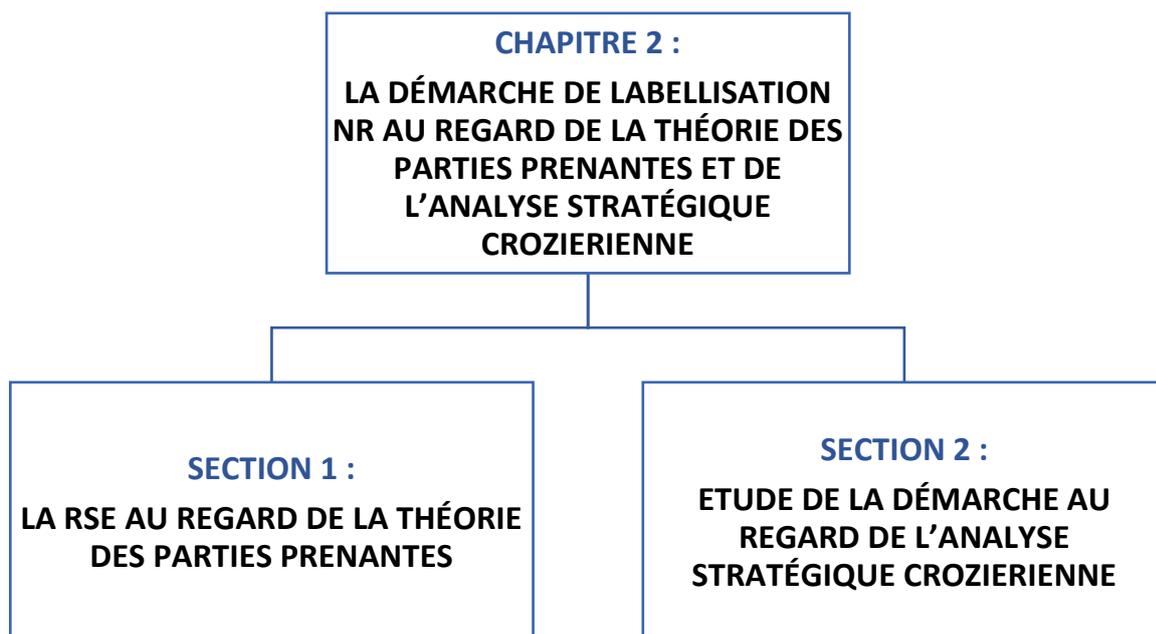
Dans ce chapitre, nous avons établi les fondements de notre étude sur la responsabilité sociétale des entreprises, qui repose sur le concept de développement durable. Nous avons défini les différents instruments utilisés par les entreprises, sachant que le choix d'un outil de RSE dépend de l'objectif poursuivi, comme l'engagement ou la transparence de l'entreprise (Courrent, 2012). Cependant, la diffusion et l'appropriation de ces outils par les PME sont difficiles en raison de leurs spécificités, notamment leur manque de ressources. Ainsi, les pratiques RSE se traduisent principalement par l'intégration de chartes ou de codes de conduite (Chapellier, Gillet-Monjarret et Rivière-Giordano, 2018).

Nous avons ensuite étudié la responsabilité sociétale des entreprises du numérique, en mettant l'accent sur le label Numérique Responsable (NR). Le numérique occupe une place de premier plan dans les sociétés actuelles et est considéré comme un élément indispensable, mais il peut avoir des impacts négatifs sur notre environnement social et écologique : pollution numérique, addiction, consommation d'énergie ... Des efforts sont initiés pour promouvoir un numérique plus responsable. Le label NR, au cœur de notre recherche, a été lancé en 2019. Nous constatons depuis une évolution de celui-ci pour s'adapter au contexte et aux demandes des différents acteurs concernés.

## **CHAPITRE 2 : LA DEMARCHE DE LABELLISATION NR AU REGARD DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES ET DE L'ANALYSE STRATEGIQUE CROZIERIENNE**

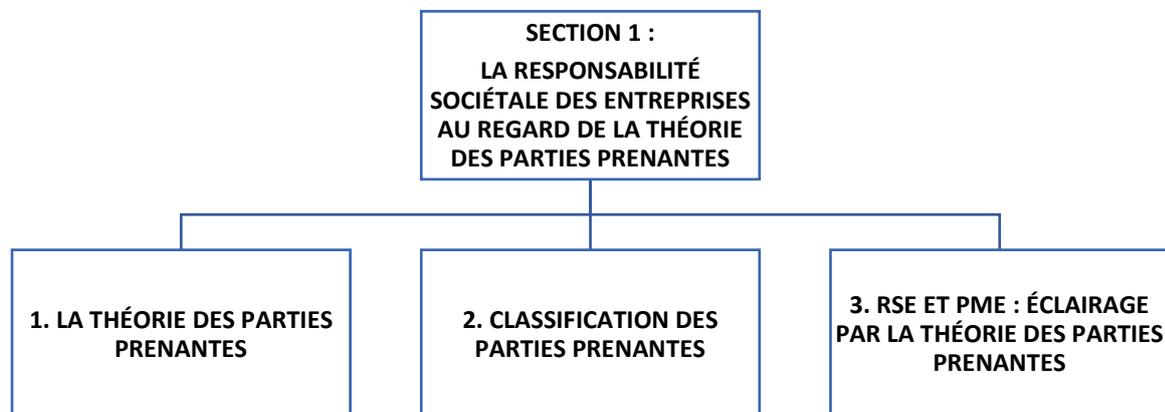
Ce deuxième chapitre a pour but d'étudier le modèle théorique utilisé dans ce travail de thèse. Notre ambition est d'analyser la démarche de labellisation NR au regard de la théorie des parties prenantes et de l'analyse stratégique crozérienne.

Dans une première section, nous présenterons les principes de la théorie des parties prenantes. Ce cadre théorique nous fournit des éléments pour repérer les acteurs et leur comportement vis-à-vis d'une organisation. Dans une seconde section, nous présenterons l'analyse stratégique crozérienne, que nous mobiliserons pour étudier une organisation dont la diversité des acteurs impliqués et la grande variété de leurs motivations en font un objet particulièrement complexe.



## **SECTION 1 : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES** **AU REGARD DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES**

La théorie des parties prenantes semble être un cadre approprié pour aborder les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises. Dans un premier temps, nous étudierons les fondements de cette théorie, particulièrement la *Stakeholder Theory*, proposée par Edward Freeman en 1984. Nous étudierons ensuite les différentes classifications des parties prenantes, étudiées par plusieurs auteurs.



## **1. La théorie des parties prenantes**

Il faut d'abord comprendre qui sont les parties prenantes d'une organisation.

Une des théories les plus importantes est la théorie des parties prenantes, la *Stakeholder Theory*, proposée par R. Edward Freeman en 1984. Il soutient que les entreprises ont une responsabilité envers toutes les parties prenantes qui ont un impact sur leur capacité à atteindre leurs objectifs, et qu'elles doivent prendre en compte les intérêts de ces parties pour garantir leur durabilité à long terme. Pour cet auteur, « *une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (1984, p.46). La définition nous fait comprendre que ceux qui sont directement impactés par l'entreprise sont les investisseurs, les salariés, les clients mais aussi les fournisseurs et les sous-traitants. Pourtant, d'autres se sentent concernés par les activités de l'entreprise, soit pour des raisons morales, soit parce qu'elle peuvent être impactées par les actions menées par l'entreprise : associations, ONG, syndicats mais aussi médias et communautés locales.

Freeman (1984) affirme également que les entreprises qui gèrent adéquatement les intérêts de leurs parties prenantes peuvent améliorer leur performance financière et leur réputation sur le long terme. A contrario, les entreprises qui ignorent les intérêts de leurs parties prenantes risquent de subir des coûts financiers à long terme, tels que des perturbations du marché, des litiges et une baisse de la réputation.

Ainsi, selon le modèle de la Stakeholder theory de Freeman (1984), les entreprises ont une responsabilité envers toutes les parties prenantes, et pas seulement envers les actionnaires.

## **2. Classification des parties prenantes**

Il existe de nombreuses classifications de parties prenantes. Celles ont été étudiées par plusieurs auteurs dont Carroll (1989), Clarkson (1995), Mitchell et al. (1997) ou encore Biwolé (2017). Pour comprendre le lien entre partie prenantes et responsabilité sociale des entreprises, il est important d'examiner les perspectives de ces différents auteurs.

Pour Carroll (1989), les parties prenantes primaires ou contractuelles (propriétaires, salariés, clients, fournisseurs) affectent et sont affectées par la décision qui sera prise par l'entreprise directement, tandis que les parties prenantes secondaires ou diffuses (média, groupes de

consommateurs, communauté locale, etc.) sont indirectement touchées par les décisions de l'entreprise.

Pour Clarkson (1995), les parties prenantes volontaires ont volontairement accepté d'être exposées aux risques. A l'opposé, les parties prenantes involontaires subissent involontairement ces risques.

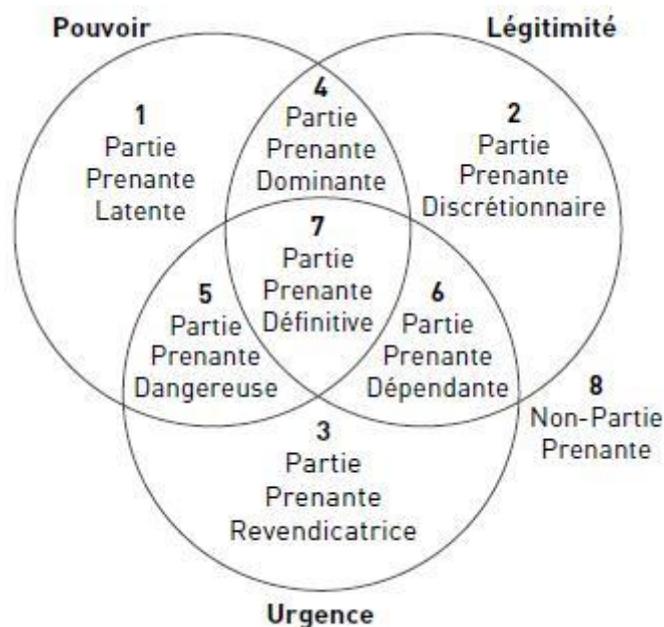
Pour Biwolé (2017), dans les PME, les parties prenantes peuvent être hiérarchisées. En premier lieu, les parties prenantes incontournables apparaissent. Il s'agit des clients, salariés, fournisseurs et actionnaires. En second lieu apparaissent les parties prenantes intéressées dévoilées (support aux activités de l'entreprise, syndicats...). Enfin, en troisième lieu interviennent les parties prenantes peu connues telles que celles liées au territoire et à l'environnement de la PME.

Mitchell et al. (1997) classent les parties prenantes selon trois caractéristiques : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles (P), la légitimité dans les relations avec l'entreprise (L), et le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise (U).

Les premières sont puissantes, le pouvoir étant défini comme « *une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas fait autrement* » (Pfeffer, 1994, à la suite de Dahl, 1957). Les parties prenantes qualifiées de légitimes regroupent des individus reconnus ainsi. Il s'appuient sur la définition de la légitimité de Suchman qui la définit comme « *une perception ou une hypothèse générale que les actions d'une entité ont reconnues, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, des valeurs, des croyances et des définitions* » (Suchman, 1995, p.575). L'ajout de la troisième caractéristique, l'urgence, donne le caractère dynamique au modèle. L'urgence est définie comme le degré à partir duquel la partie prenante appelle à une attention immédiate. Le cumul des 3 critères perçus par le dirigeant à un moment donné est positivement lié à l'importance accordée aux parties prenantes.

La figure 3 permet d'identifier trois catégories de parties prenantes, que l'on peut décomposer en sous-catégories, numérotées de 1 à 7 : une partie prenante peut être dotée de zéro, d'un, de deux ou de trois attributs. En recensant toutes les combinaisons possibles, les auteurs aboutissent à une typologie comportant sept types de parties prenantes (un huitième étant constitué des non-parties prenantes).

**Figure 3 : Typologie des parties prenantes d'après Mitchell et al. (1997)**



Cette classification permet d'orienter les priorités du dirigeant vers les parties prenantes possédant le plus grand nombre d'attributs, les prenantes définitives, ou celles présentant une combinaison d'attributs nécessitant une attention particulière : les PP dominantes, dangereuses et dépendantes. Elle fournit ainsi une aide précieuse aux managers et dirigeants d'entreprises, dont le classement dépend toujours d'un ensemble de facteurs contextuels et de la perception de ceux-ci (Mullenbach-Servayre, 2007). De plus, selon Dontenwill (2005) et Lahdesmaki (2005), d'autres parties prenantes telles que la famille, les amis des dirigeants et la communauté locale peuvent intervenir.

Cette typologie des parties prenantes a été reprise et développée par De Bry et Galindo (2005) :

**Tableau 7 : Catégories et sous-catégories des parties prenantes**

Catégories de PP	Définitions	Sous-catégories	Attributs	Commentaires
« Latentes » (latent)	PP possèdent 1 des 3 critères.	1. PP « dormantes » 2. PP « discrétionnaires » 3. PP « moustiques qui bourdonnent aux oreilles des entreprises »	P  L  U	Pouvoir inutile faute de posséder L et U (exemple : lobbying).  Volonté d'agir, mais ne peut exercer de pression sur la firme (exemple : actionnaires minoritaires). Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise (exemple : riverains).
« En attente » (expectant)	PP possèdent deux des 3 critères.	4. PP « dominantes » 5. PP « dangereuses » 6. PP « dépendantes »	P + L  L + U  P + U	Possibilité de coalition dominante (exemple : CODIR).  PP coercitives, voire violentes (exemple : grévistes).  Dépendance p.r. aux autres PP (exemple : population touchée par la marée noire).
« Qui font autorité » (définitive)	PP possèdent les 3 critères.	7. PP « déterminantes »	P + L + U	La survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (exemple : clients, donneurs d'ordre).

P : Pouvoir ; U : Urgence ; L : Légitimité

*Source : De Bry et Galindo (2005)*

La classification des parties prenantes que nous retiendrons dans le cadre de cette étude est celle de Mitchell et al. (1997). C'est une approche qui permet de comprendre un système en identifiant les intérêts, les besoins et les préoccupations des divers acteurs concernés. Cet outil s'avère précieux pour aider à la prise de décision lorsque différentes parties prenantes ont des intérêts divergents, que les ressources sont limitées et qu'il est nécessaire de concilier avec précision les besoins de chacun.

### 3. RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes

Le lien entre la responsabilité sociétale d'entreprise et ses parties prenantes est un sujet de plus en plus important dans le monde des affaires. De nombreuses études économiques anglo-saxonnes soulignent l'importance d'engager ses parties prenantes dans la stratégie RSE d'une entreprise. Aborder la RSE dans une PME en utilisant la théorie des parties prenantes présente l'avantage d'aider à identifier les parties prenantes impliquées et à comprendre leurs attentes en matière d'enjeux sociétaux.

La RSE implique que les entreprises doivent être responsables non seulement de leurs actions financières, mais aussi de leur impact sur la société et l'environnement. Les parties prenantes, telles que les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et la communauté, sont directement touchées par les actions de l'entreprise et peuvent avoir un impact sur sa réputation et sa performance financière. Dans la mise en place de démarche de RSE, et notamment de labellisation extra-financière, El Abboubi (2013) met en évidence que le management des parties prenantes est un défi pour les entreprises engagées dans ce type de pratique.

Selon la plupart des études, impliquer ses parties prenantes dans sa stratégie est une condition essentielle pour le succès d'une entreprise. Cette idée émerge avec la théorie de R. Edward Freeman. Selon lui, toute entreprise évolue dans un environnement mondial et interconnecté, ce qui est d'autant plus vrai aujourd'hui par le biais d'internet et des réseaux sociaux. Il remarque que le manager est soumis à bien plus de contraintes qu'autrefois. Devant un monde qui change sans cesse et où la concurrence se multiplie, un manager doit anticiper les changements d'ordre culturels, juridiques économiques, sociaux et environnementaux. Prendre en compte les diverses parties prenantes, c'est reconnaître leurs conséquences sur la réputation de l'entreprise.

Un article détaillé du Harvard Business Review, *Reputation and its risks* (2007, p.104), résume parfaitement la valeur de cette approche. Il précise: « *Les dirigeants connaissent l'importance de la réputation de leur entreprise. Les entreprises qui ont une solide réputation attirent de meilleurs candidats. Elles sont perçues comme générant plus de valeur, ce qui leur permet d'augmenter leurs prix. Leurs clients et leurs partenaires sont plus fidèles et achètent des gammes plus larges de produits et de services. Étant donné que le marché croit que ces sociétés produiront des bénéfices soutenus et une croissance future, elles ont également une meilleure valorisation boursière. De plus, dans une économie où 70 % à 80 % de la valeur*

*marchande proviennent d'actifs incorporels difficiles à évaluer tels que l'image de marque, le capital intellectuel et le goodwill, les organisations sont particulièrement vulnérables à tout ce qui peut nuire à leur réputation.»* Pour gérer efficacement son risque réputationnel, il est crucial de reconnaître que la réputation est une question de perception. En effet, la réputation d'une entreprise est le fruit de la perception de ses parties prenantes: investisseurs, clients, fournisseurs, salariés, régulateurs figures politiques, ONG, communautés locales sur des critères particuliers comme: la qualité du produit, la bonne gouvernance, les relations employé/employeur, le service-client, le capital intellectuel, la performance économique, la gestion des enjeux environnementaux et sociétaux. Cette notion est d'autant plus évidente, quand on sait que la forme la plus effective de marketing de nos jours est le bouche à oreille ou le retour d'expérience (Mellet, 2009).

Le label NR s'appuie sur la norme ISO 26000, qui fait référence en termes de RSE. Cette norme prend en compte la considération d'une entreprise pour ses parties prenantes. La norme préconise d'organiser le plan de gestion des parties prenantes, une fois que celles-ci sont identifiées, ainsi que leur influence sur les activités de l'entreprise. Puis, de préparer un plan de communication et d'action pour les engager de façon personnalisée dans le succès de l'entreprise.

La théorie des parties prenantes est ainsi une grille de lecture permettant de comprendre la nature des relations entre l'entreprise et son environnement et d'étudier le rôle des parties prenantes dans l'explication de la responsabilité et de la performance sociétale (Clarkson, 1995), et particulièrement les parties prenantes internes. En effet, l'obtention d'un label suppose l'implication des employés de l'entreprise.

## **Conclusion de la section 1 :**

### **La RSE au regard de la théorie des parties prenantes**

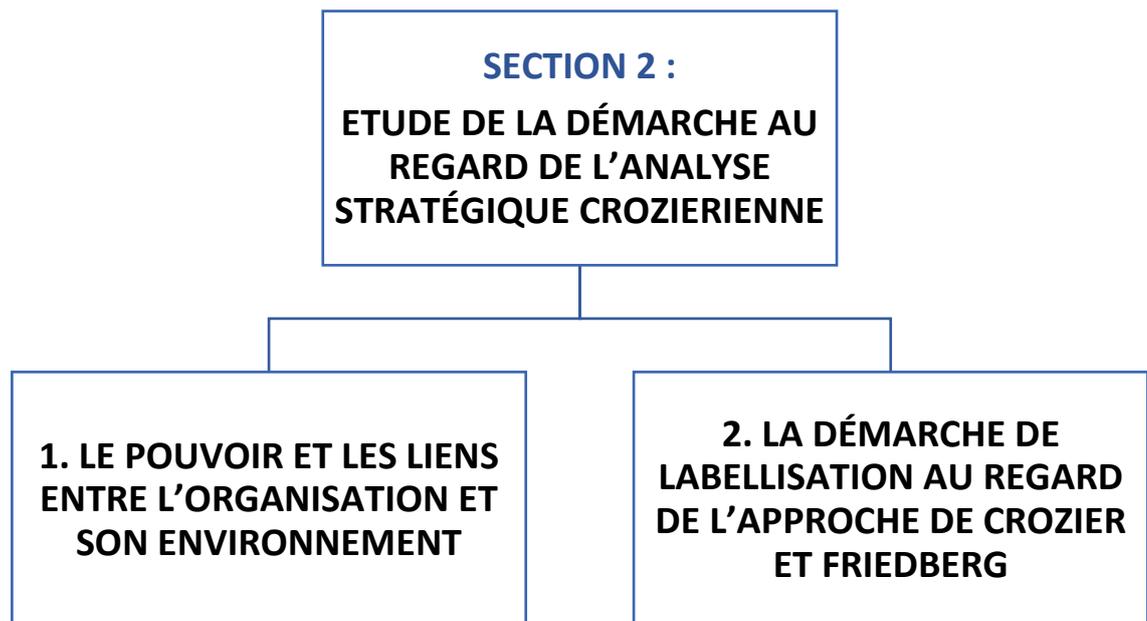
En conclusion, de nombreux auteurs soulignent l'importance du lien entre les parties prenantes d'une entreprise et sa responsabilité sociétale. Les entreprises peuvent améliorer leur performance financière à long terme en gérant adéquatement les intérêts de leurs parties prenantes, en impliquant les employés dans les initiatives de RSE et en veillant à ce que leurs impacts sur la société soient positifs.

Dans le cadre de la théorie des parties prenantes, l'adoption d'une approche croziérienne paraît particulièrement propice pour comprendre l'action des salariés dans la démarche de labellisation NR. Ainsi, nous proposons de mobiliser une lecture stratégique de cette démarche à travers les jeux d'acteurs afin d'en évaluer les conditions d'émergence et de maintien de ce construit social et sa dynamique (Section 2).

## **SECTION 2 : ETUDE DE LA DEMARCHE AU REGARD DE L'ANALYSE STRATEGIQUE CROZIERIENNE**

La responsabilité sociétale des entreprises est une démarche collective impliquant de multiples acteurs aux rôles déterminants. Dans cette section, nous proposons de mobiliser une lecture stratégique de la démarche de labellisation NR à travers l'analyse stratégique crozierienne.

Dans un premier temps, nous étudierons les éléments sur lesquels reposent les jeux d'acteurs afin d'identifier les conditions d'émergence et de maintien du pouvoir, et d'analyser les liens entre l'organisation et son environnement. Puis, nous analyserons la démarche de labellisation au regard de l'approche de Crozier et Friedberg (1977).



Pour traiter notre question de recherche, dans le cadre de la théorie des parties prenantes, l'adoption d'une approche croziérienne paraît particulièrement propice. Ainsi, nous proposons de mobiliser une lecture stratégique de la démarche de labellisation NR à travers les jeux d'acteurs afin d'en évaluer les conditions d'émergence et de maintien de ce construit social et sa dynamique (Crozier et Friedberg, 1977). Il s'agit de questionner les liens entre l'organisation et son environnement et de considérer que les acteurs vont s'influencer mutuellement. Dans cette approche, on cherche à comprendre la nature des relations qui se créent entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être parfois convergents, parfois divergents ou contradictoires. L'étude de ces relations de pouvoirs permet d'identifier des stratégies d'acteurs fondées sur les intérêts et les ressources (savoirs, expertises, statuts, légitimités...).

### **1. Le pouvoir et les liens entre l'organisation et son environnement**

Étant donné sa nature, toute organisation tend à créer un système complexe de relations entre les acteurs (individus ou groupes) impliqués qui une fois en interaction vont chercher à tenir le rôle le mieux à même de répondre à leurs intérêts. Mais ces actions ne peuvent se faire en dehors d'une démarche d'action collective qui met concrètement les acteurs en interrelation (Barabel et *al.*, 2014).

Les dirigeants, en particulier l'équipe dirigeante, ont théoriquement le pouvoir et la liberté nécessaires pour influencer les décisions stratégiques de l'entreprise et répartir ses ressources (Finkelstein, 1992). Cependant, la théorie de l'organisation a montré que le processus de décision est souvent influencé par des jeux politiques entre les membres d'une coalition dominante (Cyert et March, 1963), et que le pouvoir est généralement donné à ceux qui disposent des ressources pour le faire (Pfeffer et Salancik, 1978). Les dirigeants qui souhaitent privilégier certains objectifs doivent donc disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour les inclure dans les décisions de l'entreprise (Hambrick et Finkelstein, 1987 ; Hambrick et Fukutomi, 1991), la marge de manœuvre des dirigeants étant définie comme « *la zone de pouvoir ou d'autorité* » au sein de laquelle peuvent être mis en œuvre des choix résultant de leurs préférences personnelles (Barnard, 1938).

Les dirigeants, en tant qu'autorités statutaires dans les entreprises, participent donc à un jeu d'influence pour faire passer leur vision, soit pour les intérêts de l'entreprise, soit pour leurs préférences personnelles, face à d'autres acteurs qui ont également leur propre pouvoir d'influence (Aguilera, Williams, Conley et Rupp, 2006).

La marge de manœuvre des dirigeants est co-construite par l'influence de différents acteurs à différents niveaux d'analyse (Baiada-Hireche, Pasquero et Chanlat, 2011). Il est donc important de comprendre comment les compromis se forment entre les acteurs les plus influents dans la direction de l'entreprise, y compris les dirigeants (Aguilera, et al. 2007). Cette conception politique de l'influence dans les mécanismes de gouvernement d'entreprise a plusieurs implications. Tout d'abord, la marge de manœuvre des dirigeants ne se limite pas aux apporteurs de fonds, mais inclut également les autres parties prenantes internes et externes à l'entreprise. Il est donc important d'identifier les parties prenantes les plus influentes, les plus « *saillantes* » (Agle, et al., 1999 ; Vilanova, 2007). De plus, la marge de manœuvre ne résulte pas uniquement d'un manque de discipline dans les mécanismes de gouvernement d'entreprise (Shleifer et Vishny, 1997), ni d'une influence déterministe de différents groupes de parties prenantes (Freeman, 1984), mais est co-construite par les acteurs. Le dirigeant devient donc un acteur actif dans la direction de l'entreprise et peut développer des stratégies pour influencer les décisions.

Le dirigeant analyse l'environnement en fonction de ses caractéristiques, ce qui peut remettre en question sa responsabilité financière et sociétale (Berle et Means, 1932). Il construit des compromis entre les parties prenantes qui tiennent compte des intérêts de l'entreprise, ainsi que de ses propres intérêts, ce qui peut également poser des questions sur la responsabilité des acteurs les plus importants du gouvernement d'entreprise (Vilanova, 2007). Les décisions stratégiques sont co-déterminées par les acteurs du gouvernement d'entreprise, ce qui peut conduire à des conflits et des confrontations en raison de différences de préférences (Adams, Licht et Sagiv, 2011).

En conséquence, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) devient un objet socio-politique qui est formé par un jeu de pouvoir et d'influence entre les différents acteurs (Aguilera et al., 2006 ; Vilanova, 2007). Cela peut avoir un impact important sur la place accordée à la RSE au sein d'une entreprise. Par exemple, si les investisseurs exercent une forte pression pour une performance financière à court terme, les dirigeants pourraient privilégier les investissements dans la RSE qui améliorent directement la performance financière de l'entreprise, sans tenir compte des autres parties prenantes (motivations instrumentales). Cependant, un dirigeant ayant des motivations morales ou relationnelles pour la RSE pourrait être en mesure d'influencer les pressions exercées par les investisseurs en faveur de la RSE. De même, un dirigeant exerçant dans un gouvernement d'entreprise influencé par les employés

et/ou d'autres parties prenantes sociétales pourrait choisir des actions de RSE axées sur des fondements relationnels et/ou moraux, ce qui pourrait renforcer sa légitimité au sein de son environnement.

L'approche de Crozier et Friedberg (1977) permet de concevoir le fonctionnement des organisations notamment à partir des rapports de pouvoir qui les structurent et permettent de comprendre les comportements des acteurs. Ici, le pouvoir n'est pas lié aux personnes et à une dimension hiérarchique, mais aux ressources dont elles disposent. Selon cette logique instrumentale, l'acteur va utiliser ses ressources afin de développer son pouvoir. Quatre ressources sont donc sources de pouvoir. Il s'agit de la compétence des acteurs, de la maîtrise de l'information sur l'environnement, du contrôle de la communication et de l'information interne et enfin de la connaissance précise des règles de fonctionnement de l'organisation.

Le cadre d'analyse proposé par Crozier et Friedberg permet de comprendre le fonctionnement des organisations en se basant sur les rapports de pouvoir qui les structurent. Cependant, il ne permet pas d'identifier les acteurs impliqués. Lorsque les limites de l'organisation sont floues et incertaines, il peut être difficile de repérer les acteurs car leur action n'est pas toujours visible. La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) apporte une solution en offrant une vision plus complète des parties intéressées, facilitant ainsi le repérage des acteurs.

## **2. La démarche de labellisation au regard de l'approche de Crozier et Friedberg**

Dans leur ouvrage « *L'acteur et le système* » (1977), Crozier et Friedberg décrivent les mécanismes de pouvoir et de contrôle qui régissent les relations entre les différents acteurs d'une organisation, y compris les parties prenantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs et la société en général. Cette approche met en évidence l'importance des obligations sociales des entreprises et la nécessité pour elles de tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes dans leur stratégie et leurs pratiques. Ainsi, on peut considérer que l'approche de Crozier et Friedberg de 1977 a contribué à la conceptualisation de la RSE en tant que démarche visant à concilier les intérêts des différentes parties prenantes d'une entreprise.

Dans le cadre de notre étude, nous étudions deux types de parties prenantes internes concernées par la labellisation NR : les dirigeants d'une part, et les salariés d'autre part. Il s'agit d'étudier les motivations et les craintes de ces acteurs et d'identifier dans quelle mesure les perceptions convergent ou pas et dans quelle mesure ces acteurs peuvent s'influencer dans la démarche de

labellisation NR. Notre ambition est d'identifier les sources de pouvoir et leur impact sur la perception de la démarche de labellisation.

Les entreprises sont soumises à une pression croissante de la société pour qu'elles remplissent leurs responsabilités sociales et environnementales. Elles doivent alors faire face à un dilemme entre leur obligation de respecter les attentes de la société et leur obligation de maximiser leur profit. L'analyse de la responsabilité sociale des entreprises à partir de la théorie de Crozier et Friedberg permet d'examiner comment les entreprises gèrent ce dilemme et comment elles répondent aux attentes de la société en matière de responsabilité sociale. Cette analyse permet de comprendre les différentes stratégies adoptées par les entreprises pour gérer leur responsabilité sociale et les défis auxquels elles sont confrontées dans ce domaine, en prenant en compte la place tenue par les différents acteurs.

La démarche RSE et plus particulièrement le processus de labellisation constitue donc une manifestation de l'action collective pouvant être appréhendée à partir du cadre de l'analyse stratégique. Crozier et Friedberg (1977) considèrent l'organisation comme un construit social créé par des acteurs relativement autonomes pour résoudre les problèmes de l'action collective en utilisant leurs ressources et capacités uniques. Ils définissent l'action collective comme une alliance d'hommes contre la nature pour résoudre des problèmes. Dans le cadre de notre étude, le problème auquel l'action collective s'attaque peut être considéré comme le déficit d'attractivité des solutions proposées par la PME étudiée, et la difficulté à identifier leur avantage compétitif face à une forte concurrence, relativement récente sur le marché des services numériques. Pour pallier à ces problématiques, l'INR indique qu'opter pour une labellisation permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents (tableau 8).

**Tableau 8 : Les objectifs de la labellisation selon l'INR**

<b>Reconnaissance, différenciation</b>	<i>« Obtenir le label NR, c'est entrer dans une démarche d'amélioration, qui permet de réduire progressivement l'impact du numérique. Un tel engagement peut être la source d'innovations et permettre à votre entreprise de se différencier vis-à-vis de ses concurrents. »</i>
<b>Réduire l'impact du numérique</b>	<i>« Si le numérique semble virtuel, son impact est pourtant bien réel : que ce soit sur le plan énergétique, l'utilisation de matières premières ou encore par les déchets électroniques qu'il génère. Avec le label NR, votre entreprise prouve qu'elle met en œuvre une démarche de green IT exigeante. »</i>
<b>Faire des économies</b>	<i>« De nombreuses études ont démontré le lien entre performance économique et démarche de responsabilité sociétale (RSE). Sa composante Green IT est elle aussi créatrice de valeur durable. »</i>
<b>Fédérer les équipes</b>	<i>« En réduisant l'impact environnemental du numérique, votre entreprise donne du sens à son métier et permet à ses collaborateurs de s'impliquer dans des projets responsables. C'est un objectif commun à atteindre. »</i>
<b>Anticiper la réglementation</b>	<i>« La réglementation sociale et environnementale évolue rapidement à la demande des donneurs d'ordre, des citoyens ou encore des salariés qui sont de plus en plus exigeants sur ces questions. »</i>

Source : <https://label-nr.fr/pourquoi/>

Pour atteindre ces objectifs, l'organisation passe par la mise en place du processus de labellisation. Cependant, en tant que construit social, il pose des difficultés dont la première est celle de la coopération, qui suppose un minimum d'intégration des comportements des groupes et des individus. Or, chaque acteur tend à développer des stratégies à la fois individuelles et collectives, avouées ou cachées qui ne sont pas nécessairement compatibles avec les autres acteurs. Il s'avère donc compliqué de connaître la réalité et le fonctionnement des organisations.

### **Le système d'action concret (SAC)**

Crozier et Friedberg proposent d'adopter un double raisonnement : l'un stratégique centré sur l'acteur avec sa stratégie « égoïste » et l'autre systémique est consacré à l'analyse du système et de sa cohérence finalisée. Cette double analyse permet selon les auteurs de comprendre les

articulations entre les jeux d'acteurs et le système d'action concret (SAC) et ainsi de rendre compte à la fois de la structuration du champ d'action et de la contribution du jeu des acteurs à cette structuration. Elle aide à comprendre les méthodes et les étapes impliquées dans la création d'un ordre, où les acteurs organisent leur collaboration, gèrent leur dépendance mutuelle et rendent leur espace d'action institutionnel.

Pour Crozier et Friedberg, le système d'action concret (SAC) est « *un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintiennent sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ces jeux et les rapports entre ceux-ci par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux* » (1977, p.286). Dans ce cadre, les règles du jeu qui organisent les relations des acteurs régulent les processus d'interaction (Friedberg, 1993). Ces règles du jeu facilitent la résolution des problèmes et favorisent des alliances, support de l'engagement et du maintien des acteurs dans l'action.

Friedberg (1993) s'appuie sur le constat que l'organisation est un espace d'action collective, qui se caractérise par des frontières floues, dont le caractère construit et artificiel revêt un caractère temporel temporaire et fragile. Ainsi, les organisations contemporaines évoluent avec un fonctionnement qui apparaît de plus en plus complexe. Les plateformes en ligne, les entreprises réseaux, les clusters, la collaboration avec des freelances, des consultants, le crowdsourcing sont des exemples parmi d'autres qui illustrent l'évolution de nouvelles formes d'organisations. Ces formes d'entreprises sont souvent caractérisées par une flexibilité accrue et une adaptabilité aux changements du marché et de la technologie. Cependant, elles peuvent aussi présenter des défis en matière de réglementation et de responsabilité.

Le salarié ou *acteur* considéré comme l'élément central de ces organisations, présente plusieurs caractéristiques. D'une part, il voit l'organisation sous l'angle de ses propres objectifs qui ne sont pas nécessairement compatibles avec ceux de l'organisation. Et d'autre part, il dispose d'une rationalité limitée provenant de connaissances et d'informations imparfaites sur son environnement, ce qui l'amène à se fixer des buts rarement clairs. L'acteur cherche à préserver ses intérêts, à acquérir du pouvoir et à infléchir le fonctionnement de l'organisation dans le sens de ses intérêts en contribuant à l'énonciation des principes et des règles, et gère ses coopérations en mettant en place des moyens qui lui sont favorables. Les règles de fonctionnement, issues de structure formelle de l'organisation ou des pratiques informelles des acteurs, sont la preuve de l'existence de relations de pouvoir.

La sociologie de l'action organisée peut être appliquée à toutes les formes d'action « organisée » pour Friedberg (1993), mais son champ d'intérêt principal reste les organisations. Celles-ci ont la particularité d'être fortement codifiées, avec des frontières précisément délimitées, et des acteurs qui s'investissent de manière durable avec un objectif commun, distinct des objectifs de chaque acteur.

Le pouvoir se définit comme un rapport de force avec une relation asymétrique. Le pouvoir représente une relation d'échange, une négociation dont le résultat n'est pas déterminé. Les principes et règles régissant le fonctionnement de l'organisation sont à la fois des contraintes et des « espaces » où les relations de pouvoir se développent. Ils créent des zones d'incertitude que les acteurs cherchent à contrôler et à utiliser pour réaliser leurs stratégies. Le contrôle de ces espaces passe par la maîtrise des ressources qui offrent des possibilités d'action et donc une liberté d'action. Ainsi, chaque acteur travaille à consolider son pouvoir en jouant son propre jeu dans le cadre du système d'action concret.

## **Conclusion de la section 2 :**

### **Etude de la démarche au regard de l'analyse stratégique crozierienne**

L'analyse de la responsabilité sociale des entreprises à partir de la théorie de Crozier et Friedberg permet d'examiner comment les entreprises gèrent un dilemme entre leur obligation de respecter les attentes de la société et leur obligation de maximiser leur profit. Cette analyse permet de comprendre les différentes stratégies adoptées par les entreprises pour gérer leur responsabilité sociale et les défis auxquels elles sont confrontées dans ce domaine, en prenant en compte la place tenue par les différents acteurs.

Le processus de labellisation qui s'intègre pleinement dans une démarche RSE constitue une manifestation de l'action collective, dans le sens de Crozier et Friedberg, pouvant être appréhendée à partir du cadre de l'analyse stratégique. Pour ces auteurs, l'organisation est un construit social créé par des acteurs relativement autonomes pour résoudre les problèmes de l'action collective en utilisant leurs ressources et capacités uniques. Dans le cadre de notre étude, le problème auquel l'action collective s'attaque est le déficit d'attractivité des solutions proposées par la PME face à une forte concurrence, relativement récente sur le marché des services numériques. Nous étudions deux types de parties prenantes internes concernées par la labellisation NR : les dirigeants d'une part, et les salariés d'autre part. Il s'agit d'étudier les motivations et les craintes de ces acteurs et d'identifier dans quelle mesure les perceptions convergent ou pas et dans quelle mesure ces acteurs peuvent s'influencer dans la démarche de labellisation NR. Notre ambition est d'identifier les sources de pouvoir et leur impact sur la perception de la démarche de labellisation. Les travaux de Crozier et Friedberg vont nous permettre de mettre en évidence l'importance des obligations sociales des entreprises et la nécessité pour elles de tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes dans leur stratégie et leurs pratiques.

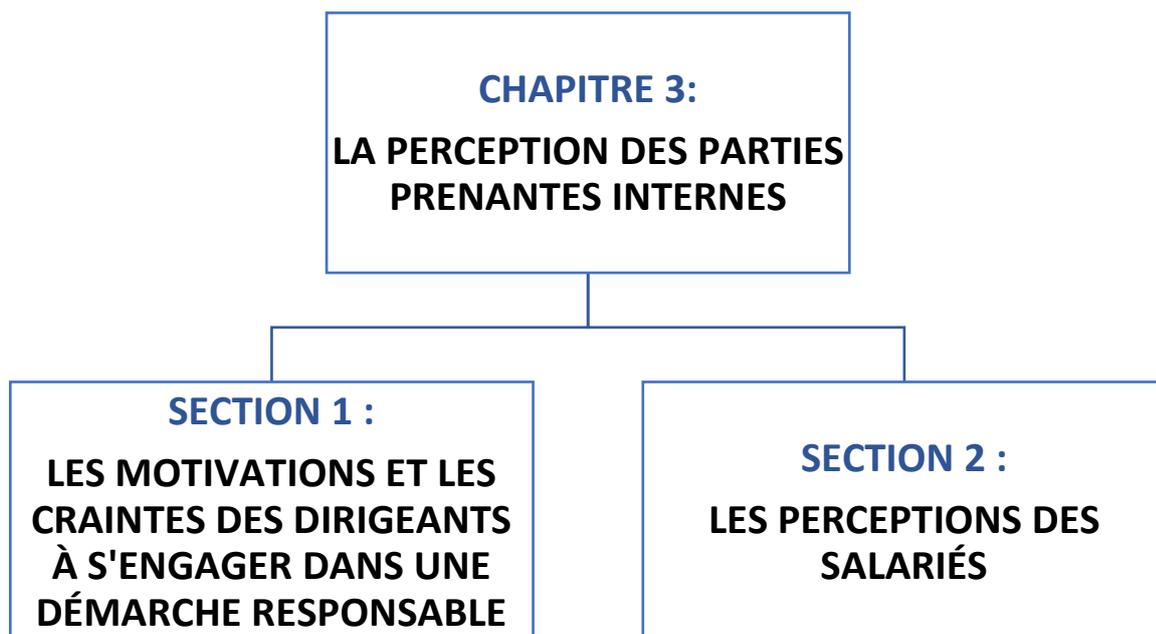
## **Conclusion du chapitre 2**

En conclusion, la théorie des parties prenantes et les travaux de Crozier et Friedberg apportent une contribution importante à la compréhension de la responsabilité sociale des entreprises. Pour les auteurs de l'analyse stratégique, en dehors de toute dimension hiérarchique, le pouvoir est lié aux ressources dont elles disposent et non pas aux personnes. Chaque acteur travaille à consolider son pouvoir en jouant son propre jeu dans le cadre du système d'action concret.

## **CHAPITRE 3 : LA PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

Dans le chapitre 3, nous nous pencherons sur les acteurs impliqués dans le projet de labellisation, pour analyser leurs objectifs et leurs projets probablement variés, ambigus voire contradictoires avec ceux de l'organisation. Cette complexité rend l'agencement organisationnel complexe et le fragilise. Qu'attendent les acteurs de ce label ? Quelles sont leurs craintes ?

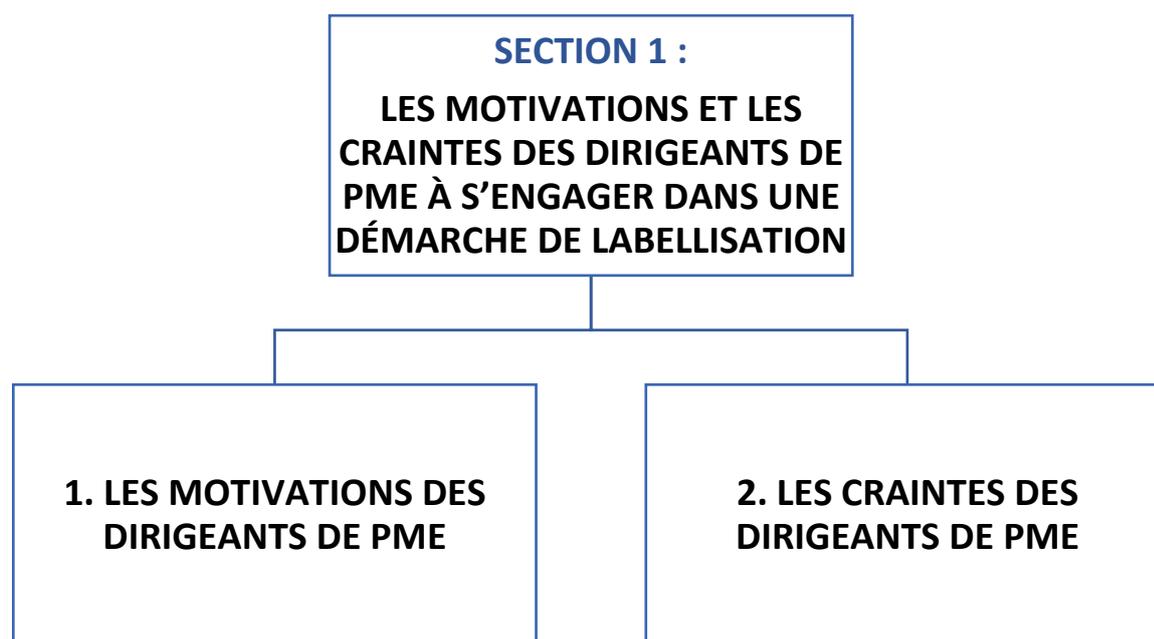
Pour répondre à ces questions, nous analyserons dans un premier temps les motivations et les craintes des dirigeants à s'engager dans un processus de labellisation (section 1). Puis nous nous intéresserons à la perception de la démarche par les salariés (section 2).



## **SECTION 1 : LES MOTIVATIONS ET LES CRAINTES DES DIRIGEANTS DE PME A S'ENGAGER DANS UNE DEMARCHE DE LABELLISATION**

Peu de travaux de recherche ont traité les motivations d'engagement dans une démarche de labellisation (Marais, 2014). Notre ambition est de contribuer à fournir des éléments de réponse à ce manque dans la littérature, qui plus est pour les dirigeants d'une PME, les premiers à solliciter un label encore méconnu des entreprises et de la société civile. Nous nous baserons sur la littérature fournie en ce qui concerne l'engagement des dirigeants dans la RSE.

Les dirigeants de PME peuvent mettre en place des pratiques de RSE et plus particulièrement des démarches de labellisation RSE pour de nombreuses raisons (1) mais ils peuvent aussi être freinés par des craintes à l'encontre de ces pratiques (2).



## **1. Les motivations des dirigeants à s'engager dans une démarche responsable**

### **1.1. Stratégie réactive ou proactive ?**

Il convient de distinguer les actions mises en place de façon volontaire, des actions mises en œuvre pour répondre à une contrainte d'une part. D'autre part, il est utile de distinguer les actions destinées à l'organisation elle-même de celles destinées à son environnement externe. Dans la mesure où la législation dans le domaine de la RSE concerne principalement les grandes entreprises, l'appropriation par une PME relève souvent d'une démarche pro-active. Les actions mises en place dans le cadre de la RSE se situent en amont de l'ensemble des décisions et entraînent des modifications significatives sur les métiers de l'entreprise et sur les conséquences à long terme de son développement. Selon Capron et Quairel-Lanoiezlée (2007), *« ces stratégies sont qualifiées de réactives lorsqu'elles surviennent après une crise, face à des risques devenus inacceptables. Elles sont pro-actives lorsqu'elles partent d'initiatives volontaires des dirigeants et qu'elles affirment la convergence d'objectifs de responsabilité dans la contribution au développement durable avec les finalités de performances financières de l'entreprise. Pour les PME pour qui la RSE est déjà ancrée dans les valeurs de l'entreprise, il s'agit d'une démarche proactive.*

Pour Sampaio, Saraiva, et Guimarães-Rodrigues (2009), les motivations des dirigeants de PME peuvent être internes et/ou externes : internes lorsqu'elles visent à améliorer les activités au sein de l'entreprise et externes lorsqu'elles visent des opérations de marketing ou pour répondre à la pression des fournisseurs, des clients ou donneurs d'ordre.

### **1.2. Se différencier de la concurrence**

Dans un contexte en perpétuelle mutation, de plus en plus exigeant, et avec une concurrence accrue, la labellisation permet à la PME de mettre en œuvre des actions lui permettant d'améliorer son fonctionnement et de ne pas se laisser dépasser par les concurrents. Pour Courrent (2012), la RSE est un gage de compétitivité pour les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. La labellisation RSE permet ainsi de développer un avantage compétitif (Deephhouse et Carter, 2005 ; Aragon-Correa, Hurtado-Torres, Sharma et Garcia-morales, 2008 ; Arend, 2014). Selon Henson et Caswell (1999), Arjalies et *al.*, (2013)

et Hobeika, Ponssard et Poret (2013), les démarches de labellisation RSE peuvent représenter des outils stratégiques pour acquérir un avantage concurrentiel sur le marché.

De même les dirigeants de PME engagent des actions RSE parce que celles-ci leur semblent nécessaires d'un point de vue économique (Courrent, Spence et Gherib, 2016 ; Chapellier, Gillet-Monjarret, Rivière-Giordano, 2021). L'accroissement de la concurrence dans un marché en expansion encourage ainsi les PME à faire preuve de compétitivité et d'innovation, notamment en matière de RSE, afin de se différencier (Gay et Szostak, 2019). Mais pour atteindre ce but, les capacités organisationnelles doivent être déployées et bien gérées pour créer de nouvelles compétences (Ko et Liu, 2016 ; Stoian et Gilman, 2017).

Se différencier en développant l'éco-conception des services numériques permet de placer les aspects sociétaux, sociaux et environnementaux au cœur des préoccupations de l'entreprise. En effet, selon Capron et Quairel-Lanoiezlée (2007, p.81), *« la démarche d'éco-conception est présentée comme un facteur d'avantage compétitif, de stimulation de l'innovation et d'acquisition de nouvelles compétences. Elles constituent, dans de nombreux secteurs, un levier clé dans la mise en œuvre de stratégies responsables. »*

L'entreprise développe ainsi des business models innovants qui vont lui permettre de proposer de nouveaux produits ou services. Selon Lépineux et al. (2010), un business model détermine comment un ou plusieurs services génèrent des revenus, selon quatre composantes : un segment de marché bien identifié, une proposition de valeur, une chaîne de valeur bien étudiée et un modèle de revenu. Ainsi, dans le domaine des entreprises du numérique, l'écoconception consiste à développer des services en prenant en compte toutes les dimensions RSE tout au long de la chaîne de valeur. D'autant plus que le secteur est mauvais élève en la matière. Selon Lépineux, Rosé, Bonanni et Hudson (2010), *« l'industrie des technologies de l'information et de la communication est emblématique de la quasi-absence d'éco-conception, et constitue de ce fait un excellent contre-exemple »*.

### **1.3. Répondre à une obligation réglementaire**

Il peut s'agir également d'une volonté de répondre à une obligation réglementaire. En effet, depuis plusieurs années, nous assistons à une accélération des obligations légales en matière de RSE. Des scandales et catastrophes récents (comme celle du Rana Plaza au Bangladesh qui a fait des milliers de morts en avril 2013) et les sommets internationaux, ont souligné le besoin croissant d'une régulation juridique mondiale efficace. Des normes et des réglementations ont vu le jour mais elles ne concernent à ce jour que les grandes entreprises. A titre d'exemple, la loi sur le devoir de vigilance adoptée en France en 2017, est une loi unique au monde, qui a été élaborée après des catastrophes humaines et environnementales impliquant des multinationales.

La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi PACTE ») appelle à la création de labels RSE et à l'élaboration d'un rapport sur les conditions de mise en place d'une structure de revue et d'évaluation des labels RSE (Ileri, Mure et Shakirova, 2020). Selon l'Article 53 de la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, modifié par l'article 172 de la loi PACTE : « *L'État appuiera la création, pour les entreprises de toute taille, de labels, attribués sur la base de référentiels pouvant présenter un caractère sectoriel et territorial, élaborés, le cas échéant, par les fédérations professionnelles, qui attestent la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux et leur contribution à la protection de l'environnement* ».

#### **14. 1.3.1. La réglementation dans le domaine du numérique**

Le domaine de la RSE connaît actuellement un accroissement de la réglementation, et ceci dans tous les secteurs. Le domaine du numérique n'est pas épargné. L'évolution d'une juridiction s'adressant aux entreprises du numérique est perceptible et envisagée par les dirigeants des entreprises. Pour Vincent Courbelay, ingénieur et maître de conférences en informatique, si la législation tarde à venir malgré sa nécessité, c'est par manque de ressources matérielles, humaines et financières : « *Aujourd'hui, nous n'avons pas les moyens d'interdire, nous n'avons pas les moyens de contrôler et nous n'avons pas d'intérêt à le faire. Donc faisons en sorte que ce qui se déploie se fasse de manière raisonnable et raisonnée. Faisons en sorte d'aider le déploiement du numérique plus intelligent* » (Vincent Courbelay, 2021).

Pour ce chercheur, la conception des services numériques est dans le radar des institutions : ministère de la transition écologique, délégation interministérielle au numérique et l'association française de normalisation (AFNOR). « *Proposition d'une norme, soutenue par l'État et l'AFNOR, qui pourrait sortir dans 6 mois, pour ensuite basculer à un niveau européen et porter une vision française du numérique, une vision humaniste, environnementale. Les années 2018, 2019, 2020 ont été des années de prise de conscience. L'année 2021 va être marquée par des lois et des outils de mesure* » (Vincent Courbelay, 2020).

Récemment, le Sénat a proposé une feuille de route pour une transition numérique écologique. Ainsi, parmi les 25 propositions du Sénat de juin 2020, figure la proposition suivante : « *inscrire l'impact environnemental dans le bilan RSE des entreprises et créer un crédit d'impôt ... pour la réalisation de mesures d'impact environnemental des services numériques* » (Sénat, 2020). Les sénateurs Patrick Chaize, Guillaume Chevrollier, Jean-Michel Houllégatte, Hervé Maurey et plusieurs de leurs collègues ont déposé au Sénat, le 12 octobre 2020, une proposition de loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France. Le Sénat a adopté le mardi 12 janvier 2021 cette proposition, à la demande de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable.<sup>51</sup>

De nombreux pays se sont emparés de la problématique de la RSE au niveau sociétal. Parmi eux, l'Italie figure comme un exemple. C'est le premier pays du monde à avoir rendu obligatoire l'étude du réchauffement climatique à l'école<sup>52</sup>. En Belgique, une mesure a été votée le 10 décembre 2019 obligeant les fournisseurs d'accès à internet/opérateurs mobiles à informer les utilisateurs sur l'équivalent en émission de gaz à effet de serre de leur consommation de données.

En France, l'Assemblée nationale a examiné et adopté en juin 2021, la proposition de loi, adoptée par le Sénat, visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France<sup>53</sup>. Le chapitre III de la proposition de loi vise à faire émerger et développer des usages du

---

<sup>51</sup>[http://www.senat.fr/espace\\_presse/actualites/202006/reduire\\_lempreinte\\_environnementale\\_du\\_numerique\\_un\\_etat\\_des\\_lieux\\_inedit\\_et\\_une\\_feuille\\_de\\_route\\_pour\\_la\\_france.html#c659284](http://www.senat.fr/espace_presse/actualites/202006/reduire_lempreinte_environnementale_du_numerique_un_etat_des_lieux_inedit_et_une_feuille_de_route_pour_la_france.html#c659284)

<sup>52</sup>[https://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/climat/l-italie-premier-pays-du-monde-a-rendre-obligatoire-l-etude-du-rechauffement-climatique-a-l-ecole\\_138847](https://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/climat/l-italie-premier-pays-du-monde-a-rendre-obligatoire-l-etude-du-rechauffement-climatique-a-l-ecole_138847)

<sup>53</sup><https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/actualites-accueil-hub/reduire-l-empreinte-environnementale-du-numerique-en-france-adoption-de-la-ppl>

numérique écologiquement vertueux. La proposition de loi crée une obligation d'écoconception des services numériques notamment en réduisant la quantité de données transmises pour l'affichage du service sans dégrader le service rendu aux utilisateurs et une obligation d'information des utilisateurs de vidéo à la demande de la quantité de données, d'énergie et de gaz à effet de serre générés par l'utilisation du service.

Pour Gendron, Lapointe et Turcotte (2004, p.77), la RSE n'est désormais plus un choix, « *c'est un impératif inhérent à la nature de l'entreprise du nouveau millénaire, au cœur même de son rôle à titre d'institution sociale* ». Selon l'INR (Institut du Numérique Responsable), « la réglementation sociale et environnementale évolue rapidement à la demande des donneurs d'ordre, des citoyens ou encore des salariés qui sont de plus en plus exigeants sur ces questions<sup>54</sup> ».

Plus récemment, ce sont les collectivités qui sont concernées par de nouvelles obligations au sujet du numérique. En effet la loi « Reen » du 15 novembre 2021 stipule que les communes de plus de 50 000 habitants devront définir, au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2025, « *une stratégie numérique responsable qui indique notamment les objectifs de réduction de l'empreinte environnementale du numérique et les mesures mises en place pour les atteindre* » (article 26). Pour les entreprises prestataires engagées dans le domaine du numérique responsable, cet accroissement de la législation est une aubaine.

Ainsi, le mouvement d'un accroissement de la réglementation dans le domaine de la RSE se consolide et s'accélère. Cet accroissement de la législation en matière de RSE concerne principalement les grandes entreprises mais les PME sont toutefois impliquées indirectement.

### **15. 1.3.2. Obligation indirecte pour les PME**

De plus en plus d'obligations non réglementaires s'imposent aux PME apparaissent via les marchés publics, donneurs d'ordre et investisseurs. Il est ainsi courant de voir dans des appels d'offres de marchés publics un cahier des charges faisant clairement apparaître des critères RSE. Les PME qui travaillent avec les organisations publiques auront donc intérêt à prendre en considération ces critères qui évoluent constamment et ne répondent à aucune

---

<sup>54</sup> <https://label-nr.fr/pourquoi/>

grille préétablie. Cela vaut aussi du côté des donneurs d'ordre et des investisseurs privés. Selon Lapointe et Gendron (2005), la dimension sociétale est de plus en plus présente dans la chaîne de valeur des grandes entreprises et se répercute sur leurs fournisseurs et sous-traitants, qui sont bien souvent des PME. Les grandes entreprises sont de plus en plus attentives aux données extra-financières des entreprises avec lesquelles ils travaillent. En effet, la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, oblige celles-ci à établir et publier un plan de vigilance pour prévenir les risques en matière d'environnement, de droits humains mais aussi de corruption sur leurs propres activités et celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, en France comme à l'étranger. Pour faire face à ces risques, les grandes entreprises exigent des informations et des engagements de la part de leurs sous-traitants, de leurs fournisseurs ou filiales. Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), « *cette politique porte plus sur la conformité apparente liée aux enjeux de réputation que sur le souci effectif de diffuser chez les PME fournisseurs des pratiques RSE* ». Pour ces auteurs, la grande entreprises deux options en cas de non-conformité du fournisseur : soit elle rompt le contrat de fourniture qui la lie à la PME, soit elle lui propose une assistance pour adopter un management socialement et environnementalement responsable. Mais les partenariats dignes de ce nom sont relativement rares et seuls les secteurs qui entretiennent avec leurs fournisseurs clés des relations de longue durée s'engagent dans ces démarches. Les relations actuelles avec les grandes entreprises clientes ne contribuent qu'à des comportements de conformité apparente chez les PME et ces partenariats sont au cœur d'enjeux contradictoires puisque la pression exercée sur les prix par les acheteurs ne se relâche pas. La RSE est alors ressentie comme une contrainte supplémentaire imposée aux PME.

Les grandes entreprises, les clients et la réglementation exercent ainsi une pression importante sur les PME. Les grandes entreprises incitent les PME à adopter des comportements responsables pour protéger leur réputation. Les contraintes RSE impactent ainsi les PME de façon indirecte, qui doivent de ce fait connaître la réglementation soumise aux grandes entreprises. Pour Quairel et Auberger (2005), ces contraintes peuvent inciter les PME à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables et à garantir leur crédibilité à travers la mise en place de label RSE (Quairel et Auberger, 2005). *Les contraintes légales ou réglementaires et leur anticipation constituent sans aucun doute le levier le plus fort à l'évolution des stratégies des PME vers la RSE* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

### **16. 1.3.3. Contribuer à l'édition de nouvelles règles du jeu**

Les études sur les initiatives volontaires des PME en matière de RSE démontrent que celles-ci sont souvent motivées par la loi et l'anticipation de celles-ci (Gendron et Turcotte 2003 ; Harrison 2001). Les entreprises adoptent ces mesures pour se conformer plus rapidement aux normes en vigueur ou pour contribuer à l'élaboration de nouvelles normes, ce qui leur permet de dégager un avantage compétitif (Sethi 1975 ; Silverstein 1987 ; Gendron 2001). Certains dirigeants ont même déclaré ouvertement que « *l'industrie est prête à mettre de l'avant des mesures volontaires en autant que le gouvernement vient sanctionner par la suite les nouveaux niveaux de performance atteints* » (Gendron, 1996). Il est important de noter ici que la loi peut permettre d'instaurer ou de consolider de nouvelles règles du jeu en faveur des entreprises leaders, obligeant les autres à s'adapter à posteriori à des normes et à une technologie fixés par d'autres (Godard et Salles 1991).

### **1.4. Répondre à de nouvelles attentes de la société**

Nous avons étudié que la RSE est une obligation pour les grandes entreprises et une obligation indirecte pour les PME. Mais elle peut aussi s'inscrire dans une démarche volontaire pour les PME. En effet, certaines entreprises s'impliquent au-delà des obligations légales afin de se rendre bénéfiques pour la société. C'est aujourd'hui la réponse à une tendance de fond : les attentes des clients évoluent, la consommation aussi, dans le sens de la réduction et de la prise en compte de préoccupations environnementales. Les nouvelles générations sont également en attente de plus de sens donné à leur travail.

### **17. 1.4.1. Répondre aux attentes des nouvelles générations**

Pour Clarkson (1995), les salariés actuels et potentiels, ou « stakeholders » involontaires ou secondaires, peuvent également exercer une pression sur leur entreprise. Celle-ci se doit tenir compte de leurs attentes et de leurs intérêts dans la mise en place de sa stratégie RSE.

Or, l'une des tendances auxquelles fait face la société aujourd'hui est la prise en main des problématiques sociétales par la jeunesse. En témoignent les marches pour le climat auxquelles nous assistons ces dernières années, dans lesquelles les jeunes occupent une place prépondérante. Les entreprises doivent prendre en compte les aspirations des nouvelles

générations de travailleurs, qui sont en quête de sens dans leur travail. La génération Y et Z sont différentes des générations antérieures dans la mesure où elles cherchent à travailler dans des entreprises qui donnent du sens à leurs actions. Une entreprise peut ainsi accorder de l'importance au bien-être de ses salariés en leur proposant de bonnes conditions de travail, ou encore s'engager à respecter ses fournisseurs et ses clients dans le cadre de ses rapports commerciaux.

En s'impliquant en faveur de la société par la mise en œuvre d'actions au niveau humanitaire, caritatif ou culturel, l'entreprise fédère ses équipes et cultive une culture d'entreprise forte, outil d'engagement et de fidélisation des salariés.

#### **18. 1.4.2. Réponse aux attentes des clients**

La mise en place d'un label responsable peut être la réponse aux exigences des clients qui, par conviction et par éthique (Courrent, 1998 ; Paradas, 2011), exigent la labellisation RSE de leurs fournisseurs. Le label réduit l'asymétrie d'information entre les parties prenantes (Carpenter et Larceneux, 2008 ; Arjaliés, Hobeika, Ponssard et Poret, 2013). Le label assure la cohérence entre le discours prôné par l'entreprise fournisseur et ses pratiques socialement responsables. Il assure une transparence pour l'ensemble des parties prenantes : clients, fournisseurs, etc. « *Ce signe est destiné à rassurer, à mettre en confiance et à aboutir à une transaction, un acte d'achat ou d'usage ou d'emploi.* » (Sutter, 2005, p.284).

Le dirigeant peut s'engager dans un processus d'adoption d'un label RSE car il pense que son obtention « facilitera les affaires » (Courrent et Gundolf, 2009).

Société civile, consommateurs voire consomm'acteur sont attentifs aux conditions dans lesquelles sont fabriqués, transformés, transportés, recyclés les produits qu'ils consomment. Certains acheteurs n'effectuent pas l'achat si ces conditions sont socialement irresponsables (Gendron et Lapointe, 2005). Avant d'effectuer un achat, ils regardent dans quelles conditions le produit a été fabriqué. Mais cette attente de responsabilité envers les entreprises est parfois contradictoire avec leur action et elles ne sont parfois pas suivies d'action. En effet, « *même lorsqu'ils déclarent être prêts à payer plus cher des produits présentant une qualité sociale, leurs déclarations d'après toutes les enquêtes ne sont pas suivies d'effets* » (Capron et Quairel-

Lanoizelée, 2007). En recherchant les prix les plus bas, les consommateurs entraînent les entreprises à adopter des pratiques malhonnêtes, et à fermer les yeux sur celles de leurs fournisseurs loin de nos frontières, le plus souvent dans les pays émergents : surexploitation des ressources naturelles, non-respect des droits de l'homme, travail des enfants, conditions d'insalubrité, entres autres.

### **1.5. Aligner ses actions sur celles des concurrents**

Au-delà de ces motivations, l'adoption d'une démarche responsable, et notamment la mise en place d'un processus de labellisation RSE, peut être le fruit de ce que DiMaggio et Powell (1983) nomment un phénomène d'isomorphisme institutionnel (Huault et Leca, 2009 ; Gautier et Berger-Douce, 2016). En effet, la concurrence étant vive, il est fréquent que les entreprises se copient mutuellement. Elles agissent ainsi par mimétisme, reproduisant « ce qui se fait », « ce qui est à la mode ». Selon Rubinstein (2006), le mimétisme reflète « *la tendance des dirigeants à calquer la stratégie de leur entreprise sur ce qui est perçu comme la « stratégie normale* » (p.12). Les entreprises concernées reproduisent ainsi, les unes après les autres, les codes de conduite de leur secteur d'activité et de leurs concurrents. Les entreprises vont imiter d'autres entreprises considérées comme proactives, surtout si l'environnement est incertain et ambigu (DiMaggio et Powell, 1983). Ce processus mimétique, qui constitue l'un des mécanismes conduisant à l'isomorphisme institutionnel décrit par DiMaggio et Powell (1983), est visible dans le cas d'une mise en place de labellisation (Rubinstein, 2006). La mise en place d'un label répond dans cette approche à une recherche de légitimité des entreprises qui vont chercher à adopter les normes de l'institution qui, par le label, se pose en légitimateur (Gautier et Berger-Douce, 2016). La labellisation RSE peut ainsi être analysée comme un levier d'un processus d'institutionnalisation (Gautier et Berger-Douce, 2016). Les entreprises qui reconnaissent comme les plus talentueuses celles mettant en place une labellisation, copient ces bonnes pratiques pour être légitimes. Gautier et Berger-Douce (2016) expliquent ainsi que le label peut donc jouer un double rôle, à la fois un rôle de légitimation, et un rôle de réponse aux contraintes d'efficacité et d'efficience pour l'entreprise face à son environnement interne et externe.

## 1.6. Éthique entrepreneuriale

Les convictions du dirigeant sont motrices de la RSE dans la PME. Selon Paradas (2007), la définition de la RSE en PME s'aligne avec ce que fait le dirigeant. La PME a un comportement clairement différent des grandes entreprises s'agissant de l'intégration de la RSE et cela notamment en raison de l'implication du dirigeant et de son influence sur les pratiques de l'entreprise (Courrent, 2012 ; Frimousse, 2013 ; Elbousserghini, Berger-Douce et Jamal, 2016). Ainsi, la PME est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant (Courrent, 2012). Santos (2011) met en évidence que ce dernier est le principal déterminant avec ses motivations, ses valeurs éthiques et sociales ainsi que sa perception de l'impact de la RSE sur la gestion de l'entreprise. De même, l'étude de Labelle et St-Pierre (2016) met en exergue les valeurs du dirigeant comme facteur majeur influençant la sensibilité des PME au développement durable. La personnalité des dirigeants ainsi que leurs croyances vis-à-vis des aspects liés au développement durable occupent une place centrale dans la stratégie de l'entreprise et déterminent les décisions (Quinn, 1997 ; Courrent, 2003 ; Spence, Ben Boubaker et Ondoua Biwolé, 2007 ; Paradas, 2007 ; Labelle et St-Pierre, 2010 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Reynaud et Richebé, 2011). Les convictions des dirigeants de PME sont les moteurs de l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable (Paradas, 2007).

La principale motivation serait la conception éthique du chef d'entreprise, même si de nombreuses PME reconnaissent en tirer des bénéfices, tels que de meilleures relations avec les consommateurs et leur communauté locale (ENSR, 2001).

Des études ont montré que les dirigeants de PME pouvaient s'engager dans des pratiques de RSE poussés par une éthique entrepreneuriale (Bon et Pensel, 2015 ; Bon et Van der Yeught, 2016 et 2018). Les motivations des dirigeants de PME à s'engager dans des démarches de RSE peuvent être d'ordre éthique et individuel permettant de qualifier le dirigeant d'entrepreneur responsable en matière de RSE/DD (Bon et Pensel, 2015 ; Bon et Van der Yeught, 2016 ; 2018). Selon Ferreira (2008), un entrepreneur responsable traite ses clients, ses partenaires commerciaux et ses concurrents en toute équité et honnêteté ; se préoccupe de la santé, de la sécurité et du bien-être général des salariés et des consommateurs ; motive son personnel en lui offrant des possibilités de formation et de développement ; agit comme un bon citoyen au sein de la communauté locale ; respecte les ressources naturelles et l'environnement. Selon Gillet (2008), les dirigeants de PME adoptent des pratiques socialement responsables avec des

objectifs non quantifiables, autres que des objectifs financiers ou économiques. Il s'agit de faire de bonnes actions. Le dirigeant souhaite être un entrepreneur responsable et contribuer à son niveau au respect de son environnement. La PME a l'avantage de disposer d'une latitude discrétionnaire plus importante que les grandes entreprises pour mettre en œuvre ses convictions éthiques (Quinn, 1997 ; Jenkins, 2006). Cependant, cet engagement éthique des dirigeants n'est pas sans recherche d'intérêts. En cherchant à faire de bonnes actions, le dirigeant attend également un retour de ses bonnes actions. Selon Courrent (2003), il peut exister deux conceptions de l'éthique : téléologique et déontologique. La conception téléologique met l'accent sur la recherche directe de l'intérêt d'autrui. L'entrepreneur s'empare de cette problématique car il entrevoit la possibilité d'en tirer des avantages (Bon et van Der Yeught, 2018). Dans ce cadre, la création de bénéfices pour autrui est un moyen pour le dirigeant d'en tirer des avantages pour lui-même et son organisation. La vision déontologique met l'accent sur la prise en compte indirecte de l'intérêt d'autrui accordant la primauté au respect de règles d'action dans l'intérêt d'autrui. Les considérations éthiques de l'entrepreneur responsable, dans la recherche directe et/ou indirecte de bénéfices pour autrui, renvoient aux motivations révélées par de nombreuses recherches dans le champ de la RSE en PME (Murillo et Lozano, 2006 ; Vives, 2006 ; Spence, 2007 ; Jenkins, 2009). Ces motivations imprègnent à la fois la finalité entrepreneuriale (conception téléologique) et les principes conduisant au management des parties prenantes (conception déontologique) (Courrent, 2003 ; Bon et Van der Yeught, 2016).

Cet engagement ne date pas d'aujourd'hui. En effet, les origines de la RSE remontent au « paternalisme d'entreprise » (Ballet et de Bry, 2001) qui constitue « *une forme de responsabilité sociale implicite du fait d'une prise en charge par les entreprises des besoins des travailleurs, de leurs familles et même au-delà, des communautés humaines avoisinantes, sans que leur soit reconnue une autonomie propre, y compris dans leur vie privée* » (Capron et Petit, 2011). « *La perception que l'on peut avoir de la responsabilité sociale des entreprises est très variable selon les époques et les pays et dépend des règles institutionnelles, du degré d'implication de l'État et des modes de gouvernance* ». (Capron et Petit, 2011). Pour ces auteurs, un événement marque le tournant pris par les institutions sur les questions sociales : le procès gagné par les frères Dodge en 1919 contre Ford pour le versement des profits aux seuls actionnaires. Les dirigeants prennent conscience de leurs responsabilités et intègrent les questions sociales à leur champ d'intervention. Toujours selon ces mêmes auteurs, « *La vague « éthique » de la RSE est également marquée par le contexte de l'époque aux États-Unis : après*

*les périodes troublées dues à la crise des années 1930 et à la seconde guerre mondiale pendant laquelle elles s'étaient fortement enrichies, il était nécessaire de trouver de nouvelles formes de légitimité aux entreprises à même d'apporter confiance à leurs contractants et aux pouvoirs publics, d'autant plus que se développèrent, à partir des années 1960, des mouvements civiques, consuméristes, écologistes, pacifistes et anti-apartheid qui contestaient les comportements et les activités de grandes firmes par rapport au respect des droits de l'homme, de l'environnement, des consommateurs, etc. » (Capron et Petit, 2011).*

### **1.7. Communiquer et gagner en visibilité**

Enfin, certains dirigeants s'emparent du sujet de la RSE dans le seul but de véhiculer une image positive de leur entreprise. Cette action, fréquemment nommée *greenwashing*, se caractérise par l'utilisation de l'argument social, sociétal ou écologique alors que l'intérêt du produit ou du service pour les parties prenantes est minime voire inexistant (ADEME, 2012). Cela fait référence aux stratégies de manipulation évoquées par Capron et Quairel (2006) qui ont pour objectif d'influencer ou contrôler les pressions institutionnelles. Toutefois, selon Carpenter et Larceneux (2008), les labels permettent de réduire les asymétries d'informations qui peuvent exister entre l'entreprise et ses parties prenantes et augmentent la crédibilité et la fiabilité dans l'information divulguée (Duong, 2004). Selon Larceneux (2003), « *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 service et provenant d'un organisme tiers, indépendant du producteur* ». Ainsi, la labellisation est un instrument recherché par les entreprises pour légitimer la démarche RSE dans laquelle ils se sont engagés et écarter la suspicion de *greenwashing*.

La littérature montre ainsi l'existence de stratégies multiples, et notamment de stratégies de conformités aux attentes des parties prenantes et aux valeurs socialement reconnues. Dans cette vision, il peut exister deux types de stratégies : « *celles qui séparent les actions de RSE des stratégies liées aux métiers de l'entreprise et celles qui intègrent, de façon plus ou moins significative, la RSE dans leur stratégie globale.* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p.20). Dans les PME, il apparaît que la centralisation de la gestion autour du dirigeant de l'entreprise amène à assimiler la responsabilité de l'entreprise et celle de celui-ci. Le degré d'engagement du dirigeant, et par là même de l'entreprise, va dépendre de plusieurs facteurs tels que le degré de connaissance des enjeux de la RSE, l'intérêt économique des pratiques RSE ou la limitation

des ressources humaines et financières à consacrer au pilotage de l'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise (Courrent, 2012 ; Capron et Quairel, 2006). Comme cela est évoqué par Capron et Quairel (2006), la vision utilitariste domine dans les stratégies RSE des PME qui sont très dépendantes de leur environnement économique et social. Elles peuvent alors être dans des stratégies « gagnant-gagnant » (*business case*). Dans cette vision, il n'y a pas d'antagonisme entre les objectifs de l'entreprise et ceux des parties prenantes. Les résultats de l'entreprise sont améliorés notamment par la diminution des coûts dû aux économies résultant de l'efficacité, par l'anticipation de nouvelle réglementation, par la diminution des risques. L'amélioration de l'image de l'entreprise contribue à apporter de la confiance, à fidéliser les consommateurs et les salariés ; l'ensemble devrait donc créer de la valeur financière et immatérielle et ainsi permettre d'attirer des collaborateurs compétents. En outre, le développement d'une capacité de gestion des parties prenantes et le développement d'un potentiel d'innovation pour de nouveaux produits/marchés/procédés sont des éléments qui peuvent enrichir les compétences de l'entreprise et lui conférer un avantage compétitif (Capron et Quairel, 2006).

### **1.8. La recherche de bénéfices économiques**

Les bénéfices de la mise en œuvre de la RSE sont réels, identifiables et mesurables grâce aux nombreuses études sur le sujet, académiques et professionnelles. En effet, le lien entre RSE et performance financière a pu être démontré (Margolis, Hillary et Walsh, 2008).

L'intégration d'une démarche RSE peut dans ce cadre être motivée par la volonté de bénéficier d'économies réelles, identifiables et mesurables, et permettre aux entreprises de diminuer leurs coûts (Courrent, 2012 ; Courrent, Spence et Gherib, 2016).

Le retour d'expériences d'entreprises ayant mis en place la RSE nous éclaire sur les impacts que celle-ci a sur leur affaire. L'apport étant certain et réel, des cabinets comptables se sont spécialisés dans ce domaine tel que le cabinet Compta Durable, qui est le premier cabinet qui allie expertise comptable, financière et développement durable. Les travaux de Courrent (2012) sur les PME socialement responsables montrent que la mise en œuvre de la RSE présente des avantages économiques : 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).

La revue de littérature nous a permis de mettre en évidence la vision instrumentale et éthique des pratiques de RSE dans les PME de façon distincte. Cependant, des auteurs soulignent qu'il peut exister une imbrication des motivations liées aux valeurs éthiques et instrumentales des dirigeants de PME (Bon et Pensel, 2015). Au cours du temps et de leurs expériences et pratiques managériales, les dirigeants de PME vont forger leurs convictions instrumentales (économiques et stratégiques) en RSE, lesquelles peuvent renforcer ou soutenir leurs propres convictions éthiques éventuelles (Bon, Pensel et Morlet, 2015 ; Bon et Pensel, 2015).

Cependant, les dirigeants peuvent également avoir des craintes dans l'adoption et la mise en place d'un label NR et par là même freiner la mise en place d'une telle démarche.

## **2. Les craintes des dirigeants de PME**

La crainte est définie par le Larousse comme « *le fait de craindre quelque chose, quelqu'un. Etat de quelqu'un qui éprouve un sentiment de peur, de recul, appréhension.* » Nous cherchons ici à comprendre ce qu'éprouvent les dirigeants, les appréhensions qu'ils peuvent ressentir à l'encontre d'un label ou de la démarche pour l'obtention du label, qui peuvent constituer une barrière à leur engagement. Les barrières à l'engagement sociétal sont souvent étudiées de manière qualitative, avec l'entretien comme mode de collecte des données, et rarement analysées à travers des études quantitatives (Cantele et Zardini, 2020).

Plusieurs recherches ont été réalisées sur les craintes et méfiances des clients vis à vis des labels que possèdent leurs fournisseurs (Sutter, 2005 ; Binninger et Robert, 2011) mais peu d'études se sont intéressées aux craintes ressenties par les dirigeants, directeurs ou porteurs de projets, à s'engager dans une démarche RSE, à travers un processus de labellisation. Le sujet est important car les pouvoirs publics encouragent les PME dans cette voie et, à titre d'exemple, Bpifrance et l'agence Lucie proposent d'accompagner les structures qui souhaitent obtenir un label. Mais de nombreux dirigeants de PME semblent réticents à s'engager dans ce type de processus. La connaissance de leurs craintes permettrait à ces organisations publiques de mieux comprendre les freins, et donc de mieux agir et communiquer pour convaincre ces dirigeants.

## 2.1. Un retour sur investissement incertain

Dans la littérature, d'une façon générale, les freins à la mise en pratique de la RSE, sont principalement liés au manque de temps (Baromètre RSE des PME<sup>55</sup>, 2013 ; Jenkins, 2006 ; Berger-Douce, 2008 ; Jamali et al., 2009 ; Bon, Penseil et Morlet, 2015 ; El Baz et al., 2016), de ressources face aux coûts élevés d'investissement, d'information adéquate et de soutien à l'engagement, d'infrastructure pour la mise en pratique des activités, une perte de compétitivité envisageable sur le marché et l'insuffisance d'information sur la manière d'agir (Revell et al, 2010). Des auteurs tels que Battisti et Perry (2011) ou Lee et al (2016) ont porté sur les difficultés pour les PME de mener une analyse de rentabilisation de leurs stratégies durables.

Pour ce qui est de l'initiation d'un processus de labellisation RSE, Ileri et al. (2020) identifient plusieurs craintes qui freinent les dirigeants. Ils indiquent tout d'abord que la labellisation RSE est perçue par les dirigeants comme un processus qui prend du temps, avec des avantages incertains, difficilement mesurables, et qui apparaissent à long terme. Gautier et Berger-Douce (2016) confirment et notent, qu'aux yeux des dirigeants de PME, cette démarche est perçue comme nécessitant un lourd investissement en temps de la part des responsables et des salariés mobilisés. Les PME ont généralement moins de moyens humains, par rapport aux grandes entreprises, à consacrer à la mise en place d'une stratégie et de pratiques RSE, et ainsi à s'engager dans une démarche de labellisation. Les démarches de labellisation peuvent apparaître chronophage pour les PME qui ne sont, pour la grande majorité, pas en mesure de dédier une personne en charge exclusivement de ces problématiques.

Il apparaît aussi que, pour les PME, l'un des principaux freins est le coût engendré par la démarche de labellisation RSE. Cette contrainte intervient à la fois dans le choix du label et dans la volonté ou non de rentrer dans une telle démarche. Dans leur décision de labellisation, les dirigeants de PME mènent une réflexion sur une approche coûts/bénéfices. Cependant, certains bénéfices ne sont pas immédiatement visibles. Comme le soulignent Ileri et al. (2020), les dirigeants doivent être patients pour voir les résultats de leur investissement.

---

<sup>55</sup> Enquête à laquelle ont répondu 313 PME afin de mesurer la perception et l'intégration de la RSE par les PME : <https://qualitiges.org/wp-content/uploads/2014/06/RSE-des-PME-Barom%C3%A8tre-CCI-France-CGPME-2013.pdf>

Ainsi, l'investissement en temps, la mobilisation des salariés sur le dossier de labellisation, et enfin le coût de la labellisation peuvent être des freins au recours à une labellisation RSE (Gautier et Berger-Douce, 2016).

## **2.2. Assimilation de la démarche à du greenwashing, en interne et en externe**

Les résultats de l'étude de Robert-Demontrond et Joyeau (2010) montrent par ailleurs que les parties prenantes peuvent avoir des doutes sur les motivations réelles des entreprises à avoir recours à des labels RSE. Ils font référence notamment aux aspects réputationnels de la démarche de labellisation. Les dirigeants ont par ricochet des craintes quant au fait que ce type d'outil puisse être perçu comme « *un instrument marketing* » à des fins d'image et avec un enjeu uniquement commercial. Cette crainte renvoie à la notion de *greenwashing* précédemment évoquée. L'enjeu lié à cette crainte est la communication interne et externe que les PME mettront en pratique pour expliquer l'avancement de leur démarche de RSE au niveau de leur action et de la labellisation qui y est associée. La légitimité reposera sur la perception qu'en auront les parties prenantes (Ramonjy, Petit et Schafer, 2013).

Les labels RSE sont parfois perçus, notamment en interne, comme une réponse à des enjeux extérieurs, c'est-à-dire comme du « marketing », voire du *greenwashing* (Ileri et al., 2020). Ils ajoutent que les craintes des dirigeants sont aussi liées à la démultiplication des labels RSE qui, de plus, sont difficilement comparables et manquent de transparence et de robustesse. Pour les organisations syndicales, la sensibilisation des travailleurs est trop faible dans les entreprises.

Ce manque de transparence, de communication interne et de robustesse des labels constituent un frein à l'engagement des dirigeants et à la réussite d'une démarche de labellisation.

## **Conclusion de la section 1 :**

### **Les motivations et les craintes des dirigeants à s'engager dans une démarche responsable**

En synthèse, la revue de littérature nous apporte tout d'abord des éléments de réponses concernant les motivations des dirigeants de PME à s'engager dans une démarche de labellisation responsable. Ces derniers espèrent que ce label améliorera le fonctionnement de leur organisation et facilitera les affaires (Courrent et Gundolf, 2009). Ils espèrent en tirer un bénéfice comme une diminution des coûts (Gautier et Berger-Douce, 2016 ; Courrent et al., 2016 ; Chapellier et al., 2021), développer un avantage compétitif (Henson et Caswell 1999 ; Arjalies et al., 2013 ; Hobeika et al., 2013), ou répondre aux attentes des clients (Courrent, 1998 ; Paradas, 2011) ou à une obligation réglementaire indirecte (Quairel et Auberger, 2005). En effet, le mouvement d'un accroissement de la réglementation dans le domaine de la RSE se consolide et s'accélère. Les grandes entreprises, les clients et la réglementation exercent ainsi une pression importante sur les PME.

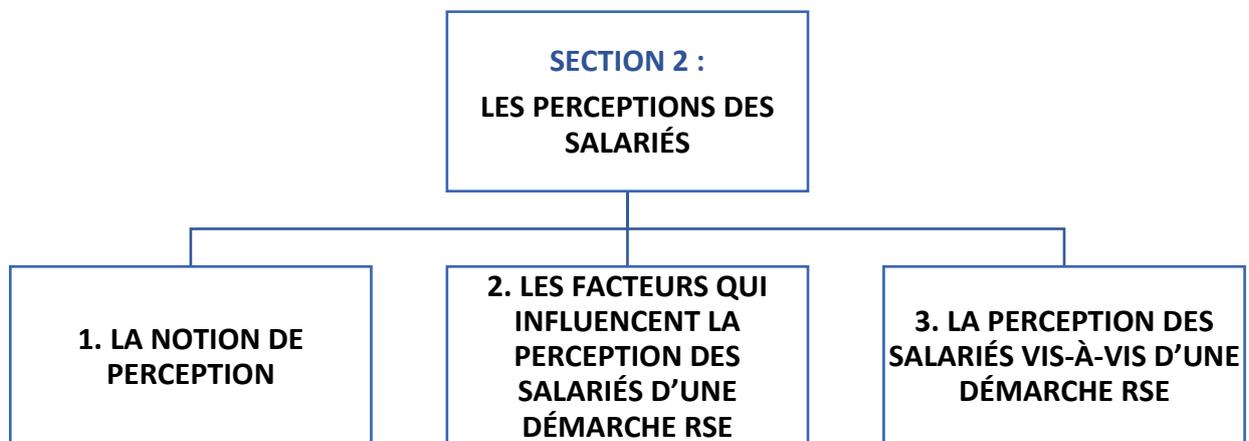
Ils peuvent de même agir par mimétisme, pour légitimer leurs actions ou véhiculer une image positive (DiMaggio et Powell, 1983 ; Rubinstein, 2006 ; Huault et Leca, 2009 ; Gautier et Berger-Douce, 2016). Enfin, les dirigeants de PME peuvent s'engager dans des pratiques de RSE poussés par une éthique entrepreneuriale (Courrent, 1998 ; Paradas, 2007, 2011 ; Bon et Pensel, 2015 ; Bon et Van der Yeught, 2016 et 2018).

La littérature fait également état de certains freins qui empêchent la concrétisation de ces projets : un lourd investissement avec des retombées commerciales incertaines, lointaines, difficilement mesurables, ainsi que la perte d'autonomie, de flexibilité (Gautier et Berger-Douce, 2016 ; Berger-Douce, 2016) et une difficile comparaison des labels (Ileri et al., 2020). Ces freins à l'engagement sociétal reposent également sur les spécificités des PME, à savoir principalement des ressources limitées, au peu de temps et de moyens humains disponible et de la connaissance importante requise en matière de durabilité (Jenkins, 2006 ; El Baz et al., 2016). D'autres recherches ont porté sur les difficultés pour les PME de mener une analyse de rentabilisation de leurs stratégies durables (Battisti et Perry, 2011 ; Lee et al, 2016).

L'analyse des motivations et craintes des dirigeants dans l'adoption d'une démarche de labellisation NR est intéressante pour comprendre leur comportement mais il est également important d'analyser les perceptions des autres acteurs internes concernées dans la démarche, à savoir les salariés (Section 2).

## SECTION 2 : LES PERCEPTIONS DES SALARIÉS

Les recherches portant sur la perception des salariés dans le cadre de la mise en place d'une labellisation et plus particulièrement d'une labellisation RSE étant très restreintes, nous mobilisons les études portant plus largement sur la perception des salariés dans la mise en place de pratiques de RSE.



## **1. La notion de perception**

La perception désigne « *l'ensemble des mécanismes et des processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens* » (Bonnet, 1989). Pour cet auteur, c'est donc un processus complexe qui n'est en rien une image immédiate du monde mais une résultante de modèles cognitifs préexistants (connaissances, attentes, vécus, motivations) qui contribuent à donner du sens aux données sensorielles (Bonnet, 1989). La perception est généralement définie comme le processus par lequel nous organisons et interprétons les informations sensorielles pour les comprendre et les utiliser dans notre environnement. C'est un processus qui dépend à la fois de la réception des informations sensorielles et de leur traitement mental.

Selon la théorie de la perception de Gibson (1979), la perception est un processus direct de la détection de relations objectives entre l'organisme et le monde environnant. Selon cette théorie, les informations sensorielles sont déjà organisées et contiennent suffisamment d'informations pour que le sujet puisse comprendre son environnement sans avoir recours à un traitement mental supplémentaire. Tandis que pour Helmholtz (1989), la perception est un processus de reconstruction, où les informations sensorielles sont combinées avec les connaissances préexistantes pour créer une compréhension cohérente de l'environnement. La perception peut donc être vue comme un processus complexe impliquant la réception et le traitement des informations sensorielles pour comprendre notre environnement. Les théories de la perception de Gibson (1979) et de Helmholtz (1989) sont deux des nombreuses perspectives sur la façon dont nous percevons le monde.

## **2. Les facteurs qui influencent la perception des salariés d'une démarche RSE**

Kim, Kim, Han, Jackson et Ployhart (2017) ont montré que l'engagement dans la RSE des salariés peut être déclenché par des traits de personnalité tels que la conscience professionnelle et morale (Kim et al., 2017). La formation en RSE et la sensibilisation reçue sur les pratiques de RSE peuvent aussi inciter les salariés à s'engager dans des pratiques responsables. Des études récentes suggèrent que la RSE est positivement liée à la fidélisation des employés (Carnahan, Kryscynski et Olson, 2017) et à la performance de l'équipe (Lin, Baruch et Shih, 2012).

El Abboubi et Cornet (2010) expliquent que l'obtention d'un label responsable suppose l'implication et donc l'adhésion des parties prenantes externes mais également internes (employés, syndicats et top management). Pour que la démarche de labellisation soit efficace, et qu'elle engage tous les acteurs, les salariés doivent percevoir que le discours prôné par l'entreprise est en adéquation avec ses actions. Ils doivent en outre comprendre les raisons pour lesquelles l'organisation s'engage dans la démarche, la façon dont elle le fait, et ce que cela implique pour chaque partie prenante. Sans cela, le salarié peut percevoir négativement la démarche et ne pas s'engager. Lépineux, Rose, Bonanni et Hudson (2010) expliquent que pour éviter des incohérences, il est préférable d'impliquer les salariés dans la construction de la démarche RSE. Les salariés eux-mêmes expriment cette attente : selon Diane Olivier-Lemaire, responsable pôle communication interne chez La Banque Postale, ne pas inclure les salariés dans une politique RSE est un non-sens. 8% des salariés sondés par l'Observatoire des salariés et entreprises responsables mené par le cabinet Des Enjeux et des Hommes<sup>56</sup> sont invités à tenir compte de la RSE dans l'exercice de leur métier alors que 70% d'entre eux se disent prêts à s'investir davantage.

Quelle que soit l'activité de l'entreprise, le nombre de salariés et sa position sur le marché, la démarche RSE ne peut pas réussir sans l'adhésion des salariés. En effet, selon Lépineux et al. (2010), les employés veulent voir la traduction concrète des discours et de la vision sur la responsabilité sociale envers eux. Cela peut être réalisé par des politiques globales telles que des rémunérations équitables, ou par des pratiques quotidiennes de l'entreprise telles que la réduction de l'utilisation d'énergie ou l'utilisation de papier recyclé.

Par ailleurs, la démarche de labellisation peut être source de changement organisationnel, que peuvent redouter les salariés. Sans communication de la part de l'entreprise, les salariés peuvent éprouver une méfiance vis-à-vis de cette démarche, qu'ils percevraient négativement.

---

<sup>56</sup> <https://www.lefigaro.fr/entrepreneur/rse-les-entrepreneurs-embarquent-leurs-salaries-20210609>

### **3. La perception des salariés vis-à-vis d'une démarche RSE**

Selon Naro et Salez (2010), les attitudes telles la motivation et l'implication constituent un élément central de la performance des organisations. Une meilleure connaissance des attitudes liées à la perception du label NR est ainsi de nature à renforcer son appropriation par tous les acteurs de l'organisation. Tenter de comprendre les perceptions individuelles des salariés attachées à la RSE, sans perdre de vue qu'elles sont toujours spatialement et temporellement situées, semble important. Une PME qui ignorerait cette information risquerait de négliger une partie des enjeux et de définir des objectifs RSE en décalage avec les attentes de ses salariés. Or, la réussite d'un projet tel que celui d'une labellisation implique son acceptation par les collaborateurs (Mitchell et al., 1997).

#### **3.1. Une démarche RSE peut favoriser la performance économique et organisationnelle**

Boiral (2003) s'intéresse à la perception des salariés sur l'obtention et le processus de certification ISO. Il identifie trois profils de répondants : les intégrateurs cérémoniels, les passionnés de la qualité, et les dissidents.

Les intégrateurs cérémoniels sont des salariés qui pensent que la norme n'est pas utile pour améliorer le management de la qualité mais qu'elle constitue un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise et d'obtenir de nouveaux contrats. Les passionnés de la qualité estiment eux que la norme va favoriser le fonctionnement et le contrôle de l'organisation, la réduction des erreurs, la communication client et la promotion de la qualité totale.

Berger-Douce (2019) explique que les avantages de la mise en place d'une démarche RSE pour les salariés sont multiples. Elle recense les avantages évoqués dans la littérature antérieure : amélioration du climat social, motivation des salariés, augmentation de la fidélité des salariés et leur fierté d'appartenir à la PME. Ainsi, cette démarche engendrerait une amélioration du climat social (Murillo et Lozano, 2006), l'augmentation de la motivation et de la fidélisation des salariés (Dupuis, Haned et Le Bas, 2007 ; Bonneveux et Saulquin, 2009) et, de fait, l'accroissement de leur productivité (Murillo et Lozano, 2006). Les PME engagées dans la RSE connaissent moins d'absentéisme de leurs salariés et se distinguent par une plus grande facilité à les retenir du fait d'une loyauté accrue (Luetkenhorst, 2004).

Mais d'autres travaux montrent que des salariés perçoivent négativement la démarche RSE menée par leur entreprise.

### **3.2. Les instruments de la RSE sont vus comme une contrainte**

Nous avons analysé les travaux de Boiral (2003) qui s'intéressent à la perception des salariés sur l'obtention et le processus de certification ISO. Ces travaux ont mené l'auteur à identifier trois profils de répondants : les intégrateurs cérémoniels, les passionnés de la qualité, et les dissidents. Nous avons vu que les intégrateurs cérémoniels et les passionnés de la qualité ont une vision globalement positive de la norme RSE. Mais pour les dissidents, la norme est une cage de fer qui limite l'action et dont les avantages commerciaux sont incertains pour compenser ses effets négatifs, c'est-à-dire la bureaucratie. La labellisation peut donc être perçue différemment selon la sensibilité des salariés.

### **3.3. Le manque de temps et la pression des résultats nuisent à l'implication des salariés**

L'étude d'Igalens, El Akremi, Gond et Swaen (2011) a permis de mettre en évidence les perceptions des salariés dans les pratiques RSE de leur entreprise. Il apparaît que bien que la volonté d'engagement des salariés des entreprises étudiées soit importante, le manque de temps et la pression des résultats apparaissent comme des freins pour les salariés interrogés.

En effet, selon cette étude, il est fréquent que les salariés ne soient pas en mesure de s'engager pleinement dans cette démarche, en raison de la charge de travail accrue et de la nécessité de respecter les objectifs commerciaux. Ce conflit entre les attentes sociales et les obligations professionnelles peut être source de stress et de frustration pour les employés.

Les salariés souhaitent s'engager dans une démarche responsable, car ils sont conscients de l'impact de leur activité sur la société et sur l'environnement. Cependant, la pression exercée sur eux pour atteindre les objectifs, notamment commerciaux, peut les empêcher de consacrer du temps à des initiatives responsables, telles que la participation à des projets de développement durable ou à des campagnes de sensibilisation.

Le manque de temps est un autre facteur qui peut freiner l'engagement des salariés dans une démarche responsable. Les employés sont souvent soumis à un rythme de travail effréné et n'ont pas la possibilité de consacrer du temps à des activités extra-professionnelles. En outre, le temps

consacré au travail peut déjà être utilisé pour remplir des tâches administratives ou pour s'occuper de leur vie personnelle.

### **3.4. Une communication insuffisante en matière de RSE**

L'un des points saillants dans la réussite de la mise en place de pratiques de RSE concerne la communication en matière de RSE dans les entreprises. Pour les salariés, la communication semble un moyen indispensable et très insuffisamment développé notamment sur le lieu de travail.

Des comportements déviants tels que la manipulation de l'information et la collecte de données non éthique, peuvent exister dans les organisations. Certaines stratégies peuvent être associées à des pratiques de désinformation et de manipulation (Marcon, 2009), souvent considérées comme un outil stratégique pour améliorer la performance en fonction d'une vision économique utilitariste. Il y a une croissance des écarts, parfois ambigus (Dagenais, 2015), entre le discours du management et la réalité du travail, ce qui peut entraîner une perte de confiance, remettant en question certaines pratiques de gestion et suscitant parfois un sentiment d'indignation chez les employés, menant à une défiance accrue. Or, comme l'ont souligné Gilles Le Cardinal et ses coauteurs, la confiance est essentielle lors de la mise en place de projets complexes (Le Cardinal et al., 2001).

La délégitimation de la légitimité affaiblit la crédibilité et la durabilité des organisations (Chouaib et Zaddem, 2012). Cette « rupture du lien entreprise-employé » dans le cadre plus large d'une « fabrique de la défiance » (Ely, 2015) peut entraîner des conflits entre le respect de l'organisation et les besoins de l'individu. C'est dans ce contraste entre rhétorique institutionnelle et vécus professionnels que les discours risquent d'aboutir, à l'inverse de l'objectif affiché, à des formes de « défiance contre-productive pour l'organisation » (Ely, 2015) et ses salariés.

Les employés sont souvent sceptiques et peu informés sur la responsabilité sociétale engagée par leur entreprise. Selon les travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), ils considèrent souvent qu'il s'agit d'une stratégie des employeurs pour justifier les mesures de restructuration, de mobilité ou de flexibilisation de l'emploi. Les employés sont donc méfiants, même lorsque les syndicats tentent de les informer. Cependant, les cadres ont une attitude différente envers la RSE, en la considérant comme une opportunité de regagner de la reconnaissance. Des syndicats de cadres, des associations d'ingénieurs et des dirigeants d'entreprise modernistes se sont même

associés pour promouvoir un manifeste sur la responsabilité sociale des cadres. Les syndicats français ont été incertains quant à la RSE au départ, la considérant comme une manœuvre pour les contourner et éviter le dialogue social. Depuis, certains ont évolué sur le sujet. FO reste réticent en raison de l'absence d'un cadre légal pour la RSE, tandis que la CFDT et surtout la CGT considèrent désormais que la RSE offre une opportunité intéressante de nouvelle régulation, à condition qu'elle soit négociée avec les organisations.

L'engagement et la perception des salariés dans la RSE dépendent à la fois de l'interaction entre des déterminants individuels d'attentes positives et des déterminants organisationnels (El Akremi et Gond, 2018 ; Hejjas Miller et Scarles, 2019). Il peut notamment s'agir de la culture de l'entreprise et la conception des pratiques RSE. En effet, il apparaît que la culture d'entreprise peut favoriser une perception positive des salariés dans la mise en place de pratiques responsables (Lee, Park et Lee, 2013).

## **Conclusion de la section 2 :**

### **Les perceptions des salariés**

La littérature sur le thème des perceptions des salariés est peu abondante. Elle montre toutefois que les salariés perçoivent la labellisation différemment selon leur sensibilité (Boiral, 2003) et que, dans la plupart des PME, les démarches de RSE améliorent le climat social, notamment avec une augmentation de la motivation et de la fidélisation des salariés qui sont par conséquent plus productifs (Murillo et Lozano, 2006 ; Dupuis et al., 2007 ; Bonneveux et Saulquin, 2009). Les travaux de Boiral montrent que pour certains salariés, une démarche de labellisation constitue un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise, de se différencier et d'obtenir de nouveaux contrats. Enfin, la norme peut favoriser le fonctionnement et le contrôle de l'organisation, la réduction des erreurs, la communication client et la promotion de la qualité totale.

Les opinions des salariés varient en fonction de nombreux facteurs tels que leur expérience personnelle, leur culture, leur formation et leurs valeurs. Cependant, en général, les employés peuvent être encouragés par des démarches en matière de responsabilité sociale de leur entreprise s'ils perçoivent que cela a un impact positif sur leur vie professionnelle et personnelle, ainsi que sur le monde dans lequel ils vivent. Cependant, ils peuvent également être sceptiques si les démarches en matière de responsabilité sociale ne se traduisent pas par des actions concrètes ou si les initiatives semblent superficielles ou peu sincères.

## Conclusion du chapitre 3 :

### **La perception des parties prenantes internes**

Ce chapitre nous apporte des éléments de réponse concernant la perception des parties prenantes internes d'une démarche responsable et des labels RSE.

Selon la littérature, les dirigeants espèrent qu'un label améliorera le fonctionnement de leur organisation et facilitera les affaires (Courrent et Gundolf, 2009). Ils espèrent en tirer un bénéfice comme une diminution des coûts (Gautier et Berger-Douce, 2016 ; Courrent et al., 2016 ; Chapellier et al., 2021), développer un avantage compétitif (Henson et Caswell 1999 ; Arjalies et al., 2013 ; Hobeika et al., 2013), ou répondre aux attentes des clients (Courrent, 1998 ; Paradas, 2011) ou à une obligation réglementaire indirecte (Quairel et Auberger, 2005).

Ils peuvent également agir par mimétisme, pour légitimer leurs actions ou véhiculer une image positive (DiMaggio et Powell, 1983 ; Rubinstein, 2006 ; Huault et Leca, 2009 ; Gautier et Berger-Douce, 2016). Enfin, les dirigeants de PME peuvent s'engager dans des pratiques de RSE poussés par une éthique entrepreneuriale (Courrent, 1998 ; Paradas, 2007, 2011 ; Bon et Pensel, 2015 ; Bon et Van der Yeught, 2016 et 2018).

La littérature fait également état de certains freins qui empêchent la concrétisation de ces projets : un lourd investissement avec des retombées commerciales incertaines, lointaines, difficilement mesurables, ainsi que la perte d'autonomie, de flexibilité (Gautier et Berger-Douce, 2016 ; Berger-Douce, 2016) et une difficile comparaison des labels (Ileri et al., 2020). Ces freins à l'engagement sociétal reposent également sur les spécificités des PME, à savoir principalement des ressources limitées, au peu de temps et de moyens humains disponibles et de la connaissance importante requise en matière de durabilité (Jenkins, 2006 ; El Baz et al., 2016).

La littérature sur le thème des perceptions des salariés est peu abondante. Elle montre toutefois que les salariés perçoivent la labellisation différemment selon leur sensibilité (Boiral, 2003) et que, dans la plupart des PME, les démarches de RSE améliorent le climat social, notamment avec une augmentation de la motivation et de la fidélisation des salariés qui sont par conséquent plus productifs (Murillo et Lozano, 2006 ; Dupuis et al., 2007 ; Bonneveux et Saulquin, 2009). Les travaux de Boiral montrent que pour certains salariés, une démarche de labellisation constitue un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise, de se différencier et d'obtenir de nouveaux contrats.

Les opinions des salariés varient en fonction de nombreux facteurs tels que leur expérience personnelle, leur culture, leur formation et leurs valeurs. Cependant, ils peuvent également être sceptiques si les démarches en matière de responsabilité sociale ne se traduisent pas par des actions concrètes ou si les initiatives semblent superficielles ou peu sincères.

## **Conclusion de la partie 1 :**

### **Présentation conceptuelle et théorique de la recherche**

Notre recherche a pour objectif de compléter et approfondir la littérature sur le thème des motivations et des craintes des dirigeants et salariés de PME, dans le contexte spécifique d'une PME du numérique pionnière en matière de labellisation NR. Nous positionnons notre recherche dans la phase processuelle de labellisation pour l'obtention du label. Notre recherche ambitionne par ailleurs l'analyse d'une question de recherche qui nous semble jusqu'à présent peu explorée dans la littérature, à savoir l'observation des points communs et des divergences entre les perceptions de ces deux types d'acteurs.

Cette première partie nous a permis d'étudier la genèse du concept de RSE en partant de la notion de développement durable, plus ancienne. Nous nous sommes ensuite focalisé sur la responsabilité sociale des entreprises du numérique, pour étudier un instrument en particulier, le label. Cette revue de littérature nous a permis de prendre connaissance de l'état de l'art sur la perception des parties prenantes d'une organisation, vis-à-vis de cet instrument.

Les motivations des dirigeants sont plurielles et dépendent de leur sensibilité mais aussi de plusieurs facteurs liés à leur environnement : attentes des fournisseurs, des clients, pratiques des concurrents mais aussi réglementation sur leur marché. La littérature fait également état de certains freins qui empêchent la concrétisation de ces projets, qui reposent en grande partie sur des ressources limitées.

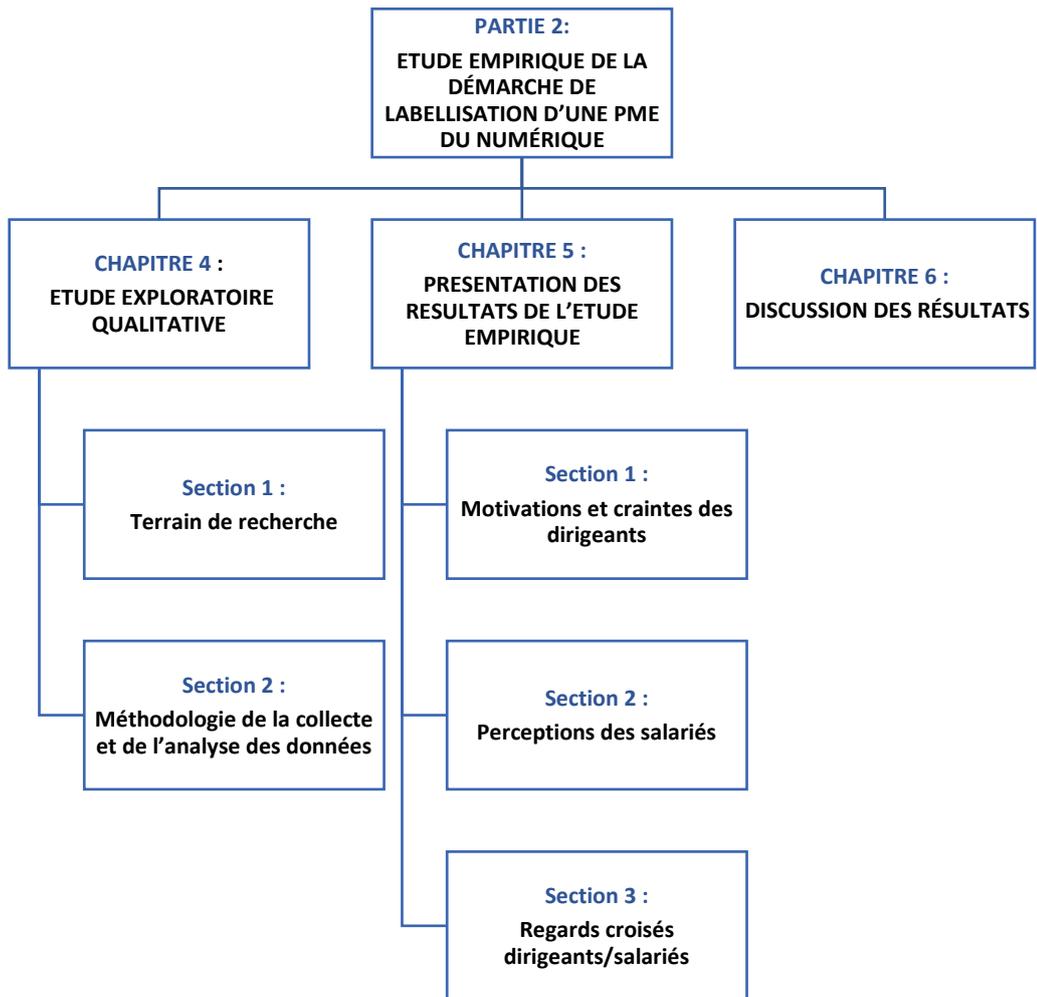
La littérature sur le thème des perceptions des salariés montre que les opinions des salariés varient en fonction de nombreux facteurs tels que leur expérience personnelle, leur sensibilité, leur culture, leur formation et leurs valeurs. Cependant, ils peuvent également être sceptiques si les démarches en matière de responsabilité sociale ne se traduisent pas par des actions concrètes ou si les initiatives semblent superficielles ou peu sincères.

# **DEUXIEME PARTIE : ÉTUDE EMPIRIQUE DE LA DÉMARCHE DE LABELLISATION D'UNE PME DU NUMÉRIQUE**

Le présente partie consiste à présenter nos réflexions. Dans le chapitre 4, nous présenterons la démarche adoptée pour tenter de répondre au mieux à notre problématique. Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie de recherche adoptée et la stratégie que nous mobilisons pour accéder au réel. Cette recherche de nature qualitative exploratoire, portant sur la première PME à obtenir le label NR, étudiée profondément à travers des entretiens semi-directifs, de l'observation non participante et des données secondaires.

Le chapitre 5 est dédié aux résultats de notre étude exploratoire.

Dans le chapitre 6, nous ferons le lien entre les résultats et la littérature étudiée : ce chapitre constitue la discussion de nos résultats, que nous confronterons à la littérature étudiée dans la partie 1 de ce travail de recherche.

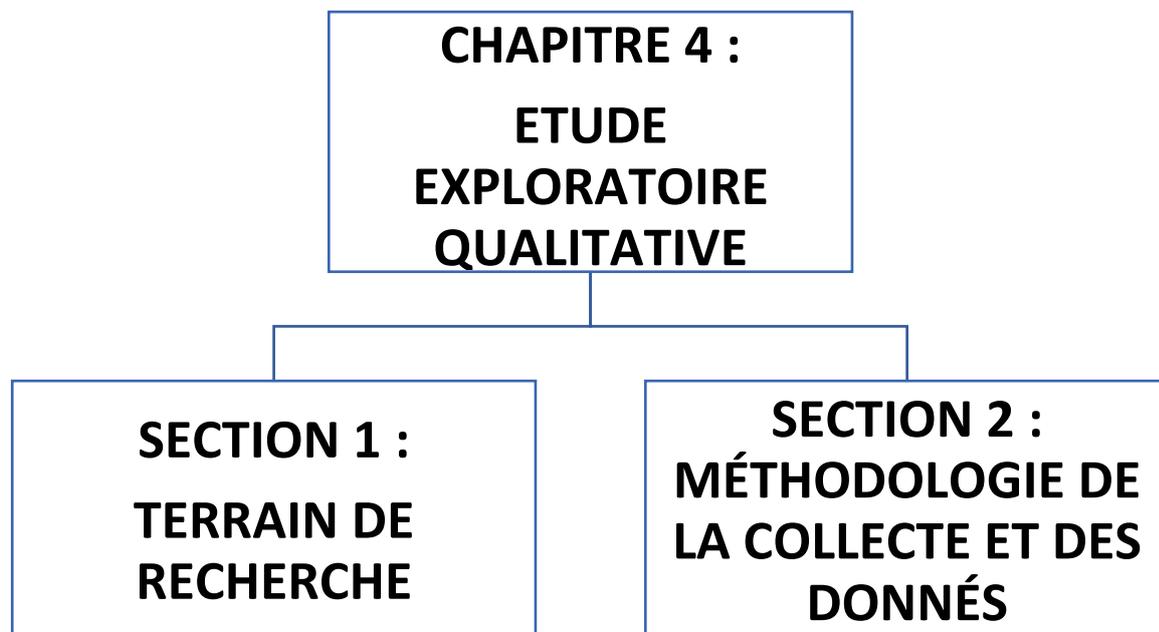


## CHAPITRE 4 : ÉTUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE

Notre ambition est de répondre aux questions suivantes :

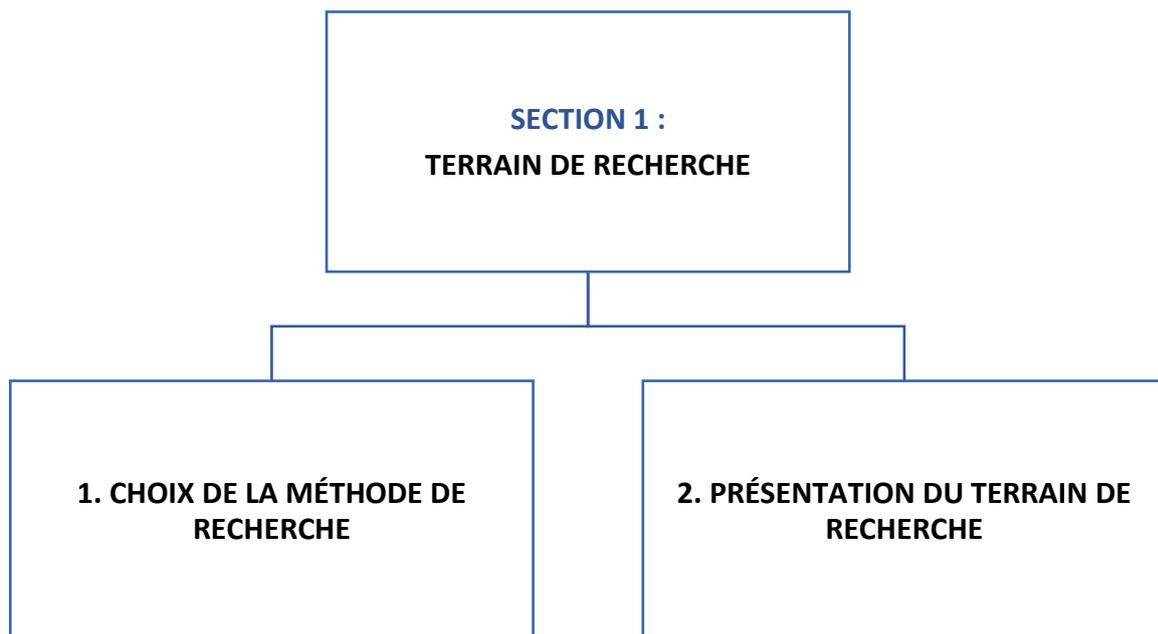
Pourquoi ?	Comment ?	Conséquences ?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les attentes</li><li>• Les motivations</li><li>• Les craintes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observation du processus.</li><li>• Quelles étapes ?</li><li>• Quels acteurs sont mobilisés ?</li><li>• Perceptions des acteurs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réponses aux attentes initiales? Au-delà?</li><li>• Impacts en interne ?</li><li>• Impacts en externe ?</li></ul>

Pour expliciter la démarche méthodologique de l'analyse qualitative menée dans le cadre de notre travail doctoral, nous décrirons le terrain de recherche (Section 1), les guides d'entretien construits et la manière dont nous avons collecté et analysé les données obtenues (Section 2).



## SECTION 1 : TERRAIN DE RECHERCHE

L'objectif de cette section est de présenter une synthèse de l'ensemble des éléments qui ont été réunis lors de cette phase d'observation. Nous expliquerons dans un premier temps les choix qui ont orienté notre méthode de recherche (1), puis nous présenterons le terrain de recherche à travers notamment des éléments clés de la démarche mise en œuvre (2).



## 1. Choix de la méthode de recherche

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons réalisé une recherche longitudinale à partir d'une étude de cas exploratoire (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989) auprès de l'entreprise ISIA, une PME du numérique pionnière dans le domaine de la labellisation Numérique Responsable (NR). « *L'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1990 dans Gavard-Perret et al., 2012, p.46). Elle vise à la compréhension des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989). L'étude de cas est justifiée, selon les critères de Yin, par l'unicité du cas qui assure la rareté du phénomène observé (une PME pionnière dans la labellisation NR) et la mise en évidence d'un cas non étudié. Ici, le cas n'a pas pour vocation d'être représentatif du phénomène étudié.

Selon Wacheux (1996), « *s'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles ou de discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans une logique de découverte* ». Le cas de ISIA est un cas unique dans la mesure où il revêt un caractère rare et extrême. Le but n'est pas de tester une théorie ou de mettre en évidence un cas non étudié, ni d'être représentatif du phénomène étudié (Yin, 2003). Pour Stake (1995), « *Une étude de cas est censée rendre compte de la complexité d'un cas unique* ».

Dans notre recherche, l'étude de cas réalisée chez ISIA correspond au critère d'unicité du cas présenté par Yin (2003) puisqu'il s'agit de la première entreprise française à avoir obtenu le label Numérique Responsable. Ainsi, elle peut être qualifiée de « cas exemplaire » du fait de ses caractéristiques de pionnière et de son caractère emblématique (Siggelkow, 2007 ; Yin, 2017). Cette étude de cas unique et holistique permet de rendre compte du cas dans sa globalité (Yin, 2017). Le caractère longitudinal se justifie par le maintien pendant trois ans de l'accès au terrain. Les connaissances que nous tentons de produire sont subjectives et contextuelles (Pettigrew, 1990 ; Koenig, 1993), dans le cadre d'un contexte particulier et unique, celui de l'appropriation d'un label peu connu, par une PME.

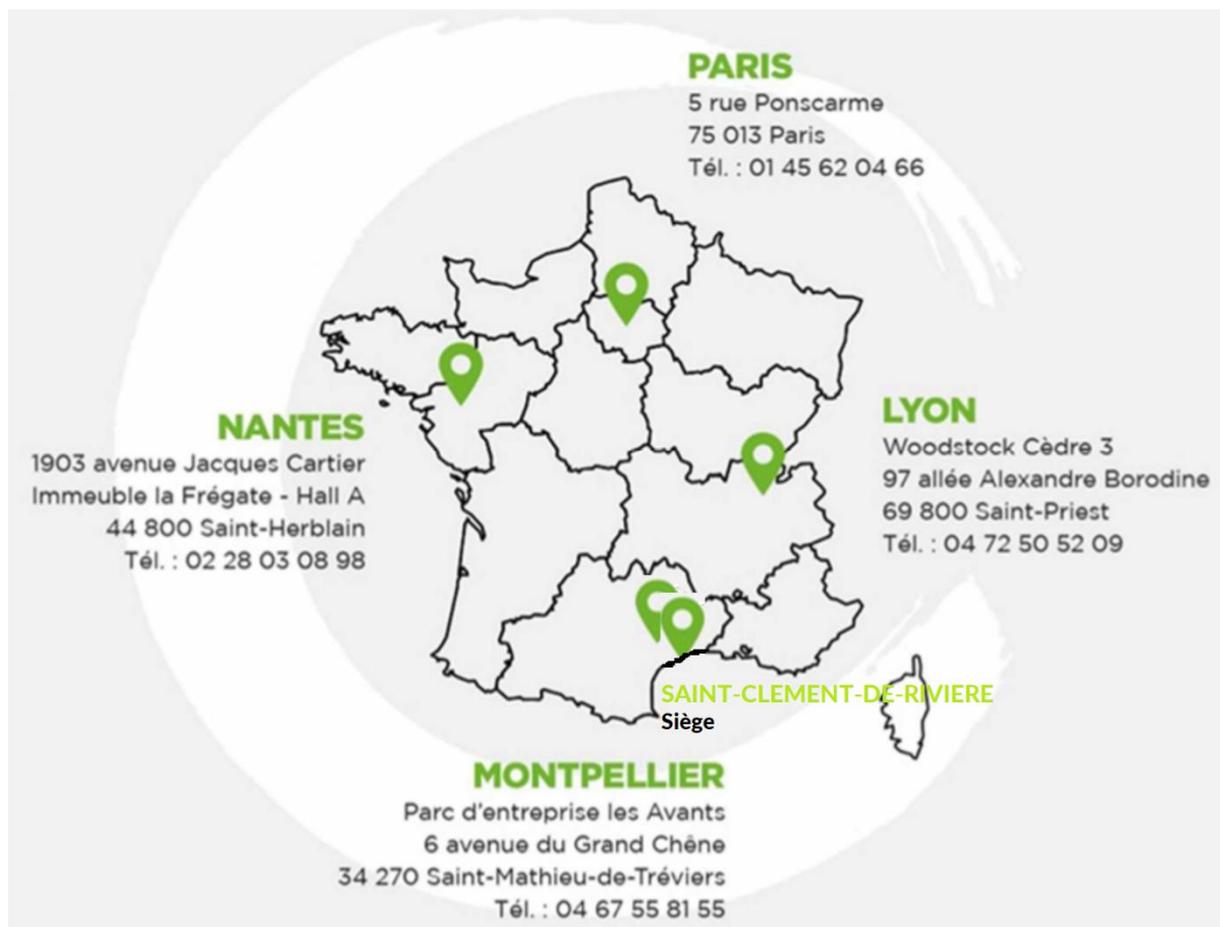
De plus, l'étude cas « *permet au chercheur de s'approcher du terrain, de séjourner dans l'organisation et d'en comprendre la dynamique. Elle met le chercheur en contact avec les praticiens et l'oblige sans cesse à questionner la pertinence pratique de sa quête de savoirs* » (Giroux, 2003, p.78). Selon Eisenhardt (1989, p.535), l'utilisation d'une étude de cas peut se concevoir pour fournir une description, tester une théorie ou en générer une nouvelle. Le

phénomène que nous étudions, à savoir la démarche de labellisation Numérique Responsable par la première PME française et sa perception par les parties prenantes internes n'a pas, à notre connaissance, encore été étudié. Plus généralement, les connaissances portant sur l'opérationnalisation de la RSE dans les PME sont peu nombreuses, les grandes entreprises étant davantage étudiées au détriment des ETI et des PME.

## 2. Présentation du terrain de recherche

Créée en 1996, ISIA est une entreprise de services du numérique (ESN) qui conçoit des logiciels sur mesure pour les entreprises. Elle compte aujourd'hui 126 salariés, dont 3 associés, répartis sur 5 sites en France : Saint-Clément-de-Rivière (le siège, situé à 5 kilomètres de Montpellier), Saint-Mathieu-de-Trévières Trévières (situé à une dizaine de kilomètres du siège), Lyon, Paris et Nantes. Elle est dirigée par 3 associés qui travaillent à titre principal sur les deux sites proches de Montpellier.

**Figure 4 : Répartition des sites de l'entreprise ISIA**



Source : <https://groupe-isia.com/>

**Tableau 9 : Répartition des salariés sur les différents sites**

Site	Nombre de salariés
Saint Clément-de-rivière	16 + 3 associés
Saint-Mathieu-De-Trévières	56
Lyon	15
Paris	10
Nantes	26

### 2.1. L'engagement RSE de l'entreprise ISIA

La RSE est au cœur des préoccupations et de la stratégie de l'entreprise. La mission de la PME, mise en avant sur son site Internet, est de « *mettre l'intelligence collective et le numérique au service d'un monde plus responsable* ». Cet engagement est appuyé par les propos suivant : « *Depuis quatre ans, nous avons choisi de faire de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) un axe central de notre stratégie de développement.* »<sup>57</sup> On retrouve sur son site internet les « *quatre valeurs fortes et partagées* » : l'implication, la fiabilité, l'agilité et le sens du collectif.

Il s'agit d'une démarche pro-active dans la mesure où ces actions « *partent d'initiatives volontaires des dirigeants* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p.83). En 2016, ISIA a créé un *Happiness Committee* qui est un comité représentatif des collaborateurs avec pour mission de contribuer au bien-être au travail. L'entreprise met ainsi en œuvre, depuis plusieurs années, des actions pour favoriser le bien-être de ses salariés et les accompagne au quotidien pour qu'ils s'épanouissent au travail.

Cette PME a par exemple mis en place des actions sur des sujets de préventions, promotions santé et environnement dont le programme « *ISIA Mouv* », initié en 2018 destiné à sensibiliser les collaborateurs sur les risques liés à la sédentarité au travail, aux bienfaits de l'activité physique et la prévention contre les TMS et RPS. A ce titre, l'entreprise a signé la Charte « *Bougez en entreprise* ».

Elle a également signé la charte PPNS (Programme National Nutrition Santé) et a instauré la livraison hebdomadaire de paniers de fruits sur chaque site. Elle organise des *Happy Time* ponctuels sur des sujets choisis par les salariés comme le droit à la déconnexion ou le télétravail. Elle se soucie du choix de ses fournisseurs et les sélectionne en fonction de critères sociétaux.

---

<sup>57</sup> <https://groupe-isia.com/>

Elle invite, une fois par an, les collaborateurs à participer au *World Clean Up Day* au cours duquel, en 2019, avec l'aide d'autres entreprises, 450 kg de déchets en 1 heure ont été ramassés dans la garrigue autour du site de Saint-Mathieu-de-Trévières. Elle réfléchit également à la mise en place d'actions quotidiennes ayant un bénéfice environnemental (utilisation de liquide vaisselle écologique, remplacement des gobelets plastiques à usage unique par des tasses notamment).

En 2017, l'entreprise a participé au programme *Green Concept*, opération organisée par la CCI de l'Hérault et l'ADEME pour intégrer les principes de l'éco-conception dans le développement des produits et services numériques. Cette action a permis à l'entreprise de prendre conscience de l'impact du numérique et des leviers pour s'engager à travers son cœur de métier. Le programme *GreenConcept* a permis à ISIA d'intégrer une démarche d'éco-conception avec notamment l'UX (User eXperience) qui permet de concentrer jusqu'à 60 % des leviers pour éco-concevoir les services numériques. De plus, ISIA mène une politique « matériel » structurée en maîtrisant tout le cycle de vie des équipements depuis l'achat jusqu'à la revalorisation avec le partenaire DEEE, APF34. Elle est de même engagée dans le processus du label LUCIE ISO 26000. La démarche de mise en place du label ISO 26000 a débuté en 2021. L'entreprise a établi un état des lieux de ses pratiques RSE au deuxième semestre 2021 afin de pouvoir s'engager pleinement dans la démarche. Un audit, puis la rédaction des engagements, ont été réalisés en janvier 2022. Le 29 avril 2022, l'entreprise a obtenu le label Lucie 26000 qui vient accréditer sa démarche de mise en place du label ISO 26000. La coprésidence, le comité exécutif de l'entreprise, ainsi que toutes les parties prenantes représentatives de l'organisation, ont été impliquées dans l'obtention du label.

ISIA est reconnu comme organisme de formation et a obtenu la certification Qualiopi. Elle propose deux parcours thématiques de formation :

- formations numérique responsable
- formations développement de logiciels sur-mesure.

Elle réalise en outre chaque année un séminaire sur le numérique responsable auprès d'étudiants ingénieurs informaticiens à l'Université de Montpellier et finance une thèse en sciences de gestion sur le thème de la RSE.

## 2.2. Mise en œuvre du processus de labellisation chez ISIA

Le projet de labellisation a été initié chez ISIA début septembre 2019, sur proposition d'un salarié. Celui-ci occupait jusqu'alors le poste d'informaticien dans la DSI. Au démarrage du projet, 20% de son temps était consacré à la démarche de labellisation NR. Le temps consacré à cette problématique a très vite augmenté et l'a amené à renoncer à certaines responsabilités, telle que celle de manager de proximité (MAPY). Une grande partie de son temps consistait à travailler avec le service communication pour élaborer la communication en interne et externe, notamment sur la partie événementielle, pour les lier davantage à la nouvelle orientation du groupe. Face aux exigences du labels et de la difficulté à avancer avec les deux « *casquettes* », il est alors devenu responsable RSE et Numérique Responsable au sein de l'entreprise et un domaine d'activité a été créé. Fin 2019, un salarié a rejoint le domaine d'activité RSE. En Janvier 2021, la PME a procédé au recrutement d'un architecte Numérique Responsable pour appuyer l'équipe. Ainsi, comptant une personne au départ, ce domaine d'activité s'est agrandi pour compter 3 personnes en octobre 2022.

ISIA a été la première entreprise en France à obtenir le label NR en septembre 2020. Notre étude a été réalisée de septembre 2019 à septembre 2020, c'est-à-dire pendant le processus de labellisation, et donc avant l'obtention du label NR. Les étapes du processus de labellisation NR sont présentées en annexe 3. Nous présentons dans le tableau 10 les étapes du processus de labellisation propres à l'entreprise ISIA.

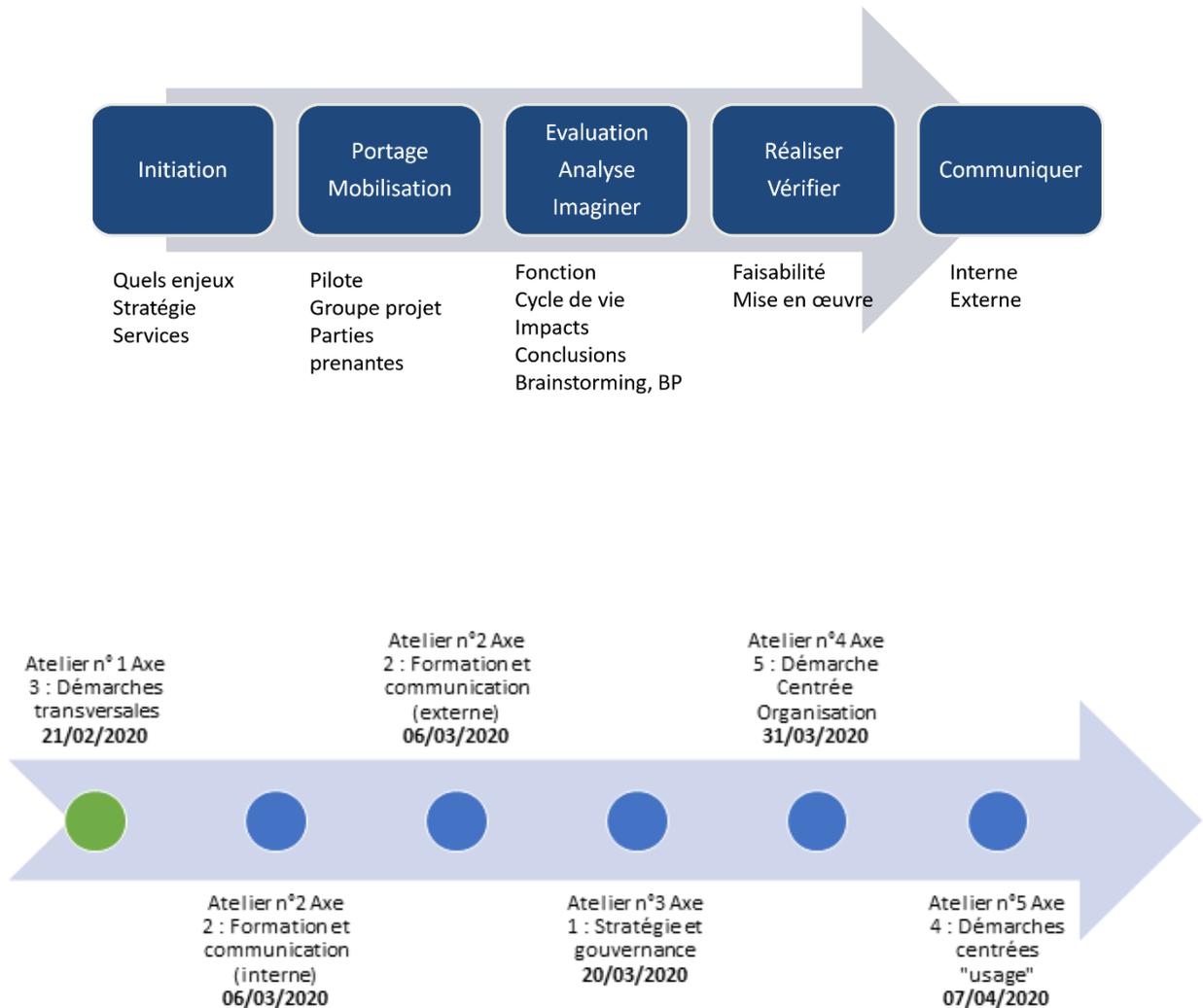
**Tableau 10 : Les différentes phases du projet de labellisation NR chez ISIA**

Phase	Date	Contenu	Rôle des acteurs
Phase de préparation	26/09/ 2019	<b>Étape 1 :</b> Engagement initial dans la démarche de labellisation LUCIE-NR : signature de la charte d'engagement (annexe 1).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définissent le cadre du projet.</li> <li>- Développent leurs connaissances en DD/RSE/NR.</li> </ul>
	Du 28 au 30/09/ 2019	<b>Étape 2 :</b> Préparation à la démarche de labellisation NR. Formation spécifique élaborée et dispensée par l'Agence Lucie. Formation Analyse du cycle de vie	
	10/2019	Formation au label à Paris	
Phase de lancement	20/11/ 2019	Réunion de présentation au comex : Pourquoi une politique NR <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs</li> <li>- Bénéfices attendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancent la démarche et soutiennent le projet</li> <li>- Impulsent la dynamique du projet</li> <li>- Constituent les équipes du projet</li> <li>- Création d'un espace d'échange collaboratif (Team sous Windows)</li> <li>- Constatent la dimension du projet</li> </ul>
Phase de sensibilisation		<b>Étape 3 :</b> Auto-diagnostic et préparation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation de réunions/groupes de travail</li> <li>- Rappelent l'intérêt et le contexte dans lequel s'inscrit le projet</li> <li>- Conduisent la dynamique de groupe</li> <li>- Favorisent l'apprentissage individuel et collectif de la DD/RSE/NR.</li> </ul>
	2/12/2019	Atelier initialisation	
	3/12/2019	Atelier définition de l'offre de service	
	5/12/2019	Intervention à Polytech Montpellier	
	18/12/2019	Atelier : Prioriser les principes d'action	
	01/2020	Atelier : identifier les parties prenantes	
	01/2020	Atelier : hiérarchiser les parties prenantes	
	4/02/2020	Intervention à Martigues, Stand de l'INR	
	03/2020	Série d'ateliers pour sensibiliser les collaborateurs des différents sites au NR : 2, 3 et 4 mars 2020 à Nantes, Paris et Lyon ; 6 et 11 mars à Saint-Mathieu-de-Trévières	
	03/2020	Intervention à MOMA, pour l'inauguration du master Management de la transition écologique et de l'économie circulaire	
Phase de contextualisation	De février à avril 2020	Auto-évaluation : sur chaque principe, sur ce qui est engagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduite du projet</li> <li>- Participation à l'état des lieux et l'auto-évaluation.</li> <li>- Élaborent les axes d'amélioration</li> <li>- Tiennent régulièrement informés les collaborateurs de l'état d'avancement du projet.</li> <li>- Valident les axes d'amélioration</li> </ul>
		<b>Étape 4 :</b> Evaluation et définition d'un plan d'engagement sur trois ans. Réalisation d'une évaluation de la démarche et des actions RSE de l'entreprise par le Bureau Veritas Certification.	

	Rédaction des engagements <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier indicateurs</li> <li>- Identifier échéancier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création et animation d'un forum ouvert</li> <li>- Organisation de deux journées orientées NR</li> <li>- En charge du déploiement des plans d'action, puis relayé par le Codir</li> </ul> <p><i>Son rôle devient secondaire car tout ne repose plus uniquement sur ses épaules</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participent à l'élaboration et la formalisation de documents RSE.</li> </ul> <p><i>Modification des structures de gouvernance et de pilotage</i></p>
04/2020	Audit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par bureau Veritas</li> </ul> Remise du rapport	
05/2020	Passage en commission	
06/2020	<b>Etape 5</b> : Attribution du label LUCIE-NR et utilisation de la marque LUCIE-NR par le comité de labellisation indépendant	
	Suivi	
5/05/2020	Intervention à Polytech Montpellier	
09/2020	Obtention du label	

Les échanges sur la problématique de la labellisation se matérialisent par des réunions de travail qui durent en moyenne 2 heures, avec une périodicité ponctuelle et aléatoire, suivant les échéanciers. La réflexion sur le projet de labellisation a été initiée en septembre 2019. La démarche se formalise progressivement, notamment à travers la mise en place d'un calendrier prévisionnel, établi le 2 décembre 2019 (figure 5).

**Figure 5 : Calendrier initial mis en place lors de l'atelier d'initialisation**



*Source interne ISIA*

Dès le 16 mars 2020, l'entreprise a mis en place le télétravail sur l'ensemble de ses sites. Les échanges se sont donc poursuivis à distance et ce pendant plusieurs mois. Pendant la dernière phase d'entretien (février-mars 2022), la majorité des employés sont toujours en télétravail.

## **Conclusion de la section 1 :**

### **Terrain de recherche**

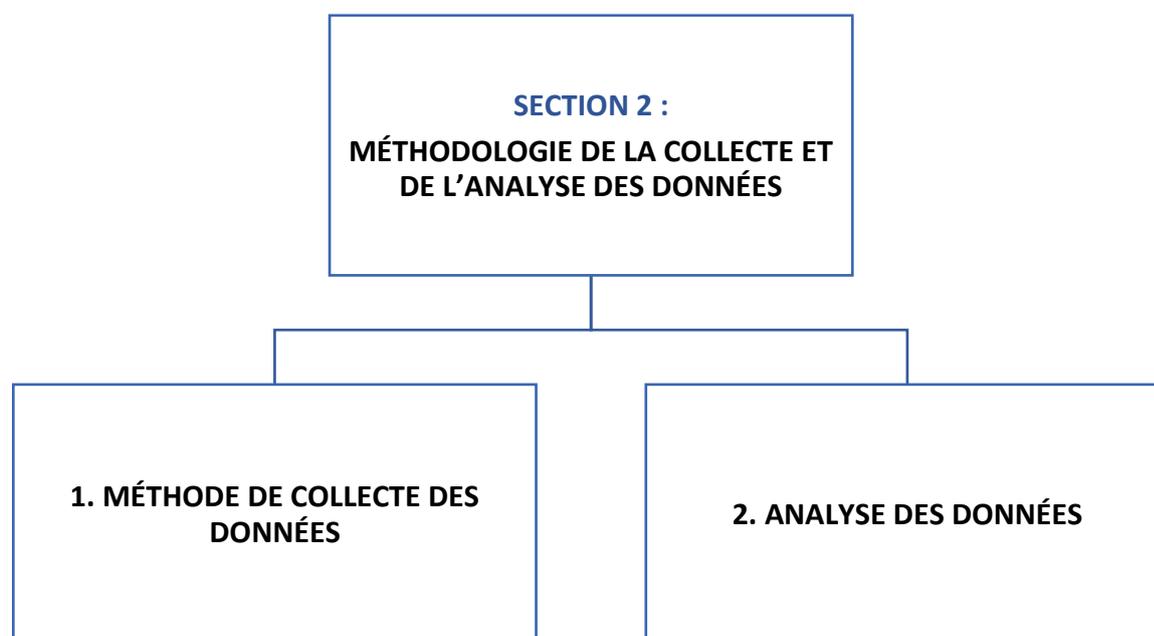
Dans cette section, nous avons justifié le choix de la méthode de recherche retenue, à savoir une étude de cas longitudinale afin d'analyser la perception d'acteurs impliqués dans la démarche et l'évolution dans le temps de ces perceptions.

Nous avons ensuite présenté le terrain de l'étude et analysé l'engagement RSE de cette PME et le processus mis en œuvre dans le cadre de la labellisation.

## **SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE DES DONNÉES**

Depuis les années 1980, les sciences sociales ont vu apparaître une nouvelle palette d'outils avec l'introduction des méthodes qualitatives, dont les entretiens semi-directifs.

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie utilisée pour collecter les données, à savoir des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les salariés, l'observation participante d'ateliers, conférences, discussions autour du sujet. Ces données primaires ont été complétées par des données secondaires, internes et externes à la PME.



## 1. Méthode de collecte des données

Dans un premier temps, nous présentons la collecte et l'analyse des données menées à partir des entretiens semi-directifs. Puis, nous présentons l'observation non participante et la collecte des données secondaires.

### 1.1. Les entretiens semi-directifs

Des entretiens semi-directifs ont été menés de septembre 2019 à novembre 2022 auprès de plusieurs parties prenantes internes du projet de labellisation. Le tableau 11 présente les répondants. Leurs caractéristiques et le détail des entretiens sont présentés dans les tableaux 10 et 12. Dans la mesure du possible, tous les répondants avant l'obtention du label ont également été interrogés après l'obtention de celui-ci, sauf pour ceux ayant quitté l'entreprise dans cet intervalle de temps.

**Tableau 11 : Fonctions des répondants**

Fonction		Nombre de répondants	
		Avant l'obtention du label	Après l'obtention du label
Co-président (Associé)		3	2
Responsable des systèmes d'information, porteur du projet labellisation NR et responsable RSE		1	1
Support technique	Chef de projet	5	8
	Analyste programmeur	2	5
	Développeur	2	4
	Graphiste		1
	Ingénieur d'études		1
Support RH	Responsable recrutement	1	1
	Chargé de recrutement	1	1
Support commercial	Secrétaire administrative et commerciale		1
	Commercial		1
	Business developer		1
Support communication	Chargé de communication	1	2
Total		16	29
Nombre global d'entretiens		45	

Notre objectif était de récolter toutes les informations utiles pour comprendre les motivations et craintes des parties prenantes internes vis-à-vis de la démarche de labellisation NR, de recueillir leurs attentes mais aussi les réticences qu'elles peuvent avoir à l'encontre de la mise en œuvre de la démarche.

Les entretiens constituent un moyen privilégié pour accéder aux représentations et aux interprétations des situations connues par les acteurs (Miles et Huberman, 2003). Selon Wacheux (1996), en procédant ainsi, le chercheur privilégie une posture et une attitude ouverte qui visent à comprendre la réalité. Le choix d'un entretien semi-directif tient également au fait qu'il permet à la personne interviewée d'avoir le plus de liberté dans sa parole, tout en permettant au chercheur de guider l'échange. De plus, dans le chapitre d'un ouvrage consacré aux logiciels et analyse de données qualitatives, Lebraty, Lobre-Lebraty et Trébucq (2018) s'appuient sur les travaux de Yin (2011, p. 7-8) pour analyser les caractéristiques d'une recherche qualitative. L'une d'elles est de « *narrer les perceptions des individus participants à une étude. Les études qualitatives constituent un bon moyen de capter les perceptions des acteurs. Ainsi, dans ce type d'étude, il conviendra de prendre en compte, non seulement ce qui serait « vrai », mais surtout ce qui est vu et cru par les acteurs* ».

### **1.1.1. Première phase d'entretien : avant l'obtention du label NR**

Trois associés de l'entreprise ISIA et treize salariés ont été interrogés. Les salariés ont été choisis pour des motifs, non pas statistiques, mais théoriques (Hlady Rispal, 2002). Pour cela, ils ont été contactés par mail à partir d'une base de données fournie par l'entreprise. En parallèle, un mail leur a été adressé par le responsable RSE pour les informer de l'accord de l'entreprise pour mener cette recherche. Les salariés étaient invités à se positionner sur un Doodle. Ils étaient ensuite contactés par le chercheur sur Team, principal outil utilisé par les salariés de l'entreprise. Nous souhaitons avoir dans notre échantillon des salariés ayant des statuts et fonctions différentes et travaillant sur différents sites d'ISIA. Le chercheur a ainsi interviewé, parmi les volontaires, treize salariés. L'échantillon sur lequel porte les observations n'est donc pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de la recherche.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées par choix raisonné : les trois associés et des salariés, dont le porteur du projet labellisation NR, des chargés de communication et des chefs de projet et programmeurs. Thiétard (2014) expliquent que cette méthode repose sur le

jugement et se distingue en cela des méthodes probabilistes. Ils ajoutent qu'elle est bien adaptée « *quand les recherches s'attachent à établir des propositions théoriques et non à généraliser des résultats à toute une population* » (p.201). Le porteur du projet de labellisation NR a été interrogé à cinq reprises, à différents moments du processus de labellisation. Cela a permis de mieux comprendre la genèse et les enjeux de cette labellisation et de pouvoir faire un parallèle avec les collaborateurs qui n'avaient pas participé à ce processus.

Résoudre le problème du nombre d'individus à interroger nécessite de se poser la question de la saturation théorique qui est atteinte quand l'apprentissage incrémentiel est minime (Hlady Rispal, 2002). Nous n'avons *a priori* pas défini le nombre de salariés à rencontrer. Nous avons mené des entretiens auprès des salariés jusqu'à atteindre une saturation des données, c'est-à-dire jusqu'à ce que les données collectées n'apportent plus d'information nouvelle.

Une partie de ces entretiens se sont déroulés au sein de l'entreprise. Selon Hlady-Rispal (2002), un entretien se déroulant sur le lieu de travail de l'interviewé est préférable, car celui-ci peut compléter son avis par de la documentation, rechercher des informations sur place, faire intervenir un autre acteur de l'organisation. Les autres se sont déroulés en visioconférence, suite à la mise en place du télétravail par les autorités gouvernementales d'une part, et de la distance géographique séparant les différents sites d'autre part.

Les entretiens peuvent aussi se tenir 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. Mais il n'est pas toujours aisé de rencontrer les personnes interviewées hors de leur organisation pour une entrevue.

Une partie de ces entretiens se sont déroulés au sein de l'entreprise. Les autres se sont déroulés en visioconférence, suite à la mise en place du télétravail par les autorités gouvernementales d'une part, et de la distance géographique séparant les différents sites d'autre part.

Nous avons noté une certaine méfiance vis-à-vis de notre enquête lors du démarrage de certains entretiens. Quelques salariés nous ont parfois demandé si cette étude était faite à la demande de la direction. Nous avons rapidement rassuré les employés et avons pris soin de le préciser dès le début des entretiens suivants.

Le tableau 12 présente les caractéristiques des répondants et détaille les modalités de réalisation des entretiens réalisés au sein de l'entreprise ISIA, avant l'obtention du label NR.

**Tableau 12 : Caractéristiques des répondants et détails des entretiens avant l'obtention du label**

<b>Id.</b>	<b>Fonction du salarié</b>	<b>Genre</b>	<b>Ville</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Date de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
Associé.1a	Co-présidente	Femme	St Clément de rivière	9 ans	10/02/2020	1 heure 7 minutes
Associé.2a	Co-président	Homme	St Clément de rivière	22 ans	12/02/2020	58 minutes
Associé.3a	Co-président (Directeur de production)	Homme	St Clément de rivière	9 ans	13/02/2020	1 heure 10
Responsable.RSE.et.NR.a	Responsable des systèmes d'information : porteur du projet labellisation NR et responsable RSE	Homme	St Clément de rivière	11 ans	20/09/2019	1 heure 30
					26/09/2019	45 minutes
					3/12/2019	40 minutes
					13/01/2020	53 minutes
					12/05/2020	50 minutes
Chef.De.Projet.1a	Chef de projet	Homme	Saint-Mathieu-de-Tréviérs	12 ans	11/02/2020	45 minutes
Chef.De.Projet.2a	Chef de projet	Homme	Nantes	12 ans	11/02/2020	25 minutes
Chargé.De.Com.1a	Chargé de communication	Femme	St Clément de rivière	6 mois	12/02/2020	49 minutes
Développeur.1a	Développeur	Homme	Saint-Mathieu-de-Tréviérs	2 ans	13/02/2020	32 minutes

Responsable.Recrutement.1a	Responsable recrutement	Femme	Saint Clément de Rivière	6 ans	10/03/2020	25 minutes
Analyste.Programmeur.1a	Analyste programmeur	Homme	Nantes	4 ans	01/04/2020	49 minutes
Chef.De.Projet.3a	Chef de projet	Homme	Nantes	10 ans	02/04/2020	45 minutes
Chef.De.Projet.4a	Chef de projet	Homme	Lyon	7 mois	03/04/2020	35 minutes
Analyste.Programmeur.2a	Analyste programmeur	Homme	Nantes	5 ans	12/05/2020	52 minutes
Chargé.De.Recrutement.1a	Chargé de recrutement	Femme	Saint Clément de Rivière	4 mois	28/06/2020	28 minutes
Chef.De.Projet.5a	Chef de projet (Senior Project Manager)	Femme	Saint-Mathieu-de-Trévières	12 ans	27/07/2020	52 minutes
Développeur.2a	Développeur, étudiant en alternance	Homme	Saint-Mathieu-de-Trévières	< 1 an	26/09/2019 <i>Présence du responsable des systèmes d'information</i>	45 minutes

Pour réaliser ces entretiens, nous nous sommes appuyés sur un guide d’entretien composé de quatre thèmes. Trois sont identiques pour les dirigeants et les salariés. Les questions posées au sein de ces différents thèmes, peuvent toutefois différer selon la position de la personne interrogée (dirigeants ou salariés) et de sa capacité à répondre aux questions compte-tenu de sa position dans l’organisation. La quatrième porte sur les motivations et craintes face au processus de labellisation NR quand un dirigeant est interrogé et sur les perceptions quand il s’agit d’un salarié.

**Tableau 13 : Les thèmes du guide d’entretien avant l’obtention du label**

Thème 1	Position et rôle de l’acteur dans l’organisation
Thème 2	Vision de l’entreprise
Thème 3	Expériences et dispositions initiales en matière de RSE, vision et connaissance du label NR
Thème 4a	Motivations et craintes des dirigeants face au processus de labellisation NR et opinion sur la perception des autres parties prenantes internes
Thème 4b	Perception de la démarche de labellisation NR et des choix des dirigeants par les salariés (y compris le porteur de projet)

Les guides d’entretien sont présentés en annexe 7.

### **19. 1.1.2. Seconde phase d'entretien : après l'obtention du label NR**

Nous avons choisi de distinguer deux phases pour analyser l'évolution des perceptions, avant et après l'obtention du label. Une seconde phase d'entretiens semi-directifs s'est donc déroulée après l'obtention du label avec la conduite d'entretiens semi-directifs avec deux associés (un des associés ayant quitté l'entreprise) et 26 salariés.

Les caractéristiques des répondants sont présentées dans le tableau 14.

**Tableau 14 : Caractéristiques des répondants et détails des entretiens après l'obtention du label**

<b>Id.</b>	<b>Fonction du salarié</b>	<b>Genre</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Ville</b>	<b>Date de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
Associé.1b	Co-présidente	Femme	11 ans	Saint Clément de rivière	9/12/2021	38 minutes
Associé.2b	Co-président	Homme	24 ans	Saint Clément de rivière	7/12/2021	30 minutes
Responsable.RSE.et.NR.b	Responsable RSE et Numérique Responsable	Homme	12 ans	Saint Clément de rivière	22/12/2020	1 heure
					24/03/2021	1 heure 30
					10/05/2021	40 minutes
					18/08/2021	30 minutes
					10/01/2022	1 heure
					23/06/2022	1 heure 15
					16/07/2022	35 minutes
2/11/2022	45 minutes					
Développeur.3b	Développeur	Homme	12 ans	Paris	18/02/2021	30 minutes
Chef.De.Projet.6b	Chef de projet	Homme	11 ans	Saint Clément de rivière	19/02/2021	30 minutes
Chargé.De.Recrutement.1b	Chargé de recrutement	Femme	11 mois	Saint Clément de rivière	22/02/2021	20 min
Secrétaire.Administrative.Et.Commerciale.1b	Secrétaire administrative et commerciale	Femme	3 mois	Lyon	23/02/2021	15 minutes
Chargé.De.Com.1b	Chargé de communication	Femme	1 an, 6 mois	Saint Clément de rivière	23/02/2021	28 minutes
Chef.De.Projet.1b	Chef de projet	Homme	13 ans	Saint-Mathieu-de-Tréviérs	23/02/2021	20 minutes
Ingénieur.D'études	Ingénieur d'études	Homme	11 ans	Saint-Mathieu-de-Tréviérs	5/03/2021	28 minutes
Développeur.4b	Développeur	Homme	9 ans	Saint-Mathieu-de-Tréviérs	8/03/2021	25 minutes
Responsable.Recrutemet.1b	Responsable recrutement	Femme	7 ans	Saint Clément de rivière	12/03/2021	20 minutes

Développeur.1b	Développeur	Homme	4 ans et 6 mois	Saint-Mathieu-de-Tréviérs	29/03/2021	20 minutes
Chef.De.Projet.2b	Chef de projet	Homme	13 ans	Nantes	7/06/2021	20 minutes
Analyste.Programmeur.2b	Analyste programmeur	Homme	6 ans	Nantes	7/06/2021	20 minutes
Commercial.1b	Commercial, En alternance	Homme	8 mois	Paris	8/06/2021	15 minutes
Chef.De.Projet.7b	Chef de projet	Homme	11 ans	Lyon	10/06/2021	30 minutes
Chef.De.Projet.4b	Chef de projet	Homme	1,5 ans	Lyon	11/06/2021	18 min
Chef.De.Projet.3b	Chef de projet	Homme	11 ans	Nantes	13/08/2021	20 minutes
Analyste.Programmeur.1b	Analyste programmeur	Homme	4 ans	Nantes	9/08/2021	20 minutes
Chef.De.Projet.5b	Chef de projet (Senior Project Manager)	Femme	13 ans	Saint-Mathieu-de-Tréviérs	12/08/2021	32 minutes
Analyste.Programmeur.3b	Analyste programmeur	Femme	3 ans	Nantes	10/08/2021	25 minutes
Analyste.Programmeur.4b	Analyste programmeur	Homme	8 ans	Nantes	10/08/2021	26 min
Graphiste.1b	Graphiste	Femme	3 ans	Saint-Mathieu-de-Tréviérs	10/08/2021	17 minutes
Business.Developer.1b	Business developer	Homme	1,5 ans	Lyon	16/08/2021	27 minutes
Analyste.Programmeur.5b	Analyste programmeur (Développeur)	Femme	1 an	Lyon	18/08/2021	17 minutes
Développeur.5b	Développeur	Homme	10 ans	Paris	18/08/2021	25 minutes
Chef.De.Projet.8b	Chef de projet	Homme	5 ans	Paris	22/10/2021	28 minutes
Chargé.De.Com.2b	Chargé de mission/communication	Femme	11 ans	Saint Clément de rivière	21/02/2022	25 minutes

**Tableau 15 : Les thèmes du guide d’entretien après l’obtention du label**

<p>Appropriation : utilisation et diffusion du label Numérique Responsable au sein d’ISIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diffusion du label : utilité, adaptation à des services/fonctions</li> <li>- acceptation et respect du label au sein de l’organisation</li> <li>- difficultés et bénéfices perçus : rencontrés et futures</li> </ul>
<p>Impact du Label : au niveau RH/managérial; au niveau social/commercial ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évolutions attendues/constatées : en interne et externe / apprentissage le label par le projet RSE : dynamiques, contraintes, pilotage du projet et rôles des acteurs</li> </ul>

## **1.2. L’observation non participante**

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, p.140). Pour Junker (1960) et Gold (1958), on peut distinguer quatre postures du chercheur sur le terrain : le participant complet, le participant-observateur, l’observateur-participant et l’observateur complet.

**Tableau 16 : Typologie des observations possibles**

<b>Typologie des possibles</b>	<b>Caractéristiques de l'observation</b>	<b>Positionnement du chercheur</b>
Participation totale	Les activités de l'observateur en tant que telles sont totalement cachées	Le chercheur de terrain est ou devient un membre à part entière d'un groupe constitué
Participation observante	Les activités d'observation sont soumises aux activités de participant. Les informations recueillies comportent un fort degré de confidentialité	La présence du chercheur repose sur l'accord implicite que l'organisation l'a accepté plus comme un participant qu'un observateur
Observation participante	Les activités d'observation sont rendues publiques dès le début mais plus ou moins encouragées publiquement par les personnes étudiées	Le chercheur est tenu de respecter la liberté qui lui a été donnée et de s'en tenir au contrat de recherche
Observation simple	Groupes expérimentaux où l'observateur a un rôle formel comme dans les situations créées dans des laboratoires	Le chercheur est clairement identifié comme un observateur dans un groupe hypothétique dans lequel il n'y a aucun secret

*Source : Peretz, 2004*

La méthode retenue ici est celle de l'observateur complet. Selon Gavard-Perret et al. (2018), elle peut aussi être qualifiée de passive. Elle consiste pour le chercheur à observer sans participer, *in situ*, en tentant « de se faire oublier ». Le chercheur a ainsi été convié à participer aux échanges formels (réunions, conférences, webinaires et ateliers) réalisés d'octobre 2019 à septembre 2020. Il ne posait pas de questions. Une partie de l'observation s'est faite en présentiel, dans les locaux du siège de l'entreprise, l'autre partie en visioconférence, compte tenu des contraintes sanitaires et de la mise en place du télétravail. Lors de cette période, l'entreprise a participé à plusieurs événements tels que le Salon ProDurable à Paris, le GreenIt Day et des webinaires comme celui organisé par la CCI de Montpellier (tableau 17). Nous avons pu observer les participants de l'entreprise ISIA lors de ces événements qui avaient pour principal sujet le numérique responsable.

**Tableau 17 : Dates et événements liés à l'observation non participante**

Date	Évènement
26 août 2019	Temps d'échanges sur le projet de labellisation
20 novembre 2019	Réunion de présentation au Comex : « Pourquoi une politique NR chez ISIA ? »
2 décembre 2019	Initialisation labellisation
5 décembre 2019	Atelier initialisation : « Pourquoi une politique NR chez ISIA ? » (annexe 11)
16 décembre 2019	Intervention du responsable RSE à Polytech Montpellier
18 décembre 2019	Atelier : Prioriser les principes d'action
Janvier 2020	Atelier : Identifier les parties prenantes
Janvier 2020	Atelier : Hiérarchiser les parties prenantes
23 février 2020	SunnyTech 2020. ISIA sponsor.
6 mars 2020	Ateliers pour sensibiliser les collaborateurs au NR à Saint-Mathieu-de-Trévières
11 mars 2020	Atelier « Pourquoi une DA dédiée RSE ? NR ? C'est quoi le numérique responsable ? »
26 mars 2020	Atelier d'auto-évaluation : sur chaque principe, point sur les actions engagées.
31 mars 2020	Atelier d'auto-évaluation : sur chaque principe, point sur les actions engagées (Suite).
5 mai 2020	Conférence en ligne proposée par le responsable de la labellisation aux étudiants en L3 de Polytech.
28 mai 2020	Webinaire à la CCI de Montpellier. « Sobriété numérique : préparer l'après crise avec des services numériques éco-conçus ». Les intervenants sont deux salariés d'ISIA : Le porteur du projet labellisation NR et responsable RSE et un UX/UI Designer.
7 septembre 2020	Salon Produrable : Remise officielle du label (8 300 visiteurs BtoB).
8 avril 2021	Évènement interne « dans les yeux d'ISIA »
16 septembre 2021	Salon ProDurable. Témoignage de ISIA : Comment prendre le virage du NR ?
7 octobre 2021	Green IT Day 2021 (7 <sup>ème</sup> édition) : Sponsor et participation de ISIA à des ateliers.

*Source : L'auteur*

### **Analyse du groupe de discussion en ligne, Team**

Le chercheur a en outre observé les échanges sur un groupe de discussion en ligne, créé en octobre 2019, par le responsable RSE d'ISIA, sur la plateforme Microsoft Teams. Initialement appelé « Label NR », puis « Numérique Responsable », ce groupe avait pour objectif de favoriser les échanges entre salariés autour du projet de labellisation, de sensibiliser les salariés les moins engagés, d'échanger sur les bonnes pratiques et capitaliser sur les expériences de chacun, de faire naître de nouvelles idées, et au final, de tenter de créer un esprit de solidarité et une culture commune sur le numérique responsable.

## **Participation à des ateliers organisés par l'Institut de Numérique responsable**

Par ailleurs, le chercheur a également intégré le groupe de travail de l'Institut du Numérique Responsable, dans lequel participaient trois salariés de ISIA. Ce groupe de travail, initié en Janvier 2020 par le créateur du label, avait pour but de réunir les professionnels du domaine pour établir un référentiel solide pour le label. La participation à ces ateliers s'est faite à travers des réunions à distance et des échanges de mails.

### **1.3. Les données secondaires**

#### **20. 1.3.1. Les données internes**

Le chercheur a accès à de la documentation confidentielle et sa participation à des échanges en ligne (Microsoft teams, tech café, forum) permet de mieux se familiariser avec la démarche de labellisation. Des données internes ont ainsi été analysées.

Il s'agit notamment de comptes rendus de réunions, des enquêtes internes et externes menées par la PME, des rapports d'audit ou encore d'articles sur la thématique de la RSE et du NR parus dans le bulletin mensuel d'information de l'entreprise. Il s'agit aussi des messages rédigés par les salariés dans le cadre d'une communication interne réalisée par les dirigeants d'ISIA en octobre 2020 pour annoncer officiellement l'obtention du label NR. Cette annonce, réalisée via l'outil ZestMeUp, permettait en retour aux salariés qui le souhaitaient de rédiger, de façon anonyme, un message en réaction à cette information. 44% d'entre eux ont laissé un message.

#### **21. 1.3.2. Les données externes**

Nous nous sommes appuyés sur différents articles de la presse économique et de la presse spécialisée dans le domaine du numérique.

Les données externes (articles de presse, sites internet, vidéos LinkedIn, webinaires, podcasts...) nous ont permis de mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue ISIA, notamment son marché. L'apport principal de ces données secondaires réside dans une connaissance plus approfondie du cas, en nous permettant de contextualiser les transformations du secteur et de saisir certains débats en cours sur le développement du numérique responsable. Elles permettent de compléter les données discursives par des données factuelles.

Nous avons également étudié le référentiel (annexe 2) à la lumière duquel les entreprises du numérique postulent au label NR. Ce référentiel a été élaboré par l'Institut du Numérique responsable, en association avec les professionnels du secteur. Il a ensuite évolué pour prendre en compte les attentes d'un groupe de travail créé en Janvier 2021 par l'INR, dans lequel ont contribué 3 salariés de ISIA (Annexe 13).

La participation à des séminaires professionnels, tels que le Green It Day qui rassemble chaque année des entreprises du numérique qui s'engagent dans des démarches responsables, est l'opportunité de collecter des mines d'informations sur le sujet à travers divers ateliers : tables rondes, débats, retours d'expériences avec des solutions NR mises en œuvre par des entreprises de la région Occitanie. Cet événement permet de prendre connaissance des démarches engagées par les entreprises de la région, de montrer le champ des possibles et traduit le fait que notre territoire peut être leader dans ce domaine.

Notons que la communication réalisée par ISIA auprès de ses parties prenantes internes, mais aussi externes, fait partie intégrante du référentiel de labellisation. Pour être labellisée NR, l'entreprise candidate doit en effet mettre en place des actions de communication internes et externes sur ses pratiques.

**Tableau 18 : Description des données secondaires**

Type de document	Nom du document	Date de création	Emetteur
Document Formation	Support de formation NR à la CCI de Montpellier	5 juillet 2018	CCI
One note	One note NR	20 décembre 2019	ISIA
Diaporama	Conférence à Polytech	15 novembre 2019	Responsable RSE
	Essentiel RSE-NR	12 février 2020	Responsable RSE
	Partage évolutions objectifs et périmètre de l'intégration du NR dans notre cœur de métier	13 mai 2020	Pilotage NRO + AVV
Document lié à l'obtention de la labellisation	Rapport final de labellisation	22 juillet 2020	Lucie
	Attestation d'engagement dans la démarche de labellisation Numérique Responsable	26 septembre 2019	Lucie
Documents liés à la contractualisation de la labellisation	Convention formation Lucie	7 octobre 2019	Responsable RSE
	Offre de labellisation NR	20 mars 2020	Responsable RSE
	Contrat avec le bureau Veritas NR	1er avril 2020	Responsable RSE
	Document Lucie « <i>mieux connaître votre organisation</i> »	13 avril 2020	Responsable RSE
	Contrat Lucie	13 avril 2020	Responsable RSE
	Copie de l'attestation engagement NR	26 août 2020	Responsable RSE
	Devis de labellisation NR	28 janvier 2021	Responsable RSE
Factures	1 <sup>ère</sup> Facture Agence Lucie	26 septembre 2019	Agence Lucie
	Facture Bureau Veritas	21 avril 2020	Bureau Veritas
	2 <sup>ème</sup> Facture Agence Lucie	16 juillet 2020	Agence Lucie
	Atelier Identification et hiérarchisation des parties prenantes	Mi-2019	ISIA

Compte rendu des réunions et d'ateliers	COMEX	20 novembre 2019	ISIA
	Atelier initialisation label NR (annexe 11)	5 décembre 2019	ISIA
	COMEX	18 décembre 2019	ISIA
	Atelier enjeux NR	29 janvier 2020	ISIA
	Ordre du jour relatif à l'assemblée générale de l'INR du 24 janvier 2020 (Annexe 13)	14 janvier 2020	INR
	Compte-rendu de réunion	10 février 2020	INR
Charte	Charte RSE pour les fournisseurs (annexe 9)	16 mars 2020	Responsable du développement commercial
Conversations réseaux sociaux	Echanges sur la plateforme Team	<i>Tout au long de la recherche</i>	ISIA (40 membres)
	Posts sur LinkedIn		
Rapport externe	Rapport d'accompagnement Individuel NR	2019-2020	GreenConcept
	Guide des labels RSE et NR	2021	Alliance GreenIT
Articles de presse internes	Parution mensuelle d'article (en juin 2020, le thème porte sur le NR)	Mensuel	Responsable communication et Responsable rse
Articles de presse	La revue INSA Alumni numéro 138	Deuxième trimestre 2020	Senior project manager
	Dossier de presse	Inconnue	Service communication <a href="https://fr.calameo.com/read/0052238364e239b0a72c4">https://fr.calameo.com/read/0052238364e239b0a72c4</a>
Témoignages Vidéos	Podcast Youtube : L'avenir du numérique durable vue par les dirigeants	19 septembre 2020	<a href="https://youtu.be/tpPFDR_heWg">https://youtu.be/tpPFDR_heWg</a>
	Vidéos salon ProDurable : témoignages des associés	Septembre 2020	<a href="http://www.mediatico.fr">www.mediatico.fr</a>

	Interview de Jean-François Caplat par Jean-Marc Sylvestre dans l'émission Smart PME	9 Octobre 2020 Durée : 3min01	<a href="https://youtu.be/KIgPxHp1DFo">https://youtu.be/KIgPxHp1DFo</a>
	Webinar « Déployer une démarche NR dans son organisation, oui mais comment ? »	28 juin 2022	Jean-François Caplat, Co-président Denis Didier, Expert NR (Intervient également à l'Institut du NR) Lucile Pontet, Responsable communication externe
Témoignages écrits internet	« ISIA une ESN engagée dans le numérique responsable »	2 mars 2020	<a href="http://www.label-nr.fr">www.label-nr.fr</a>
Fichier Excel concernant le déploiement du NR	Déploiement du NR : NR planning offre globale	4 juin 2020	Frédéric VACHERET, Responsable financier
	Suivi des actions liées aux risques	29 novembre 2021	Maiwenn GOURMELON, Chargée de missions RSE
	Déploiement du NR : Grille de classification de la sensibilité des clients aux aspects RSE	10 janvier 2022	ISIA
Divers	Offre de stage NR	28 novembre 2019	Responsable RSE
	Agenda événements externes	Groupe Team	Service communication
	Trombinoscope	En ligne	ISIA
	Webinaire CCI de Montpellier, « Sobriété numérique : préparer l'après-crise avec des services numériques éco-conçus »	28 mai 2020	Bastien Ducruzet et Anthony Fraise
	Communication du groupe « Stratégie » de l'INR (Annexe 13)	De janvier 2020 à	Membre du groupe « Stratégie » de l'INR et groupe de travail Ecoconception

## 2. Analyse des données

### 2.1. Analyse des entretiens semi-directifs

Les entretiens effectués ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Les informations recueillies ont été traitées par la méthode de l'analyse de contenu définie par Bardin (2003, p.47) comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ». Dans une logique exploratoire, l'analyse de contenu des données collectées a permis de mettre en lumière les motivations et les craintes des acteurs internes dans la démarche de mise en place du label NR. Nous avons procédé à l'analyse de chaque entretien avec le logiciel QSR Nvivo. Ce travail a nécessité l'importation des entretiens retranscrits dans le logiciel afin de coder les données dans les différents thèmes intitulés « codes » dans ce logiciel (tableau 20).

Celles-ci ont ensuite été catégorisées pour aboutir à nos principaux résultats. Les données recueillies ont été traitées selon l'approche horizontale (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2018 ; Hlady-Rispal, 2002). Cette approche transversale a pour objectif de voir comment chaque thème du guide d'entretien a été traité par l'ensemble des répondants. La grille thématique a été établie à partir de la littérature et complétée par des thèmes émergents identifiés suite à une relecture des réponses des parties prenantes.

La codification avec le logiciel NVivo a consisté à découper le contenu des transcriptions. Les codes constituent des « *étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude* » (Miles et Huberman, 2003).

Pour coder notre corpus, nous nous sommes appuyés sur deux techniques de codage. La première, privilégiée par Miles et Huberman (2003), repose sur la création de codes en amont de l'analyse, à partir des thèmes des guides d'entretiens et de la revue de littérature. Nous nous sommes également appuyés sur notre cadre théorique pour analyser les entretiens à partir des sources de pouvoir identifiées par Crozier et Friedberg (1977) : expertise, maîtrise de l'information sur l'environnement, contrôle de la communication, connaissance des règles de fonctionnement. Puis, nous les avons enrichi de manière inductive, avec des codes émergents du terrain (Strauss et Corbin, 1990), identifiés lors de l'analyse des entretiens et du codage. Cette seconde technique de codage a permis de compléter notre liste initiale de code.

Le tableau 19 présente les différents sous-thèmes qui ont émergé au cours des entretiens (avant et après labellisation). Ils ont ensuite été rapprochés pour établir une grille de codage qui a été systématiquement utilisée pour traiter les données collectées. Des citations sont extraites de ce contenu afin d'illustrer les résultats de notre analyse qualitative.

**Tableau 19 : Les sous-thèmes émergents**

Thème 4a	Motivations et craintes des dirigeants face au processus de labellisation NR
Sous-thèmes associés au thème « motivations »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethique, convictions</li> <li>- Être pionnier</li> <li>- Anticipation de la réglementation</li> <li>- Différenciation</li> <li>- Structuration de la démarche RSE</li> <li>- Apport d'une preuve de la démarche RSE de l'entreprise</li> <li>- Impact positif pour les salariés</li> <li>- Enjeu environnemental</li> </ul>
Sous-thèmes associés au thème « craintes »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de nouvelles sources d'activités liées au NR, timing de la démarche</li> <li>- <i>Greenwashing</i></li> <li>- Sensibilité des salariés à la RSE</li> <li>- Aptitude des salariés à répondre aux attentes, manque de formation</li> </ul>
Thème 4b	Perception de la démarche de labellisation NR par les salariés
Sous-thèmes associés au thème « perceptions positives »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fierté</li> <li>- Sincérité de la démarche</li> <li>- Enjeux environnementaux</li> <li>- Différenciation</li> </ul>
Sous-thèmes associés au thème « perceptions négatives »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de formation, capacité à répondre aux attentes</li> <li>- Difficulté de mesurer/estimer les gains</li> <li>- Efficacité/pérennité du label</li> <li>- Absence d'enjeux identifiés</li> </ul>

**Tableau 20 : Les codes supports de l'analyse sur Nvivo**

- **1\_Motivations**

**Selon les dirigeants**

- Être les premiers labellisés
- Anticiper la réglementation
- Répondre à des contraintes réglementaires
- Structurer une démarche existante
- Être accompagné
- Apporter une preuve
- Se différencier
- Améliorer les pratiques
- Avoir un impact positif sur la société
- Répondre aux exigences des clients et des donneurs d'ordres
- Faire comme les autres (Isomorphisme institutionnel)
- Faire des économies

**Selon les salariés**

- Être les premiers labellisés
- Anticiper la réglementation
- Structurer une démarche existante
- Être accompagné
- Apporter une preuve
- Se différencier
- Avoir un impact positif sur la société

- **2\_Craintes**

Des dirigeants

- Salariés pas vecteurs de communication
- NR pas source d'activités
- Action assimilée à du greenwashing

Des salariés

- Efficacité et pérennité du label
- Manque de formation
- Aptitude à répondre à la demande
- NR pas source d'activités

- **3\_Perceptions positives**

- Fierté
- Démarche sincère
- Démarche existante avant mise en œuvre du processus
- De la communication mises en œuvre
- Du label
- Formations suffisantes

Prêt à répondre à la demande  
Impacts sur la vie personnelle

- **4\_Perceptions négatives, difficultés**

Communication exagérée sur le sujet  
Difficulté de mesurer, d'estimer les gains  
Ne voit pas vraiment l'intérêt  
Pas prêt à répondre à la demande

- **5\_Connaissances**

Du concept de RSE et de ses enjeux  
Du concept du label NR et de ses enjeux  
Des actions mises en œuvre

- **6\_Implication**

a\_Salarié très impliqué  
b\_Salarié peu impliqué  
c\_Des associés  
d\_Formation des groupes de travail  
    Eléments sur la situation géographique  
    Eléments sur la position hiérarchique  
e\_Rôles des PP externes dans l'implication des salariés

- **7\_Clients**

Attentes en termes de NR  
Pas d'attentes en termes de RSE et de NR

- **8\_Changements pendant le processus de labellisation (PENDANT)**

Création d'un domaine RSE  
Au niveau de la communication  
    Interne  
    Externe

- **9\_Conséquences de l'obtention du label (APRÈS)**

Au niveau de la communication  
    Interne  
    Externe  
Au niveau de l'activité  
    Au niveau de l'offre  
    En termes d'image de marque  
        Permet de se différencier  
    Évolution de la demande en matière d'éco-conception  
Recrutement

Trop tôt pour observer les impacts de l'obtention du label

- **10\_Divers**

Aspects personnels

L'utilisation du logiciel QSR Nvivo nous a permis de coder les entretiens obtenus. « *Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » (Thiéart, 2007). Les unités d'analyse choisies ont été les phrases et/ou paragraphes. Le logiciel permet d'importer les documents, de définir des mots clés, « nœuds », pour reprendre la terminologie utilisés dans le logiciel, puis d'affecter des phrases ou paragraphes des documents à un ou plusieurs de ces mots clés « *Tag* ». Par exemple, la phrase « *il faut se réinventer, arriver à se démarquer* » a été codée sous le nœud « *se différencier* ».

### ***Hierarchisation des nœuds***

Les éléments du discours ont donc été catégorisés (Thiéart 2007) : au terme du codage des entretiens à l'aide du logiciel, trente-huit nœuds (ou mots clés) ont été identifiés. Or ces nœuds manquaient de structuration et il était nécessaire de regrouper les thématiques proches les unes des autres. Par ailleurs, certains d'entre eux recouvraient les mêmes notions. La poursuite du codage devenait fastidieuse et il devenait nécessaire de faire le point sur les nœuds identifiés pour poursuivre l'analyse. L'utilisation d'un logiciel de cartographie heuristique nous a semblé la plus appropriée pour procéder à cette analyse, l'objectif étant principalement de hiérarchiser les nœuds. Nous avons choisi d'utiliser Free Mind, application qui permet de mettre en place des représentations des données sous une forme arborescente, de manière très visuelle, et qui facilite le classement et l'organisation des informations.

En complément à ces entretiens semi-directifs, une observation non participante et une analyse documentaire ont été réalisées.

## **2.2. Analyse des données récoltées lors de l'observation non participante**

L'observation est un exercice d'attention vigilante du chercheur qui consiste à faire preuve d'une attention soutenue et vigilante envers les personnes, les environnements physiques, organisationnels et institutionnels, les ressources utilisées et les circonstances dans lesquelles

ces éléments interagissent (Journé, 2012). Une grille d'observation a été élaborée de façon exploratoire, complétée et modifiée au fur et à mesure de l'observation, en fonction des questions de recherches. Nous nous sommes inspirés de la méthodologie de Burgess (1984). La grille de Burgess est constituée de trois grandes catégories :

- les notes de terrain qui décrivent « les événements, les faits, les activités, l'endroit et le temps » (Carole, Groleau, 2008 :230).
- les notes méthodologiques s'intéressent aux interactions avec les personnes observées
- les notes d'analyse décrivent les impressions du chercheur et les éléments qui lui semblent pertinents.

Les principaux points relevés sont les suivants : la date, la durée, le lieu, le nombre de participants, les participants, le temps de parole accordé à chacun des participants, les outils, le déroulement, les sujets et les points abordés, les questions posées, la présence ou non d'un temps d'échange.

**Tableau 21 : Grille d'analyse de l'observation non participante**

<b>Unités d'analyse</b>	<b>Indicateurs</b>
	Date
	Durée
	Lieux
	Nombre de participants
	Participants
	Temps de parole
	Outils
	Déroulement
	Sujet, points abordés
	Questions
	Présence d'un temps d'échange
<b>Dimension individuelle</b>	Rôle Valeurs Objectifs Ressources Préoccupations immédiates Autres
<b>Dimension collective</b>	Place Objectifs

Mais l'observation non participante est une méthode qui n'est pas sans limites. En effet, selon Mucchielli (1988), à travers sa présence, le chercheur introduit des biais perceptuels et interprétatifs. En fonction de son expérience, de ses centres d'intérêts, et de ses choix intellectuels, le chercheur peut inconsciemment « *ne voir que ce qui lui convient, n'entendre que ce qu'il veut bien entendre, et oublier ce qui lui est désagréable* ». Son observation influe par ailleurs sur les comportements et actions des acteurs observés et inversement. Conscient de ces limites, le chercheur a tout de même maintenu cette méthode pour les nombreux intérêts qu'elle présente. D'une part, elle permet de ne pas réduire le phénomène observé à ce que les acteurs peuvent en dire. D'autre part, elle complète les résultats des entretiens semi-directifs qui se déroulent en parallèle et « *permet de traquer les non-dits, certaines contradictions perçues dans le discours des acteurs des problèmes latents et donne plus de relief aux résultats recueillis sous d'autres formes* » (Hlady Rispal, 2002).

### **2.3. Analyse des données secondaires**

Afin d'analyser les données secondaires répertoriées dans le tableau 18, nous avons procédé à l'intégration des différentes sources dans le logiciel NVivo : conférences, webinaires, etc. Pour cela, nous avons retranscrit les vidéos. Les images (publicité notamment) et les articles publiés sur les réseaux sociaux (principalement LinkedIn) ont été insérés également dans le logiciel Nvivo.

## **Conclusion de la section 2 :**

### **Méthodologie de la collecte et de l'analyse des données**

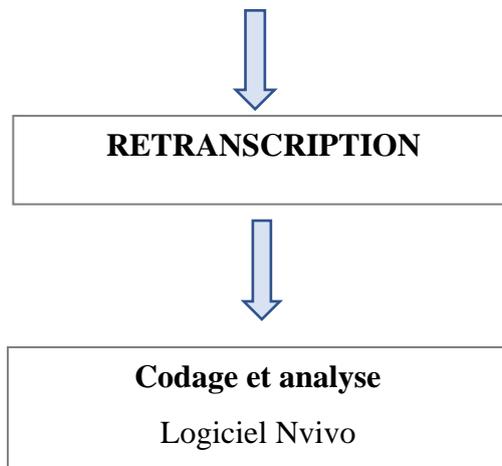
Ainsi, le recueil des données a reposé sur une pluralité de sources : observation non participante, sources documentaires internes et externes, entretiens semi-directifs réalisés tout au long du processus de labellisation, jusqu'à l'obtention du label. L'entretien semi-directif a été le principal outil de notre collecte de données. Il a été complété par l'observation non participante et l'analyse de données secondaires. Principales sources recommandées dans une étude de cas dans une approche qualitative exploratoire, elles ont permis de réaliser une triangulation des données collectées. Cette pluralité des sources a permis le recueil d'un matériau relativement riche, diversifié et représentatif de la réalité des perceptions des différents acteurs.

Dans une recherche qualitative, la triangulation consiste à mettre en œuvre plusieurs démarches en vue de la collecte de données pour l'étude du comportement humain. L'approche de collecte des données par méthodes multiples tente ainsi d'atteindre la complexité du comportement humain en l'étudiant de selon plusieurs points de vue (Mayer et *al.*, 2000). La triangulation consiste à confronter des méthodes d'investigation différentes et complémentaires. C'est ainsi que la triangulation, en combinant les données issues de plusieurs instruments, compense les biais propres à chacun et permet d'assurer la validité des analyses effectuées (Mayer et *al.*, 2000). Pour ce faire, nous avons confronté les analyses réalisées à partir des entretiens semi-directifs et les différentes données collectées lors de l'observation participante et des données secondaires, afin de mettre en parallèle les perceptions des acteurs sur chaque thème identifié.

**Conclusion du chapitre 4 :**  
**Etude exploratoire qualitative**

**Tableau 22 : Résumé de la collecte des données**

<b>Résumé de la méthode de collecte des données</b>		
Entretiens semi-directifs	Observation non participante	Données secondaires
	Avant l'obtention du label	Après l'obtention du label
Entretiens semi-directifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avec les 3 associés</li> <li>- avec le porteur de projet</li> <li>- avec 12 salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avec 2 associés (<i>un associé ayant quitté l'entreprise</i>)</li> <li>- avec le porteur de projet</li> <li>- avec 26 salariés</li> </ul>
Observation non participante	Réunions, ateliers, « tech café », visites de site, réseau social interne	
Documents internes	Compte rendu de réunions, prise de note, discussions intranet (Teams), résultats d'enquêtes internes et externes, rapports d'audits.	
Documents externes	Le référentiel du label NR (annexe 2) Articles de presse Sites internet Vidéos LinkedIn Webinaires Podcasts	



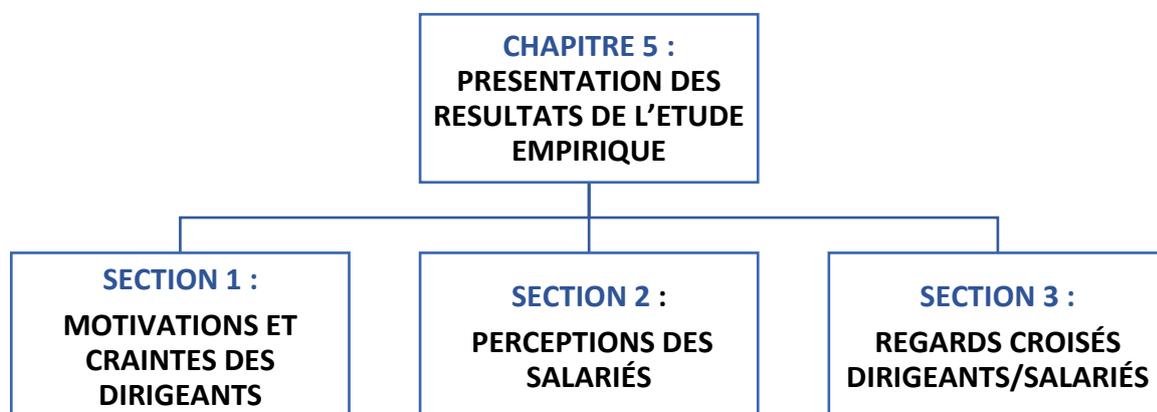
## CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

L'ambition de cette partie est de répondre aux questions de recherches présentées en introduction, à savoir :

- **Quelles sont les motivations et les craintes des dirigeants de PME avant l'obtention du label numérique responsable ? Comment évoluent-elles ?**
- **Quelles sont les perceptions des salariés de cette PME avant l'obtention du label numérique responsable ? Comment évoluent-elles ?**
- **Quels sont les points communs et les divergences entre les motivations/craintes des dirigeants et les perceptions des salariés ?**

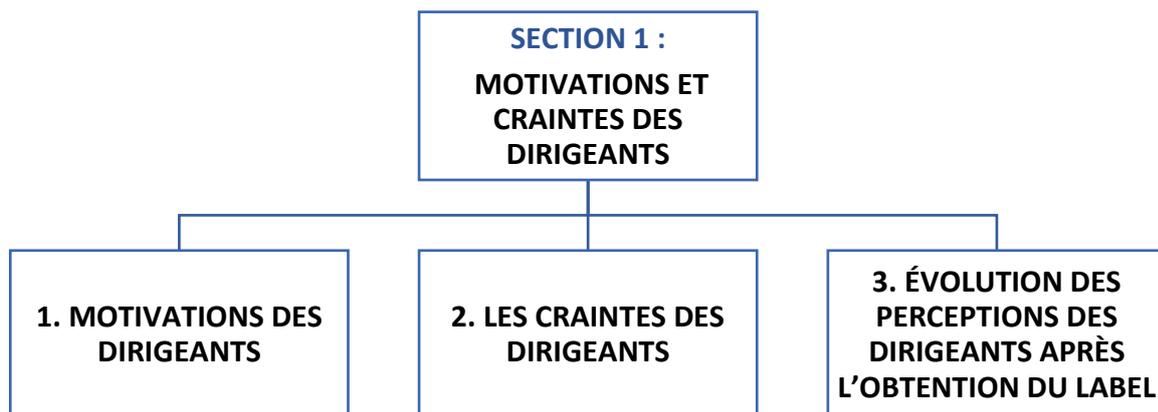
L'objectif principal est de comprendre quelles sont les perceptions, les représentations des acteurs sur les thèmes de la RSE, du label Numérique responsable, de son déploiement dans l'organisation et de la dynamique de son appropriation par les membres de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous tenterons de cerner les motivations et les craintes des dirigeants, avant l'obtention du label, puis comment celles-ci ont évolué après l'obtention du label (Section 1). Nous analyserons la perception des salariés tout au long de la démarche de labellisation (Section 2). Nous confronterons ensuite les motivations/craintes des dirigeants et les perceptions des salariés dans la démarche de labellisation NR et présentons le positionnement des acteurs selon l'analyse Crozierienne (Section 3).



## SECTION 1 : MOTIVATIONS ET CRAINTES DES DIRIGEANTS

Dans un premier temps, nous analyserons les résultats relatifs aux motivations des dirigeants (1) puis leurs craintes (2) vis-à-vis de la démarche de labellisation NR. Nous analyserons ensuite comment ces perceptions ont évolué après l'obtention du label (3).



## 1. Les motivations des dirigeants

### 1.1. Anticiper la réglementation

Comme nous l'avons étudié dans la première partie de cette étude, les PME ne sont pas directement soumises à la réglementation en matière de RSE et de numérique responsable. Elles peuvent l'être indirectement, sous la pression de leurs donneurs d'ordres, qui, lorsqu'il s'agit de grandes entreprises, doivent respecter la législation en matière de responsabilité sociétale. La démarche de labellisation engagée par ISIA n'est donc pas la réponse à une exigence réglementaire.

Malgré cette liberté, les dirigeants souhaitent anticiper la réglementation à venir. En effet, les dirigeants sont convaincus que la législation en matière de RSE, notamment en matière de numérique responsable, va s'intensifier et concerner les PME. A la question « *Vous prenez les devants en termes de législation ?* », l'Associé.2a a répondu :

« *Oui. Dans les marchés publics, je suis convaincu que ça va arriver* ».

De même, à la question « *Vous pensez que la législation va s'en emparer ?* » (de la question de du numérique responsable), l'Associé.3a a répondu :

« *Je suis convaincue de ça.* »

### 1.2. Structurer une démarche existante

Il y a aussi un fort enjeu environnemental lié à la mise en place du label NR. Il va s'agir d'une part de structurer les pratiques environnementales liées au numérique et d'impulser l'entreprise vers de nouvelles pratiques. Selon le témoignage des dirigeants dans un article de presse « *ce label donne de grandes lignes directrices pour la sobriété numérique* » et permet donc de guider la politique du NR. Les dirigeants expliquent qu'un des points importants lors de l'audit des pratiques par le bureau de certification a été la volonté de l'entreprise de consommer le moins d'énergie possible et de réfléchir à l'éco-conception dans leur cœur de métier.

Lors d'un retour d'expérience<sup>58</sup>, les associés déclarent que la labellisation « *concrétise aussi toutes les actions réalisées depuis plusieurs années* ». A travers l'obtention du label NR, les dirigeants d'ISIA souhaitent formaliser les actions mises en place jusqu'alors de manière dispersée, et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue structurée. ISIA est une PME engagée en matière de responsabilité sociale et sociétale depuis quelques années. En effet,

---

<sup>58</sup> Guide des labels RSE et NR, 2021

de nombreuses actions sont menées en interne dans la protection de l'environnement d'une part, et du bien-être des salariés d'autre part.

Les paroles des dirigeants confirment cet engagement :

*« La RSE, aujourd'hui on parle de RSE, si tu veux... y'a 10 ans on parlait de développement durable, voilà. Je pense qu'on a ça en nous, dans nos gènes. [...] C'est un truc qu'on avait en nous. Y'a une fibre sociétale et sociale en fait mais qui ... tout de suite... à trouver des traductions concrètes dans la manière dont on faisait les choses, dans la manière de... de conduire cette entreprise. La dimension du bien-être, la dimension de l'épanouissement des collaborateurs en fait. Quoi, y'avais cette sensibilité là qu'on avait pour chacun de nous. » Associé.2a*

Puis plus loin :

*« Y'a des principes même de l'éco-conception, le cadre n'existait pas qu'on le mettait déjà en œuvre. » Associé.2a*

Son associé le rejoint avec les propos suivants concernant le Happiness Committee, groupe de travail pour l'amélioration du bien-être des collaborateurs et la mise en œuvre d'actions en faveur de l'environnement :

*« Et les premiers pas dans la RSE ça a été la création du Happiness Committee en fait. Et à ce moment-là, dans le Happiness Committee on va se poser différentes questions et donc le Happiness Committee passe par trois axes. Le premier axe c'est la prévention santé qui était devenue obligatoire. Mais derrière on avait deux axes : promotion de la santé pour les collaborateurs et promotion des actions environnementales avec la mise en place du tri. Voilà. Et donc on a commencé avec le Happiness Committee à mener des actions comme ça dans..., on va dire c'était notre RSE interne. [...], je dirai peut-être 2016 ». Associé.1a*

L'associé Associé.1a dit également :

*« Dans les comités de stratégie qu'on faisait tous les 3, déjà on parlait de ces questions-là. Comment on pouvait faire pour faire des actions de développement durable est-ce qu'on pouvait pas aider des ONG. Tu vois on était là-dedans. C'était là, c'était présent. » Associé.1a*

Ou encore :

*« culturellement avec les associés on a toujours eu un intérêt avec ces questions-là. » Associé.1a*

*« X<sup>59</sup> qui est aussi très préoccupé par ça. » Associé.1a*

---

<sup>59</sup> Un des trois associés

Les propos du troisième associé rejoignent ceux de ses collègues :

*« Des labels comme ça, potentiellement ils peuvent nous apporter une certaine visibilité, ils peuvent nous aider aussi à déployer des choses, aller un peu plus vite parce que **ça guide** finalement, ça amène à regarder des choses qu'on avait pas encore regardé. » Associé.3a*

Les dirigeants d'ISIA pensent que la labellisation donnera un cadre structurant qui facilitera et rendra plus efficace la démarche d'amélioration continue mise en œuvre afin de réduire progressivement l'impact de l'activité de la PME sur l'environnement. L'objectif pour cette PME est de s'appuyer sur le label pour se donner un cadre de référence, et structurer sa démarche. Pour les dirigeants, il s'agit également de mettre du sens dans leur démarche RSE, et de faciliter les processus d'apprentissage. L' Associé.1a déclare ainsi :

*« Il (le label) va nous obliger à nous structurer, de faire un inventaire, le diagnostic de là où on en est, qu'est-ce qu'on a déjà, et puis qu'est-ce qui serait à muscler, à développer. Ça, c'est déjà super, ça va être énorme pour ça. Après il va nous permettre de nous donner un guide, pour nous donner des objectifs et ne pas s'éparpiller ... avoir une vraie stratégie autour de ça... Il va donner un guide aussi un petit peu normatif pour tous les collaborateurs. C'est aussi pour nous un moyen, au travers de ce label, de progresser et d'accompagner notre progression. Je pense en fait qu'**on va commencer à structurer les choses** ». Associé.1a*

L' Associé.2a ajoute :

*« Il y avait des choses qu'on faisait mais ce n'était pas forcément tout le temps en conscience, ce n'était pas tout le temps piloté, ce n'était pas tout le temps partagé avec les collaborateurs ». Associé.2a*

L'entreprise souhaite ainsi, grâce au processus de labellisation, formaliser les actions RSE déjà engagées depuis plusieurs années, mais aussi les améliorer et les valoriser, en interne et en externe. Les associés déclarent à ce sujet :

*« Et puis y'a un côté, valoriser ce qu'on a fait quoi, tu vois, le travail ». Associé.1a*

*« Des labels comme ça, potentiellement ils peuvent nous apporter une certaine visibilité [...]. » Associé.3a*

Les dirigeants d'ISIA mettent le NR au cœur de la stratégie de l'entreprise, comme le montre le témoignage d'un des associés dans le guide des labels RSE et NR paru en 2021<sup>60</sup> :

---

<sup>60</sup> <https://www.digital-league.org/blog/2021/12/14/2021-guide-des-labels-rse-numerique-responsable/>

*« Cette demande s'inscrit dans la vision d'entreprise et dans sa stratégie de placer la RSE au cœur de tous nos projets. En tant qu'ESN il nous a semblé important d'adresser la question du Numérique Responsable dans notre cœur de métier ».*

Les dirigeants espèrent ainsi que le label permettra à l'entreprise de structurer son action RSE et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Pour structurer la démarche existante, les dirigeants ont choisi le label NR pour plusieurs raisons : selon eux, c'est un label accessible dans la mesure où ils pensent l'obtenir facilement car beaucoup de choses ont déjà été mises en place. Par ailleurs, le choix d'un label sectoriel leur apparaît plus adapté qu'un label généraliste. Enfin, il estiment que c'est un label reconnu.

*« Ce label est à notre connaissance l'un des rares (si ce n'est le seul) permettant d'adresser spécifiquement notre cœur de métier du numérique sur l'ensemble de notre organisation. Il est poussé par des organisations reconnues dans le domaine de la RSE avec l'INR, l'ADEME, MTES, WWF. Il s'appuie également sur une démarche de mise en œuvre calquée sur la norme ISO26000 et bénéficie des retours d'expérience de plusieurs années d'exploitation sur le label Lucie ISO 26000. Seul le référentiel d'analyse change et se concentre spécifiquement sur le numérique. »<sup>61</sup>*

### **1.3. Être une référence en matière de NR en étant les premiers à obtenir le label**

Le choix de ce label en particulier est également motivé par l'opportunité pour ISIA d'être la première entreprise de service numérique à l'obtenir. Le fait d'être parmi les premiers, voire la première entreprise à être labellisée, est une motivation importante. En effet, la volonté des dirigeants est que la PME soit perçue, en interne et en externe, comme une organisation pionnière, en étant la première entreprise de services numériques à être labellisée :

*« Là, l'idée, c'est d'être dans les premiers qui vont avoir le label ». Associé.2a*

Il en est de même pour son associé :

*« Il (le label) est arrivé à point nommé donc on se cale avec lui. Et puis du coup, on veut faire partie des premiers. On se dit aller, coup d'accélérateur». Associé.1a*

L' Associé.3a déclare également :

---

<sup>61</sup> Guide des labels RSE et NR, 2021

*« Et puis l'INR, je crois que c'est récent, mais l'institut qui s'est monté très récemment, y'a l'opportunité d'être labellisé, **d'être labellisé un peu dans les premiers aussi**. Donc peut-être, là où ça n'aurait pas été ... des choses qu'on n'aurait pas été amené à faire tout de suite, tout de suite, y'a un peu la notion aussi d'**opportunité**. De se dire, ben ça peut être, on peut rejoindre aussi la dimension économique. Ça peut être aussi un sujet sur lequel on peut aller, qui va peut-être particulièrement raisonner aussi, qui va aller dans le sens de nous faire connaître, de nous permettre du coup d'influencer encore plus. Donc y'a encore, je vais pas dire c'est pas... pas un effet de mode pour nous parce que y'a quand même une logique très ...ancrée. Mais y'a quand même un peu l'idée d'une opportunité de se dire que ce serait peut-être bien qu'on aille là-dessus maintenant, parce que c'est peut-être le moment aussi. Et je disais tout à l'heure, y'a **une question de timing**. »*

Ce label contribuera, selon l'Associé.1a « à classer l'entreprise comme une référence en matière de RSE ». C'est le souhait des dirigeants de cette PME.

#### **1.4. Améliorer le bien-être au travail des salariés**

Le volet social est un engagement des dirigeants depuis plusieurs années. Ce processus de labellisation s'inscrit, selon eux, dans une démarche globale mise en place par l'entreprise pour améliorer la vie au travail et de fait, la satisfaction des salariés. L'entreprise souhaite que ses salariés soient bien dans l'entreprise mais aussi qu'ils puissent donner du sens à leur métier, notamment en leur permettant de s'impliquer dans des projets responsables. Les dirigeants souhaitent sensibiliser leurs salariés à la problématique du NR. A travers cette démarche de labellisation, le souhait des associés est de promouvoir leurs valeurs en interne. ISIA ambitionne ainsi de fédérer ses collaborateurs autour de ce projet commun de labellisation, et espère parvenir à ce que ses salariés soient fiers d'appartenir à cette entreprise et à en attirer de nouveaux. L' Associé.2a explique en effet :

*« Et puis la fierté tu vois. Pour les collaborateurs, je suis dans une boîte qui a ce label-là [...], qui vont être sensibles à cette question ». Associé.2a*

Le partage de valeurs responsables communes qui fédèrent les dirigeants et les collaborateurs de l'entreprise est prégnant dans la démarche engagée par l'entreprise ISIA.

## 1.5. Partager des convictions éthiques

Une des motivations mise en avant par les dirigeants est d'ordre éthique. Ils expliquent en effet que ce sont avant tout leurs valeurs et convictions qui expliquent leur engagement en matière de RSE, et notamment dans le processus de labellisation NR. Ils souhaitent qu'ISIA puisse par cette labellisation « *apporter sa pierre* » à l'édifice de la RSE, diffuser ses valeurs et mieux s'inspirer de l'action des autres. L' Associé.2a déclare en effet :

*« Le label permet de contribuer à faire rayonner la vision de l'entreprise, et puis, si on peut aider, en influencer d'autres, être aussi influencé par d'autres. Il y a l'idée de se nourrir mutuellement. Je pense que sur la question du numérique, il y a beaucoup de choses à faire car il y a des enjeux qui sont supers fous, importants. ».* Associé.2a

*« L'idée c'est d'embarquer nos clients et nos futurs clients sur cette thématique-là. »* Associé.2a

L' Associé.1a ajoute :

*« Ce que je souhaite, c'est que ce soit une organisation qui puisse **aider d'autres organisations à grandir**. Voilà. Après j'ai pas forcément d'attentes sur la taille, sur..., tu vois la dimension... Mais par contre, sur le fait qu'elle soit reconnue et utile à la société. Je veux vraiment ça. Je la vois vraiment comme un écosystème en fait. Tu vois, comme quelque chose qui va fédérer d'autres entreprises, d'autres acteurs. Et qu'elle contribue aussi à nourrir un écosystème. »* Associé.1a

Dans la mise en place de cette démarche de labellisation NR, les dirigeants sont ainsi poussés par des considérations éthiques fortes et la volonté de donner du sens au quotidien.

Cela passe par le souhait d'influencer et d'être influencé à travers la communication externe. En effet, les entretiens montrent que la volonté des associés est d'influencer leur environnement, d'avoir un impact positif sur la société. Pour cela, ils passent par diverses actions pour sensibiliser leur environnement à cette cause qui leur tient à cœur : interventions dans les établissements scolaires, retours d'expériences lors de conférences, webinaires, communications sur les réseaux sociaux (LinkedIn), intégration à la communauté INR, entre autres. La participation de la PME à ces manifestations relatives au numérique responsable témoigne de cette volonté de l'entreprise. Le partage d'expériences est une voie utilisée pour contribuer à la diffusion du label au sein des organisations. Les publics rencontrés lors de ces manifestations sont très divers. Très tôt, l'entreprise est allée à la rencontre d'étudiants à l'école Polytech Montpellier pour les sensibiliser aux enjeux du numérique. De même, cette sensibilisation s'est faite lors d'événements tenus par des organisations publiques telles que

« Label Villes et Villages Internet<sup>62</sup> » qui s'est tenu en février 2020 à Martigues, donc avant l'obtention du Label NR. Par ailleurs, des acteurs de ISIA interviennent lors de séminaires organisés divers organismes, tel que la CCI de Montpellier, pour partager leurs expériences avec d'autres entreprises du numérique.

### 1.6. Se différencier des concurrents et gagner en visibilité

L'entreprise fait face à une forte concurrence sur le marché du service numérique. Elle a donc la volonté de se réinventer, de se démarquer de ses concurrents, en valorisant la dimension environnementale et sociétale des produits et services numériques qu'elle propose, même si cette orientation est incertaine et risquée. Selon les dirigeants, un tel engagement permettra à ISIA de se différencier vis-à-vis de ses concurrents et d'acquérir de nouveaux clients. L'Associé.1a déclare ainsi que l'objectif est « *de rendre ISIA le plus agile possible pour qu'elle puisse s'adapter au monde quand il va bouger* ». L'Associé.1a ajoute :

*« La branche sur laquelle on était bien assis, on est en train de la scier. On s'attrape à d'autres. [...] Il y a beaucoup de concurrence. Ben là, on enlève la partie qui était facile en termes de rentrée d'activité ... Il va falloir développer ce pour quoi on a envie d'exister et là, c'est le début... Il y a cette petite difficulté là, et tu te dis quand même, est-ce qu'on va réussir à alimenter en activité ? On dormait sur nos lauriers. Maintenant, il faut se réinventer, arriver à se démarquer ». Associé.1a*

Son associé confirme et souligne l'intérêt de cette démarche en termes de visibilité externe :

*« Mais après, je pense que ça peut nous donner de la visibilité aussi en externe ... L'idée c'est d'embarquer nos clients et nos futurs clients sur cette thématique-là. Parce qu'on a besoin de nouveaux clients, et on se dit que ça peut être le bon véhicule, trouver des clients qui vont être en résonance avec ce qu'on poursuit ». Associé.2a*

A travers la labellisation, les dirigeants souhaitent mettre en lumière leurs actions en matière de RSE. Le souhait d'être les premiers labellisés est l'occasion donnée à l'entreprise de communiquer sur son engagement en externe comme le souligne l'Associé.2a:

*« Je pense que ça peut nous donner de la visibilité aussi en externe ». Associé.2a*

*« Des labels comme ça, potentiellement ils peuvent nous apporter une certaine visibilité [...] ». Associé.3a*

---

<sup>62</sup> <http://www.villes-internet.net/site/evenements/rencontre-nationale-villes-et-villages-internet-2020/>

Pour l'entreprise ISIA, l'obtention du label NR est l'opportunité d'entrer dans une démarche d'amélioration, qui permet de contribuer à réduire progressivement l'impact du numérique. Un tel engagement peut être la source d'innovations et permettre à l'entreprise de se différencier vis-à-vis de ses concurrents et de gagner en visibilité en étant la première ESN labellisée.

### 1.7. Motivations absentes

En premier lieu, cette recherche nous a permis d'écarter l'idée que la démarche de labellisation est une réponse à l'attente de parties prenantes externes. En effet, selon les trois associés, mais également selon les salariés, les clients et donneurs d'ordres n'exercent aucune pression sur l'entreprise en matière de problématiques sociétales. De ce fait, les dirigeants s'interrogent sur les attentes de leurs clients en termes de RSE : en ont-ils ? Perçoivent-ils la démarche comme utile ? Indispensable ? C'est ce qu'ils cherchent à savoir comme l'indique l'un des associé lors de notre premier entretien en réponse à la question « *qu'en est-il des attentes qui émanent de l'extérieur, notamment des clients ?* » :

*« Alors pour l'instant, c'est ce qu'on sonde. Là tu vois on est dans une phase où on a envie d'aller chercher cette information-là .... On va sonder pour essayer de se faire une idée, de comment ça résonne, est-ce que ça leur parle, c'est quoi les représentations que les gens ont de tout ça. Mais pour l'instant, c'est très nouveau. » Associé.1a*

Ce questionnement est source de craintes sur l'activité que peut générer cette orientation stratégique vers le numérique responsable. C'est ce que nous verrons un peu plus loin dans l'analyse.

En second lieu, il semble important de souligner que l'objectif de diminution des coûts mis en avant par la littérature pour expliquer la mise en place d'actions RSE en PME n'est pas évoquée par les trois dirigeants d'ISIA. La réduction des coûts n'est donc pas une motivation des dirigeants. Au contraire, pour son associé, cette démarche a un coût et le retour sur investissement est incertain :

*« Bon ben ce n'est peut-être pas très grave mais ça va nous coûter. Nous, tout ce qu'on fait, ben forcément, c'est de l'investissement. **Le retour, il est incertain**, il n'est pas forcément sous forme de retour financier. Ça peut être un retour sur les conditions de travail des collaborateurs, ou alors peut-être indirectement, y'a peut-être plus de performance mais qui le sait ? On peut supposer... » Associé.3a*

La notion de rentabilité économique à court terme de la démarche de labellisation n'émerge donc pas dans les motivations des associés. Nous observons l'existence d'une volonté de partager des valeurs responsables sans attentes particulières d'un retour économique immédiat. Dans le guide des labels RSE et NR<sup>63</sup> paru en 2021, les associés sont interrogés sur les ressources humaines et financières mobilisées<sup>64</sup>. La réponse des associés est la suivante :

*« Mobilisation d'une équipe de 4 personnes pour le pilotage. 2 personnes ont accompagné d'un point de vue opérationnel la labellisation et la plupart des services de l'entreprise ont contribué aux ateliers par thématique et audits (2 jours). Pour le coût du label direct, se rapprocher de l'agence LUCIE pour plus de détails car cela dépend de la structure. Pour nous il faut compter environ 10 k€ HT sur 3 ans hors formation. »*

Nous observons ainsi que l'entreprise a investi des ressources importantes, avec la volonté de partager des valeurs responsables sans attentes particulières d'un retour économique immédiat. De plus, dans les propos des associés, nous relevons des termes qui habituellement font référence aux associations et organisations non gouvernementales dont la finalité n'est pas la recherche de profit. Ainsi l'un des associés explique :

*« Le fait de gagner de l'argent c'est juste un moyen de pouvoir s'autofinancer et être indépendant dans ce qu'on veut développer, de pouvoir faire certaines choses, des recrutements. Mais ce n'est pas du tout l'objet. C'est nécessaire. »  
Associé.1a*

## **2. Les craintes des dirigeants**

### **2.1. Un retour sur investissement incertain**

La crainte que le NR ne génère pas d'activités a été identifiée lors de nos entretiens avec les associés. La labellisation n'est pas une réponse à l'attente de parties prenantes externes (clients, donneurs d'ordres) car le NR est une problématique émergente, peu prise en compte par les entreprises aujourd'hui. D'où l'inquiétude des dirigeants sur l'activité que peut générer l'éco-conception des services numériques.

Les associés expliquent craindre qu'ISIA ne soit « *trop en avance sur son temps* », expression qui revient aussi chez les salariés, et que l'obtention du label NR ne lui permettent pas de rencontrer le public recherché. L'associé suivant affirme :

---

<sup>63</sup> <https://www.digital-league.org/blog/2021/12/14/2021-guide-des-labels-rse-numerique-responsable/>

<sup>64</sup> La question posée est la suivante : « *Quelles ont été les ressources (humaines et financières) mobilisées?* »

*« Les craintes que je peux avoir, ça va être aussi la question du moment, c'est-à-dire est-ce une offre qui intéresse des clients ? Est-ce qu'en gros il y aura les clients, et est-ce qu'ils auront bien les marges de manœuvre pour pouvoir aller au bout de ces démarches-là ? Par rapport à des gars qui vont quand même continuer à aller sur le plus offrant par exemple. Parce qu'on ne pourra pas être là-dessus. C'est vraiment la question. Est-ce que c'est le bon timing ? » Associé.1a*

Son associé déclare de même :

*« Moi, ce que je ne sais pas, c'est dans quelle mesure on va trouver notre public avec ça. Parce qu'il y a le discours ambiant, il y a une prise de conscience. Après dans quelle mesure ça peut se traduire dans un choix d'achat, d'investissement, dans quelle mesure, au-delà des mots, des bonnes intentions, ça peut trouver vraiment un marché ? Comment on pourra rencontrer notre public et créer notre marché avec ça ? Je ne sais pas. Il y a une part d'inconnu » Associé.2a*

Puis plus loin :

*« Après est ce que ça va mettre 3 mois, 12 mois ? » Associé.2a*

Les associés font part également de leurs craintes liées à l'échec de la démarche. De nombreux verbatims de l'un des associés le montrent :

*« Ça fait peur aussi. Parce que tu vois tu as toujours le couperet du résultat, tu vois. Et puis quand tu vas, à un moment donné, pour faire ton activité, si tu veux gagner un projet, t'es en compét avec d'autres. Et donc les autres, la compét, ils vont le vivre en mode quelquefois..., ils vont avoir une démarche agressive. Si tu te retrouves avec rien pour nourrir tes équipes, t'es embêté. Ben là, il faut arriver à trouver le truc pour que l'idéal c'est que tes projets ce soit évidemment pour ISIA. Et ben c'est d'arriver à trouver ça en fait. » Associé.1a*

*« Tu te dis quand même est ce qu'on va réussir à alimenter en activité. » Associé.1a*

*« Je ne sais pas si ça va marcher. » Associé.1a*

*« On est sur des choses d'un peu plus construites avec plein de changement à mener. » Associé.1a*

## **2.2. Une démarche assimilable à du greenwashing**

L'analyse des données montre qu'une des craintes des trois associés concernant le processus de labellisation NR est que cette démarche puisse être assimilée, par les parties prenantes internes et externes, à du *greenwashing*. Ils craignent que ce processus soit perçu comme une simple

action de communication. Selon eux, la démarche RSE d'ISIA est réelle, au cœur de leur projet, mais ils redoutent l'effet de mode dans lequel s'inscrivent d'autres organisations. L'associé suivant déclare ainsi :

*« Beaucoup de boîtes communiquent sur la RSE, il y a beaucoup de greenwashing ». Associé.1a*

Son associé affirme de même :

*« Alors je n'ai pas de craintes mais j'ai des interrogations, oui. Il y a des phénomènes de mode. On parlait de développement durable, maintenant on parle de RSE. Je vois bien comment des acteurs, d'autres concurrents, s'approprient cette question. Je pense qu'il peut y avoir effectivement, pour certains en tout cas, je ne dis pas tous, mais il peut y avoir pour certains une forme d'opportunisme, d'opportunité à saisir dans cette question-là. Moi je n'ai pas envie d'être associé à cette catégorie d'entreprises qui met la RSE en avant mais pour qui c'est juste un petit vernis ... voilà. ». Associé.2a*

L'Associé.3a avance également :

*« Les craintes ? Ça pourrait être peut-être la perception des gens. Ne pas donner l'impression qu'on est dans du greenwashing. Ça, je pense que, en interne et en externe, malgré tous les efforts qu'on peut faire, je sais que des fois, il y a des terminologies, des choses qui sont mal perçues ». Associé.3a*

Cette crainte des dirigeants est nourrie par des représentations que les interviewés avaient du commerce. A l'exemple de cet associé qui nous dit lors de l'entretien :

*« C'est un truc que j'ai découvert. J'avais une vision du commerce, des commerciaux comme des ... Avec leurs costumes 3 pièces et ... avec des stéréotypes, voilà. Je pense que c'est aussi une histoire d'éducation. Et donc une représentation pour un métier qui consiste à vendre. J'avais vu les tech de co, qui n'étaient pas vraiment... C'était tous des jeunes avec leurs costumes 3 pièces. Y'avait la question de l'apparence, mais aussi du discours. Je trouvais que ce qui les motivait ... Y'a aussi des histoires que j'ai en temps qu'acheteur où je me retrouvais avec des commerciaux en face de moi. Et ça me renvoyait des choses, voilà. Je me suis construit une représentation et je me suis rendu compte qu'en fait il y avait une représentation mais c'était pas forcément la mienne. On ne me l'a pas enseigné. Après j'ai croisé des gens dans la vie qui étaient des commerciaux et y'a quand même des choses qu'on retrouve dans cette population-là, et qui pour moi ne me convenait pas. La course aux chiffres. Et puis après je me suis rendue compte qu'on pouvait faire le commerce autrement, qu'on peut aussi aider les gens. » Associé.2b*

Ou encore :

*« le risque que tu as, c'est que tu aies des acteurs économiques qui se saisissent de cette question-là en se disant on va faire du business et qui font que par opportuniste et qui vont un peu verdier leur truc. » Associé.2b*

Les associés craignent donc que cette démarche de labellisation NR soit perçue comme du *greenwashing* mais espèrent à la fois que l'obtention du label permette de convaincre les parties prenantes que la posture RSE d'ISIA est sincère. Ils pensent que le label est une preuve contre le *greenwashing*. En effet, ils affirment souhaiter, par cette démarche exigeante de labellisation, prouver l'engagement réel de la PME en matière de RSE. L'associé suivant explique ainsi :

*« Mais aujourd'hui, c'est quoi le combat contre le greenwashing, c'est d'apporter la preuve, la mesure. Ça va permettre ça aussi ». Associé.1a*

Dans un article de presse, les dirigeants déclarent à ce sujet :

*« Le meilleur moyen pour ISIA d'être crédible dans sa démarche est d'agir sur son cœur de métier. Voici pourquoi la formalisation de notre démarche débute par la labellisation Numérique Responsable ».*

### **2.3. Des salariés qui ne véhiculent pas les valeurs de l'entreprise**

Les résultats montrent aussi que les dirigeants craignent que leurs salariés, et tout particulièrement les commerciaux en contact avec les clients, ne soient pas suffisamment sensibles aux problématiques sociétales, et ne portent pas correctement les valeurs d'ISIA véhiculées par le label NR. Les dirigeants se questionnent sur l'intégration de la démarche du label NR dans la politique générale de l'entreprise. Un des associés déclare à ce sujet :

*« On a recruté des commerciaux qui étaient des commerciaux... voilà... Je pense qu'ils n'avaient pas bien compris, je pense aussi qu'on n'avait pas été très clair ... On souhaite qu'ils soient capables d'aider sur d'autres terrains, de relayer cette vision, de construire des relations dans la durée .... Quelque part, d'être plus dans le conseil, dans l'accompagnement, que de pousser une solution pour pousser une solution, d'accepter qu'il y ait des missions qui sont faites pour nous et d'autres qui ne sont pas faites pour nous, que tout le monde ne peut pas être client d'ISIA ». Associé.2b*

Cet associé est partagé entre l'optimisme et la vigilance :

*« Ce que je ne sais pas, c'est **le temps que cela va demander** aux collaborateurs pour se former. Est-ce que c'est compliqué pour eux ? Moi, je ne pense pas, franchement, mais il y a plusieurs niveaux chez nous donc, est-ce que ça va aller ? En vrai, je n'ai pas trop peur. Mais ce sont les points de vigilance. **Est-ce que les commerciaux ont bien le..., tu vois, pour en parler ?** C'est tout ça en fait. Mais il n'y a pas de raison. On se donne les moyens. Moi, je pars du principe que si tu te donnes les moyens, ben il n'y a pas de raisons ». Associé.1a*

Comme évoqué dans la littérature, le label peut avoir une vocation commerciale et cela permet de comprendre l'importance que cela peut avoir pour les commerciaux. Cependant, les craintes des dirigeants renvoient ici plus largement à l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise : l'enjeu est de réussir à créer la dynamique en interne, à former un nombre suffisamment important de collaborateurs, à ancrer les pratiques NR dans la culture de l'organisation.

De ce fait, il est question de placer la RSE et le NR au cœur des prochains recrutements :

*« Et donc ça va quand même être important pour nous dans les métiers du recrutement aussi. On va essayer d'éviter celui qui vient pour se faire valoir et avoir des galons. » Associé.1a*

### **3. Évolution des perceptions des dirigeants après l'obtention du label**

Globalement, les associés sont très satisfaits de l'obtention du label. Celui-ci a des effets bénéfiques sur la PME à plusieurs niveaux. Cependant, comme l'exprime cet associé certaines difficultés persistent :

*« [...] même si là, c'est très positif, on a trouvé une voie dans laquelle ISIA peut complètement s'épanouir en tant qu'entreprise, pour autant, il y a quelques années encore, c'était pas un sujet et les gens qui nous ont rejoints nous on rejoint parce qu'on faisait certaines technologies. C'était pas le même discours. » Associé.1b*

Nous analyserons dans cette partie quels sont les apports positifs et les difficultés perçus par les associés.

#### **3.1. La PME a gagné en visibilité**

Les entretiens avec les dirigeants avant l'obtention du label nous ont montré que ceux-ci craignaient que cette nouvelle offre ne rencontre pas le public recherché. Lorsque nous interrogeons les associés plusieurs mois après l'obtention du label : les retombées en termes de communication externe vont au-delà de leurs attentes.

Lors de nos premiers entretiens en Février 2020, les dirigeants avaient évoqué les difficultés auxquelles faisait face l'entreprise. Lorsque nous interrogeons les associés à ce sujet en décembre 2021, soit presque 2 ans plus tard, nous apprenons qu'elles font désormais partie du

passé et que l'obtention du label a contribué à surmonter ces difficultés. Les mesures mises en place pour obtenir le label, notamment la communication externe (annexe 6), ont apporté de nouveaux marchés à la PME. Le discours des associés montre qu'ils sont très satisfaits de la démarche mise en œuvre et estiment que les résultats vont au-delà de leurs attentes. Mais les dirigeants sont conscients que cette distinction est temporaire et que d'autres entreprises vont s'emparer du sujet et venir les concurrencer :

*« Y'en a pleins d'autres qui vont arriver mais c'est vrai que si tu veux, ces derniers temps les grosses sociétés de notre secteur, ESN, elles ont tendance à toutes se racheter entre elles. Et eux ils ont des forces de frappe assez énormes. **Ils ont récemment compris avec les lois et tout, qu'avec le NR c'est un sujet où ils n'ont pas le choix que d'y aller.** » Associé.1b*

Pour cette PME, cette démarche est un vrai tournant dans sa vie économique comme le souligne un associé lors de l'émission télévisée sur la chaîne B-Smart, le 9 octobre 2020 :

*« Vraiment on a pris un virage. »*

En étant la première ESN labellisée, la PME a gagné en visibilité et en notoriété. La démarche a permis de communiquer sur son engagement sociétal auprès de ses partenaires et de développer une visibilité au niveau national.

*« Le label, il **donne de la visibilité**, il donne une dynamique, tu vois **en interne et en externe**. Il permet de communiquer là-dessus, d'embarquer, et puis tu as un objectif. » Associé.2b*

*« Le fait d'avoir été les premiers labellisés, **on s'est retrouvé sur une estrade publique.** » Associé.1b*

D'une part, la PME a été conviée lors de plusieurs événements pour témoigner de sa démarche et partager son expérience avec d'autres organisations du secteur :

*« C'est-à-dire que la communauté Lucie qui délivre le label, parle des premiers labellisés, **nous invite à faire des retours d'expériences**. Et donc si tu veux, aux yeux des gens, on est identifié sur le NR. » Associé.1b*

*« Donc oui, autant te dire du coup que c'est porteur. **Ça crédibilise et puis ça véhicule notre image, au-delà de ce qu'on pensait**. On pensait que nous on bénéficierait du label. Mais en fait, le label s'appuie aussi sur ISIA, tu vois. Donc voilà. » Associé.1b*

*D'autre part, de grands groupes la sollicitent pour les accompagner dans leur projets NR :*

*« Et puis y'a des entreprises qui sont venus nous voir en disant, on a envie de se mettre au NR, on a envie d'inscrire l'organisation dans une démarche*

*NR mais on sait pas par où commencer, on sait pas comment s'y prendre, on a besoin de quelqu'un pour nous accompagner. » Associé.2b*

Un des associés illustre cette notoriété à travers un exemple :

*« Pareil on était sur un salon la semaine dernière, y'a un jeune qui passe, qui nous dit voilà, moi je suis chef de projet à Vinci, Vinci s'intéresse à la question, ok. Et on lui dit vous connaissez un peu le NR, le label. Il nous dit oui, je connais bien, **même vous je vous connais bien, je vous suis depuis un an et demi.** Et là tu te dis, comment ça ? Et il nous dit **j'ai fait mon rapport, mon mémoire de master sur le label.** Et dans mon histoire du label, et bien y'avait ISIA première entreprise labellisée. Tu te dis ben en fait, pour les gens, on fait partie de cette histoire du label presque tu vois. » Associé.1b*

Selon les associés, le fait d'être la première entreprise de service numérique à avoir obtenu le label lui a permis de bénéficier de cette exposition médiatique et d'une certaine notoriété dans le secteur :

*« Et en fait, ce dont on s'est rendu compte, c'est qu'en étant la première entreprise labellisée, déjà **ça a fait un gros buzz** et puis **en termes de notoriété et d'image, pour ISIA, c'était super.** » Associé.2b*

En étant la première entreprise de services numériques à obtenir le label, la PME obtient la reconnaissance dans le domaine de ses partenaires.

Le 9 octobre 2020, sur la chaîne B-Smart, Jean-Marc Sylvestre demande à l'un des dirigeants: « *Aujourd'hui c'est ça votre identité ? C'est ça votre spécificité ? C'est ça votre avantage ?* ». Celui-ci lui répond :

*« Oui, qui est reconnu par un label, le label Numérique Responsable, qu'on a obtenu. On est la première entreprise labellisée en France et donc c'est une reconnaissance. **On n'avait pas pensé, on n'avait pas projeté que ça pouvait avoir autant d'impacts. L'impact il est plus fort que ce que je pensais encore.** Je savais qu'on serait les premiers à jamais de l'avoir eu, ça c'est sûr mais ça a des effets, d'acteurs qui comptent dans ce domaine. » Associé.1b*

*« On pensait qu'on allait intégrer l'éco-conception dans notre cœur de métier et que finalement on allait se différencier des autres ESN avec notre capacité à éco-concevoir des services numériques. Et en fait, ce dont on se rend compte, c'est qu'effectivement aujourd'hui, **y'a des entreprises qui nous sollicitent parce qu'elles veulent éco-concevoir leurs services et on leur montre comment est-ce qu'on fait.** » Associé.2b*

Le journaliste demande ensuite : « *Y'en a pas beaucoup dans ce secteur-là ?* », à laquelle l'associé répond « *on est la première entreprise française labellisée.* »

A la question « *le fait d'être les premiers est ce que vous en avez vraiment ressentie les bénéfices?* », l'Associé.2b a répondu :

« Alors oui, complètement. » Associé.2b

Le label NR a permis à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, en donnant une identité distincte au service proposé. Il a permis à la PME de transmettre une variété d'informations sur les caractéristiques et les critères respectés par le service, ce qui a contribué à renforcer la confiance des clients et à augmenter la notoriété de la marque :

« Et en fait, nous on se met sur l'ensemble du parcours, on se positionne en conseil pour vraiment accompagner les organisations et voir, les conseiller dans un certain nombre d'actions. On va leur dire vous pouvez actionner tel et tel levier, vous pouvez peut-être travailler avec tel prestataire. On se met en conseil, au niveau pour accompagner vraiment les entreprises dans la définition, le déploiement et le suivi de leur politique NR. Y'a peut-être Accenture qui fait pareil, y'a peut-être Enseinew, qui sont des gros cabinets. Mais **nous on est vraiment des pure-players**. C'est comme quand tu veux acheter du bio. Tu peux aller acheter du bio si tu veux à Carrefour ou Intermarché. Mais je vais te dire, si je veux du bio, je vais plutôt aller chez le paysan du coin ou à Bio Essence ou Biocoop. Ben nous **aujourd'hui, sur ce segment-là, on est seul**. Par rapport à notre taille, en pure-player, on est les seuls capables d'accompagner en fait les organisations, vraiment sur la mise en place d'une démarche NR. **C'est un très bon créneau**. » Associé.2b

« Ils vont très vite. Mais sur la sincérité, si tu veux, c'est vrai que des entreprises du secteur numérique vont quand même t'accompagner sur toutes les phases. **De notre taille à nous, y'en a pas tant que ça**. » Associé.1b

### 3.2. Une anticipation de la réglementation qui se confirme

Lorsque nous interrogeons une nouvelle fois les associés sur la question de la réglementation, ceux-ci sont toujours convaincus que leur engagement leur permet d'anticiper une réglementation à venir.

« On se retrouve sur une grande vague qui a pris de l'ampleur en très peu de temps. Parce que le NR est devenu la préoccupation de plein de gens au-delà de notre cœur de métier finalement. **Entre le gouvernement, les lois. Et ça va s'intensifier**. » Associé.1b

« Y'en a pleins d'autres qui vont arriver mais c'est vrai que si tu veux, ces derniers temps les grosses sociétés de notre secteur, ESN, elles ont tendance à toutes se racheter entre elles. Et eux ils ont des forces de frappe assez énormes. **Ils ont récemment compris avec les lois et tout, qu'avec le NR c'est un sujet où ils n'ont pas le choix que d'y aller**. » Associé.1b

### 3.3. Le label a permis à la PME de structurer une démarche existante

Lorsque nous interrogeons les dirigeants plusieurs mois après l'obtention du label sur l'aide apportée par le label, ceux-ci nous répondent qu'effectivement, l'accompagnement par l'Institut du Numérique responsable a facilité la démarche engagée. Les dirigeants d'ISIA pensent que la labellisation donne un cadre structurant qui facilite et rend plus efficace la démarche d'amélioration continue mise en œuvre afin de réduire progressivement l'impact de l'activité de la PME sur l'environnement. Ainsi l'associé suivant déclare :

*« Ça permet de **structurer** avec un référentiel. Avec 5 axes et 14 principes d'actions, ça te permet effectivement de structurer ta démarche une fois que tu as pris tes engagements, de les suivre et puis régulièrement de mesurer l'avancement, et puis de corriger. Oui, c'est **facilitant**, c'est **aidant**, c'est **structurant**. » Associé.2b*

### 3.4. Le label a permis de communiquer sur des considérations éthiques

Nous avons observé que la mise en place de cette démarche de labellisation NR est poussée par des considérations éthiques fortes des dirigeants et la volonté de donner du sens au quotidien. Nous retrouvons cette volonté dans le discours des dirigeants après l'obtention du label :

*« Le label, c'est vraiment la traduction dans cette démarche sur le cœur de métier. Tu vois, c'est la rencontre entre notre cœur de métier, qui est le numérique, et le fait qu'on **voulait agir sur le plan RSE**. » Associé.1b*

*« Et ça touche aussi l'individu. On reste la même personne qu'on soit au boulot ou chez soi. Ça ouvre les yeux. Si ça participe à ça, **si ça permet aux gens d'être plus en conscience de leur rôle et de l'impact qu'ils ont**, c'est pour eux, c'est pour leur santé et c'est pour l'environnement. » Associé.2b*

*« Tu sens que ça prend son temps mais que quand même les gens ils commencent à intégrer un peu les choses, que **ça rentre dans leur quotidien**. **Et puis ils s'en servent chez eux**. Ça fait partie des espoirs que j'ai mais on n'a aucun indicateur là-dessus. » Associé.1b*

La dimension éthique est très présente dans l'esprit des associés qui l'intègrent à la stratégie de l'entreprise depuis de nombreuses années. Pourtant, selon les associés et comme nous avons pu le voir à travers nos entretiens avant l'obtention du label, peu de salariés étaient impliqués dans les actions sociales et environnementales mises en place. Les salariés ne faisaient pas toujours le lien entre les actions mises en œuvre par la PME et la volonté de réduire son impact écologique. Les entretiens post-labellisation avec les associés montrent que la démarche de labellisation a permis de mettre en lumière ces actions, de communiquer en interne afin de véhiculer la vision de l'entreprise :

*« Le label, il donne de la visibilité, il donne une dynamique, tu vois en interne et en externe. **Ça permet de communiquer là-dessus, d'embarquer, et puis tu as un objectif.** » Associé.2b*

La démarche de labellisation a donc pour avantage d'avoir permis à cette PME de communiquer auprès de ses salariés de son engagement en matière de responsabilité sociétale.

### **3.5. Le label est perçu comme un rempart contre le greenwashing**

Le label apparaît également être un outil de preuve de la démarche responsable. En effet, plusieurs mois après l'obtention du label, le chercheur a rappelé à l'interviewé sa crainte concernant le greenwashing. L'associé a répondu que cette crainte est complètement dissipée :

*« Ça s'est levé. Comme on s'est donné les moyens de le faire avec vraiment, toute cette approche ... Le label pour ça, il est bien. Là où il aide, tout ce que tu auto-diagnostiques, tu as la recherche de la preuve. Donc t'a vraiment beaucoup, beaucoup de preuves concrètes de ce que tu avances. Je trouve que **c'est difficile de faire du greenwashing avec un outil comme ça.** Ce qui serait possible, c'est une société .... La seule faille que je verrai, c'est une société qui se donne les moyens de l'obtenir en faisant la photo, en prenant des engagements et puis après y'a rien, c'est vite oublié. Et du coup, quand y'a l'audit à 18 mois où l'audit à 3 ans, et ben ça se voit. Ça c'est le seul cas où y'en a qui pourraient passer à la trappe. Mais tel que c'est vérifié au moment du comité de labellisation, je trouve que c'est un truc qui me donne l'impression que **la méthode est assez sérieuse et rigoureuse.** » Associé.1b*

*« Donc pour eux, labellisé NR c'est une sorte de, tu sais, ils le voient comme une garantie un peu. [...]. **Ça crédibilise et puis ça véhicule notre image, au-delà de ce qu'on pensait.** » Associé.1b*

Selon les dirigeants, le label a permis d'apporter une preuve pour montrer l'engagement sincère dans la démarche. Les propos tenus par un des associés lors d'une interview pour l'émission Smart PME du 9 Octobre 2020 le soulignent. A la question du journaliste « *Aujourd'hui c'est ça votre identité ? C'est ça votre spécificité ? C'est ça votre avantage ?* », l'associé répond :

*« Oui, qui est reconnu par un label, le label Numérique Responsable, qu'on a obtenu. On est la première entreprise labellisée en France et donc **c'est une reconnaissance.** »*

### **3.6. La difficulté « d'embarquer » les salariés dans la dynamique persiste**

Nous avons vu précédemment qu'une des craintes des dirigeants était la réussite de l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise. En effet, les associés s'interrogeaient sur la capacité de

l'entreprise à créer une dynamique en interne autour du numérique responsable. L'interrogation portait également sur le temps nécessaire à la formation des équipes et à l'ancrage des pratiques NR dans la culture de l'organisation.

Pour eux, force est de constater un manque d'alignement de tous les salariés sur le sujet :

*« [...] on n'a pas encore fini d'embarquer tout le monde à bord. Y'a des collaborateurs qui du coup peuvent se mettre en réaction. Qui vont dire on fait que parler de ça, mais tu sais ça nous soule. Après ça va devenir ... Mais tu sais, tu vas avoir cette étape dans le changement, de rébellion. Et je pense que, **on en est un peu là**. Il faut qu'on soit vigilant pour embarquer tous les collaborateurs. Et ceux qui ne le voient pas encore, qui n'ont pas encore compris que c'est pas si éloigné de leur métier, comment le mettre en œuvre, on va essayer de faire un événement où on va leur donner plein de billes pour ça tu vois. Mais ceux qui n'ont pas encore fait ce pont, ils ont l'impression qu'on parle d'un nouveau truc là, tout le monde ne fait qu'en parler. Mais **par rapport à leur quotidien, ils ne voient pas, ils n'arrivent pas à faire les ponts**. Et du coup, ils peuvent être un peu soulé d'entendre parler de NR. » Associé.1b*

A la question « *Quel est le pourcentage de cette population qui a du mal avec le NR ?* »

*« J'ai du mal à le mesurer, mais comme **j'en entends parler**. Tu as interviewé Laurie ou pas ? Je pense que pour avoir cette info, ce serait bien de lui en parler, c'est elle la mieux placée. Je pense qu'elle, elle a des billes. Moi je vais te dire un truc pifométrique mais je dirais **peut-être vingt pour cent, vingt, trente pour cent, peut-être**. Mais j'aimerais bien savoir combien. Vingt, trente pour cent **qui ont plus envie de le critiquer** pour l'instant. » Associé.1b*

Dans le guide des labels RSE et NR<sup>65</sup> établi par l'ALLIANCE GreenIT et paru en 2021, les associés de la PME sont invités à partager leur expérience. A la question « *Quels sont les freins que vous avez rencontrés pour initier la démarche ?* », ils répondent :

*« Pas de frein particulier si ce n'est la nécessité de bien définir la notion de Numérique Responsable auprès des collaborateurs pour en **comprendre les enjeux et être embarqués dans la dynamique**. »*

### **3.7. Les associés sont conscients du travail restant à faire**

Les associés sont conscients que l'obtention du label NR n'est pas la fin de leur travail, mais plutôt le début d'un effort continu pour maintenir les critères qui ont permis l'obtention du label, comme le montre les propos de cet associé :

---

<sup>65</sup> <https://www.digital-league.org/blog/2021/12/14/2021-guide-des-labels-rse-numerique-responsable/>

*« On étaient les premiers labellisés, **il restait encore plein de boulots à faire.** Parce que quand tu es labellisé, t'explique que tu es vraiment dans cette démarche sincère, et tu prends des engagements par rapport à là où tu en es. Mais là où tu en es, t'es pas forcément déjà des experts. Donc nous on a été les premiers labellisés en faisant tout le travail d'auto-diagnostic, en voyant bien où on en était, en ayant la ferme intention d'en faire un chemin de bataille et **on a pris des engagements.** Et ça, ça a permis au comité de labellisation de nous donner le label. » Associé.1b*

Les dirigeants savent que le label ne garantit pas que leur travail est terminé et que le service est parfait, mais qu'il s'agit plutôt d'une reconnaissance des efforts déjà accomplis. Ils comprennent que pour continuer à se différencier positivement de leurs concurrents et à offrir des services de qualité supérieure, ils doivent continuer à travailler dur et à maintenir les normes qui ont été établies.

## Conclusion de la section 1 :

### **Motivations et craintes des dirigeants**

Notre étude a permis de mettre en exergue les motivations et craintes des dirigeants. Celles-ci sont à la fois internes et externes à l'entreprise. Nous avons observé, avant l'obtention du label, l'optimisme des associés, qui espéraient que l'obtention du label apporte des effets bénéfiques à leur entreprise malgré son caractère nouveau, sa méconnaissance des entreprises et du grand public. Leurs motivations initiales étaient plurielles et imbriquées les unes aux autres : disposer d'un cadre structurant et formel pour la RSE, être perçue comme une référence en matière de NR, se différencier face à la concurrence, apporter « *sa pierre à l'édifice* » de la RSE et anticiper la réglementation.

Ils exprimaient cependant un certain nombre de craintes, telles que la crainte d'un manque de maîtrise du sujet par les salariés, l'assimilation de la démarche à du greenwashing, ou encore des retombées insuffisantes en termes de retours sur investissement.

Les entretiens menés après l'obtention du label nous ont permis d'analyser l'évolution des perceptions des associés. Nous observons que le label répond à leurs attentes, à savoir d'être un rempart contre le greenwashing, une preuve de la sincérité de la démarche engagée par la PME. La démarche de labellisation a également permis à la PME de communiquer, en interne et en externe, sur sa stratégie en matière de responsabilité sociétale. Le fait d'être la première entreprise de service numérique à avoir obtenu le label est un élément déterminant dans cette stratégie de communication. Mais les associés sont conscients du travail restant à faire : mettre en œuvre leurs engagements et impliquer l'ensemble des équipes.

Le tableau 23 résume les perceptions des dirigeants d'ISIA dans la démarche de labellisation NR.

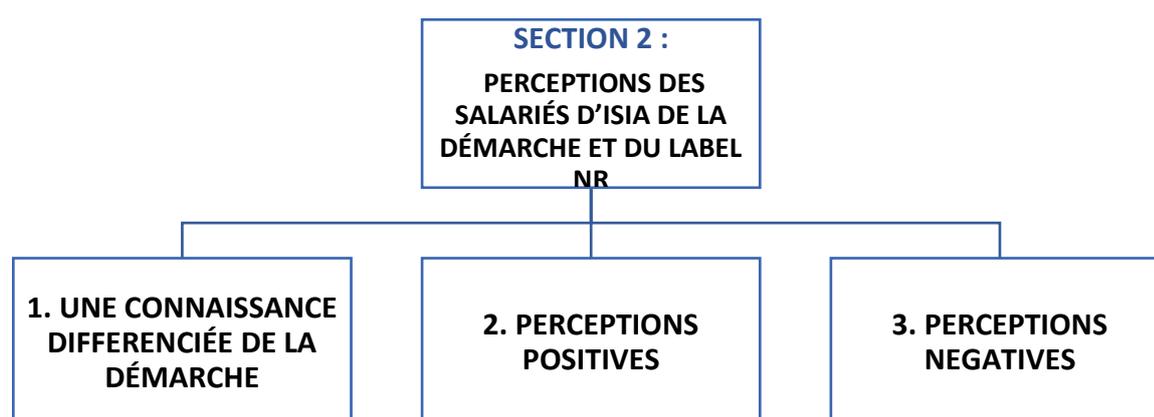
**Tableau 23 : Les perceptions des dirigeants**

Avant l'obtention du label		Après l'obtention du label
Motivations des dirigeants	Craintes des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gain en termes de visibilité et de notoriété.</li> <li>● Le label a permis à l'entreprise de se différencier de ses concurrents.</li> <li>● Une anticipation de la réglementation qui se confirme.</li> <li>● Structuration d'une démarche existante.</li> <li>● Le label a permis de communiquer sur des considérations éthiques.</li> <li>● La crainte du greenwashing est complètement dissipée.</li> <li>● Persiste la difficulté à « embarquer » les salariés dans la dynamique.</li> <li>● Les associés sont conscients du travail restant à faire.</li> </ul>
Motivations externes à l'entreprise	Craintes externes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Être une référence en matière de NR : pionnière.</li> <li>● Se différencier de la concurrence et gagner en visibilité.</li> <li>● Anticiper la réglementation.</li> <li>● Contribuer au développement du NR.</li> <li>● Faire connaître son engagement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assimilation de la démarche à du <i>Greenwashing</i>.</li> <li>● La crainte que le NR ne génère pas d'activités : difficulté à créer un marché, clients non encore réceptifs.</li> </ul>	
Motivations internes à l'entreprise	Craintes internes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ethique : valeurs et convictions partagées d'ISIA.</li> <li>● Structurer, formaliser une démarche existante, amélioration continue.</li> <li>● Démarche globale d'amélioration de la qualité de vie des salariés en donnant du sens à leur travail et en fédérant les équipes autour d'un projet commun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La crainte que les salariés ne véhiculent pas les valeurs de l'entreprise : non sensibles ou non suffisamment formés aux enjeux environnementaux de leur activité et du label NR.</li> </ul>	
Motivations absentes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pression des parties prenantes externes (loi, clients).</li> <li>● Diminution des coûts.</li> </ul>		

## **SECTION 2 : PERCEPTIONS DES SALARIÉS D'ISIA DE LA DÉMARCHE ET DU LABEL NR**

L'objectif de cette section est d'analyser les perceptions des acteurs impliqués ou non dans la démarche de labellisation et de rendre compte de leurs représentations. Nous tenterons d'identifier les modalités de régulation des tensions qui peuvent exister, de rendre visible le processus d'appropriation de cet outil de gestion de la RSE qu'est le label NR.

Afin d'étudier la perception des salariés et leurs évolutions dans le temps, nous avons analysé les entretiens menés avant l'obtention du label, du 10 février au 27 juillet 2020, puis après l'obtention de celui-ci, du 22 décembre 2020 au 16 juillet 2022. L'analyse des entretiens ont mis en lumière plusieurs éléments permettant de cerner la perception des salariés sur les pratiques de RSE dans l'entreprise et sur la démarche engagée pour obtenir le label NR. Tout d'abord, nous avons constaté une connaissance différenciée de la démarche mise en œuvre. C'est ce que nous étudierons dans une première sous-section. Nous présenterons ensuite les perceptions positives des salariés dans une deuxième sous-section. Enfin, dans une troisième sous-section, nous analyserons les perceptions négatives. Lorsque cela sera pertinent, nous distinguerons les résultats avant et après l'obtention du label.



## 1. Une connaissance différenciée de la démarche mise en œuvre

### *Avant l'obtention du label*

La RSE fait partie des préoccupations de la société ISIA depuis plusieurs années. A titre d'exemple, la PME a mis en place des actions sur des sujets de préventions, promotions santé et environnement dont le programme « *ISIA Mouv* » initié en 2018, destiné à sensibiliser les collaborateurs sur les risques liés à la sédentarité au travail, aux bienfaits de l'activité physique, la prévention contre les troubles musculo-squelettique et les risques psychosociaux. A ce titre, l'entreprise a signé la Charte « *Bougez en entreprise* ». Elle a également signé la charte PPNS (Programme National Nutrition Santé) et a instauré la livraison hebdomadaire de paniers de fruits sur chaque site. Elle organise des *Happy Time* ponctuels sur des sujets choisis par les salariés comme le droit à la déconnexion ou le télétravail. Elle se soucie du choix de ses fournisseurs et les sélectionne en fonction de critères sociétaux. Elle invite, une fois par an, les collaborateurs à participer au *World Clean Up Day*. En 2019, avec l'aide d'autres entreprises, 450 kg de déchets en 1 heure ont été ramassés dans la garrigue autour du site de Saint-Mathieu-de-Trévières. En 2017, l'entreprise a participé au programme *GreenConcept*, opération organisée par la CCI de l'Hérault et l'ADEME pour intégrer les principes de l'éco-conception dans le développement des produits et services numériques. Cette action a permis à l'entreprise de prendre conscience de l'impact du numérique et des leviers pour s'engager à travers son cœur de métier. Le programme *GreenConcept* a permis à ISIA d'intégrer une démarche d'éco-conception avec notamment l'UX (User eXperience) qui permet de concentrer jusqu'à 60 % des leviers pour éco-concevoir les services numériques. De plus, ISIA mène une politique « matériel » structurée en maîtrisant tout le cycle de vie des équipements depuis l'achat jusqu'à la revalorisation avec des partenaires comme APF34<sup>66</sup>. Elle est également engagée dans le processus d'obtention du label LUCIE ISO 26000.

Pourtant, les résultats montrent tout d'abord que la connaissance qu'ont les salariés de la RSE sont diverses : certains salariés sont très avertis, d'autres beaucoup moins. Cela est mis en évidence dans les entretiens, réalisés avant l'obtention du label NR. Plusieurs salariés connaissent bien le concept de RSE et le label NR et le définissent ainsi :

*« Alors, RSE, je connais... Je vois ce que ça veut dire, c'est responsabilité sociétale des entreprises. Donc, la façon dont je me l'imagine, c'est en fait toutes les actions que vont mettre en place les entreprises pour favoriser le bien-être de leurs collaborateurs et, en même temps, pour avoir un impact*

---

<sup>66</sup> <https://www.apf-entreprises-34.fr/>

*positif sur l'environnement, ou alors mettre en place des actions qui sensibilisent les collaborateurs à cette cause ». Chargé.De.Com.1a*

*« **Le numérique responsable, c'est tout nouveau pour moi.** Mais du coup, aujourd'hui, ce que j'en sais, c'est que ça permet à une entreprise de valider ses acquis et ses bonnes pratiques en termes de numérique responsable pour ensuite avoir une légitimité externe auprès de ses clients, de ses prospects qui auraient envie de passer par un prestataire qui soit sensible à l'environnement. » Chef.De.Projet.3a*

*« Pour moi la RSE, l'image que j'en ai c'est d'essayer au mieux d'intégrer dans notre façon de travailler, dans nos process des méthodes et des préconisations qui respectent l'environnement. Grossièrement voilà. ». Analyste.Programmeur.2a*

Mais d'autres ne parviennent pas à la définir précisément, à l'image de ces salariés :

*« **Je ne sais pas exactement.** Je vais être tout à fait honnête. Parce que, effectivement, ... Bastien nous a fait une présentation donc c'est vrai que c'était bien comme présentation. Mais pour moi, **ça contient trop de choses en fait la RSE.** » Chef.De.Projet.1a*

*« **Je n'ai pas eu l'information, est-ce que je sais ? Non.** Alors j'en ai entendu parler, oui. Mais après, savoir qu'est-ce qui est contenu, non. C'est vague. **C'est très vague.** [...] Oui, y'a eu des informations. Mais ce n'est pas un sujet que j'ai approfondi plus que ça en fait. Voilà. Je voyais passer les infos, je lisais. Mais je restais en surface. Je n'ai pas été assez sensibilisé certainement... ». Analyste.Programmeur.1a*

Nous avons voulu savoir si les salariés avaient connaissance des mesures mises en œuvre dans un objectif sociétal avant la démarche de labellisation. Nous nous sommes aperçus que ceux-ci ne faisaient pas toujours le lien entre les mesures prises et l'engagement de l'entreprise en matière de RSE. A titre d'exemple, nous avons eu connaissance de la suppression des gobelets plastiques, remplacés par des tasses individuelles. Nous avons posé la question aux salariés pour savoir s'ils connaissaient la raison pour laquelle ce changement a été effectué. Nous avons obtenu la réponse suivante, du salarié suivant :

*« Je pense qu'il s'agit d'une petite attention de ISIA. » Développeur.2a*

*« Alors là, aucune idée ! » Chef.De.Projet.3a*

De même, lorsque nous les interrogeons sur les raisons qui ont poussé les dirigeants à changer le format des séminaires, jusqu'alors réunissant les 126 salariés de la PME sur un lieu géographique unique, ils évoquent des contraintes budgétaires :

*« Alors je ne saurai pas exactement dire. Selon moi, **c'est plus une question de budget.** » Analyste.Programmeur.2a*

La PME est très engagée en matière de bien-être au travail de ses collaborateurs à travers la mise en œuvre d'actions destinées à réduire la sédentarité au travail. Lorsque l'on interroge les salariés au sujet des actions RSE au sein de l'entreprise, les réponses sont généralement liées à cette problématique comme l'exprime ce salarié :

*« Des actions RSE ... y'en a pleins. Y'a ... bon déjà la mise en place des activités sportives, également une fois par semaine sur chaque site pour favoriser le bien-être des collaborateurs. ... Ça ben j'avais déjà connu ça dans mon ancienne entreprise mais c'est vraiment un plus, de faire du sport entre midi et deux, avec ses collègues. Je trouve ça vraiment top sur tous les niveaux. Autant pour ... se sentir bien dans son corps que pour tisser des liens avec ses collègues quoi. » Chargé.De.Com.1a*

Enfin, les réponses obtenues sont parfois liées aux questions posées, comme le montre le verbatim suivant :

*« Après éventuellement, peut être que ça rentre dans le RSE. **C'est maintenant que j'y réfléchit en fait.** Quand on en discute comme ça, effectivement, j'en viens à comprendre tout de suite que c'est le RSE. Parce que, instinctivement, c'est pas le genre de truc dont j'aurai dit ça c'est pour répondre à l'exigence RSE quoi. » Analyste.Programmeur.1a*

Cette méconnaissance des actions menées en matière de RSE par certains employés peut s'expliquer par le fait que celles-ci n'étaient pas toujours explicitées comme telles, comme le montre un verbatim extrait du discours avec l'un des dirigeants :

*« Il y avait des choses qu'on faisait mais ce n'était pas forcément tout le temps en conscience, ce n'était pas tout le temps piloté, **ce n'était pas tout le temps partagé avec les collaborateurs** ». Associé.2a*

La labellisation NR a donc permis de développer les connaissances des salariés sur les actions mises en œuvre par leur entreprise en termes de RSE :

*« Donc c'est vrai que maintenant j'ai un truc un peu plus large, un peu plus exhaustif de ce que ça peut couvrir. Mais pour moi avant, **oui je le formalisais pas comme étant la RSE.** » Chef.De.Projet.1a*

*« Moi c'est en fait que **depuis le label, je pense que, ok, c'est du RSE, c'est du NR,** que je commence à me raccrocher à ça. » Chef.De.Projet.5a*

*« Je n'en avais jamais entendu parler. **Le terme est quand même assez surprenant** à premiers abords. Ce sont les ateliers qui ont permis de nourrir ma connaissance sur le NR. Pour être honnête, j'ai un peu regardé avant le premier atelier car je voyais pas du tout ce dont il s'agissait. » Chargé.De.Rcrutement.1b*

### *Après l'obtention du label*

Mais le NR reste une problématique nouvelle pour certains salariés après l'obtention du label. Une enquête interne menée auprès des salariés en octobre 2020, après l'obtention du label, montre que 56% du personnel connaît la définition de la RSE de manière correcte, 38% de manière incomplète et 6% de manière erronée.

Lorsque nous interrogeons les salariés, nous constatons que les connaissances sur le sujet sont toujours très disparates. Beaucoup de salariés méconnaissent encore le sujet du NR et ceci quel que soit le poste occupé. Pour beaucoup d'entre eux, c'est une problématique qu'ils ont toujours du mal à percevoir et à lier à leur activité :

*« Au début, tu te dis mais c'est quoi ce truc et c'est vrai que moi aussi en fait au début numérique responsable je me disais c'est quoi ça parce que c'était un terme tout nouveau. Est-ce qu'aujourd'hui ça a beaucoup changé, je sais pas, disons que maintenant je sais que c'est compatible. En tout cas j'ai lu quelques trucs dessus [...]. Je sais que c'est possible mais ça reste encore très, très, très loin pour moi quoi. En fait, je ne l'applique pas. » Chef.De.Projet.2b*

*« C'est assez récent. C'est tout nouveau pour pas mal d'entre nous. Je n'avais jamais entendu parler de ce label avant, ni de pratiques écologiques dans ce domaine. Les deux autres sociétés dans lesquelles j'ai bossé, c'était vraiment pas, mais alors vraiment pas le cheval de bataille. » Développeur.1b*

*« Non c'était absolument pas des connaissances que j'avais au niveau du numérique, même de manière générale au niveau du numérique. C'était un domaine que je ne connaissais pas. » Business.Developer.1b*

*« Le numérique responsable en lui-même pas vraiment mais j'ai fait beaucoup de recherches, je me suis beaucoup renseignée et j'ai eu des cours lors de mon école d'ingénieur sur la responsabilité sociétale et tout ça, ce qui s'en rapproche en gros. J'ai vu ça un petit peu plus globalement sur d'autres types d'entreprises. Mais c'est vrai que sur le numérique responsable j'avais pas vu tant de choses que ça donc du coup on découvre un peu au fur à mesure. L'impact du numérique je n'avais pas du tout de connaissance sur le sujet. » Analyste.Programmeur.5b*

## **2. Perceptions positives de la démarche et du label NR**

Lorsque nous interrogeons les salariés après l'obtention du label, ceux-ci considèrent la labellisation comme positive pour leur entreprise :

*« Je pense que c'est quelque chose qui vaut le coup. » Développeur.1b*

*« Je pense qu'il y a un gros intérêt à ce qu' ISIA en soit un pilier. »  
Analyste.Programmeur.2b*

*« Je pense que c'est nécessaire. Non, c'est une bonne chose que ISIA se lance là-dedans. Non, non pour moi c'est une bonne chose. » Développeur.5b*

Nous nous sommes penchés sur les raisons qui peuvent expliquer cette vision positive.

## **2.1. Tous les salariés considèrent qu'il s'agit d'un sujet majeur dans l'entreprise**

### ***Avant l'obtention du label***

Si les connaissances sur le concept et sur les actions mises en œuvre dans le champ de la RSE et du NR ne sont pas les mêmes d'un salarié à l'autre, tous savent en revanche qu'il s'agit d'un sujet considéré comme majeur par les trois dirigeants de l'entreprise ISIA, que leur engagement dans la démarche est sincère.

*« Je pense que les fondateurs, comment on dit, pas les présidents mais les ... les trois associés sont naturellement très soucieux et très engagés sur ces domaines-là. Et j'imagine mal une stratégie un peu l'esbroufe, j'imagine mal. Après on a souvent tendance à se faire aveugler par de la com. Je pense vraiment que la démarche est sincère. » Analyste.Programmeur.2a*

*« Ça fait plusieurs années qu'ils nous parlent du numérique, pas responsable, ça avait un autre nom avant, c'était ... le côté un peu vert de l'informatique quoi. On sait que c'est un sujet sur lequel ils travaillent depuis plusieurs années. Donc ça ne me choque pas de les voir partir dedans. C'est une continuité. » Chef.De.Projet.3b*

Les résultats montrent que la démarche de labellisation NR est perçue par les salariés comme une démarche sincère et notamment sur le plan des pratiques environnementales. A la question « On serait dans du greenwashing ? », le salarié Développeur.1a répond :

*« Je pense quand même que c'est pas du greenwashing parce que c'est vraiment quelque chose qui tient à cœur à beaucoup de monde dans la boîte. Vu le nombre de personnes qui en parlent et tout ça. » Développeur.1a*

D'autres verbatims illustrent cette idée :

*« En plus, en tant que salarié, je sais que ça coûte un paquet d'argent. Donc cet argent-là, tu ne l'investis pas si tu n'as pas envie de réellement le faire. C'est pour ça que je pense que la démarche est réellement sincère. Elle est vraiment sincère. » Responsable.Recrutement.1a*

*« On en parle beaucoup ici. » Chargé.De.Com.1a*

A la question « *Est-ce que vous pensez que c'est réellement inscrit dans les valeurs d'ISIA ?* », le salarié suivant répond :

*« Ah oui, totalement. Pour moi, c'est totalement inscrit dans les valeurs d'ISIA. » Chef.De.Projet.4a*

*« On est parti plus des valeurs d' ISIA pour aller obtenir des labels qui correspondent aux valeurs d' ISIA. C'est plus dans ce sens-là. » Chargé.De.Recrutement.1a*

Pour un certain nombre de salariés, la labellisation vient concrétiser un travail enclenché depuis plusieurs années :

*« C'est pour matérialiser tout le travail mené depuis des années. » Chef.De.Projet.5a*

*« Même si c'était pas formalisé et je pense que depuis le début ça a toujours été un peu comme ça. La manière de vivre nos relations avec les clients, la manière de faire notre travail. Pour moi, ça a toujours été sous-tendu par cet esprit-là. » Chef.De.Projet.5a*

### ***Après l'obtention du label***

Nous retrouvons ces éléments liés à la volonté de concrétiser une démarche existante dans le discours des répondants après l'obtention du label, quel que soit le poste occupé par le salarié :

*« J'ai découvert tout récemment le NR. [...] Mais j'ai vite compris que le NR fait partie des valeurs liées au développement durable dans l'entreprise ISIA. » Secrétaire.Administrative.Et.Commerciale.1b*

*« Nous, on s'engage vraiment là-dedans parce que c'est un sujet qui nous importe, en fait, auquel l'entreprise est sensible. C'est pas pour répondre à un cahier des charges. C'est pour proposer quelque chose. » Chef.De.Projet.8b*

*« Après, ça fait pas très longtemps que je suis dans l'entreprise, ça doit faire 4 ou 5 ans et ils avaient déjà commencé à enclencher ça quand je suis arrivé. Donc j'ai toujours ressenti cette dynamique-là, et la volonté d'aller dans cette direction. » Analyste.Programmeur.1b*

*« [...] enfin la labellisation c'est ce qui est venu concrétiser, c'était plutôt l'aboutissement du travail qui a été mené. Je pense qu'il y avait déjà pas mal d'actions qui avaient été faites. Après c'est plus sur la communication en interne, la montée en compétence des équipes et les actions pour divulguer, diffuser le numérique responsable en interne. Je pense que c'était déjà des choses qui étaient mises en place depuis quelques années. » Business.Developer.1b*

## 2.2. Le souhait de contribuer à la diffusion du NR

### *Avant l'obtention du label*

Pour les salariés de cette PME, la problématique du numérique responsable est l'affaire de tous. Ils évoquent le souhait d'avoir un impact positif sur la société, d'influencer les autres, de mettre leur pierre à l'édifice du numérique responsable. Ils ont la volonté de contribuer à diffuser le NR au-delà des frontières de l'entreprise. Pour eux, l'enjeu est de sensibiliser les clients à la problématique du NR. Ils estiment qu'ils ont un rôle à jouer pour contribuer à sa diffusion :

*« [...] pouvoir inspirer tout un tas d'autres entreprises, de clients, etc. Moi c'est toujours cette partie d'être une société inspirante. » Chef.De.Projet.1a*

*« J'espère que d'autres entreprises vont découvrir le label grâce à ISIA, et se dire ben ah ben tiens, on peut aussi faire de l'informatique de façon un peu plus écologique. » Chef.De.Projet.4a*

*« Et puis y'a aussi ... rayonner vers les autres. C'est l'histoire du petit caillou. Si on peut faire avancer tout le monde dans cette direction-là, en embarquant les clients, en faisant un peu de la pédagogie auprès de tout un tas de gens, ben ça contribue à ce que tout le monde le fasse plus. Chef.De.Projet.5a*

Les salariés interrogés sont conscients que le NR est une problématique peu connue des clients d'ISIA, ni une préoccupation de la société en général. De ce fait, ils souhaitent contribuer à promouvoir cet engagement auprès de leurs parties-prenantes. Ainsi, il peut exister un écart important entre la proposition de valeur de l'entreprise et les besoins du client. Le salarié se retrouve ainsi au centre de cette relation, à devoir gérer cet écart entre l'offre d'éco-conception proposée et la demande du client qui a une sensibilité plus ou moins importante vis-à-vis de la RSE et du NR.

*« Y'a beaucoup d'entreprises pour qui c'est du vent. C'est difficile de communiquer sur ce sujet-là sans passer pour des menteurs. C'est aussi vrai pour nos collabs. Y'en a pour qui c'est du pipeau, du vent pour reprendre leurs expressions. » Développeur.1a*

*« Y'a un paquet d'entreprises qui sont pas du tout sensibilisées à ça. » Analyste.Programmeur.1a*

Malgré cette méconnaissance ou cette réticence de la part de leurs clients, certains salariés sont confiants et estiment que c'est une question de temps :

*« Alors, moi ça m'inquiète pas parce que déjà, je me suis retrouvée en face de clients où tu sens que ça résonne et ça a même généré, bon, peu pour le moment mais des demandes de clients. » Chef.De.Projet.5a*

« Pour moi, y'a déjà un cœur qui bouge donc forcément ça va se faire. »  
Chef.De.Projet.5a

« De toute façon, les entreprises vont devoir prendre conscience de ça. Donc, au bout d'un moment, je pense que toutes les entreprises iront, d'adopter vraiment des attitudes écologiques, entre guillemets. ISIA le fait et c'est une bonne chose et tout ça c'est pour être en avance. [...] **il faut que les entreprises elles soient contraintes.** Alors contraintes par leurs clients ou contraintes par l'Etat, ça je sais pas. » *Analyste.Programmeur.1a*

### **Après l'obtention du label**

Lorsque nous interrogeons les salariés plusieurs mois après l'obtention du label, nous retrouvons les mêmes éléments de réponses : le NR reste très peu connu des clients de ISIA, qui sont davantage préoccupés par l'aspect budgétaire de l'offre.

« C'est pas toujours facile, soit de le vendre, soit de le promouvoir. [...] Mais c'est vrai que le client est très souvent amené à être réfractaire. Pas désintéressé mais réfractaire dans le sens où y'a un coût derrière. »  
*Analyste.Programmeur.2b*

« Ça reste quelque chose d'émergent et qui se fructifie. »  
*Analyste.Programmeur.2b*

« Parce que t'a beaucoup de boîtes, **elles s'en fichent complètement du NR.** Ils ont un budget, des besoins, point. Si tu leur parles de NR, et que ça chiffre, ils vont voir ailleurs. Y'a des boîtes dans lesquelles j'ai bossé, de toute façon le patron il pense qu'à court terme. Donc sur ce genre de notions, ça le dépasse complètement. » *Développeur.1b*

« Je sais qu'avec les clients avec qui j'ai des contacts fréquents, pour l'instant, **le NR c'est vraiment la quatrième roue du carrosse.** » *Développeur.1b*

« Parce que les clients pour lesquels on travaille, enfin moi, pour lesquels je travaille, **ils sont pas dans cette démarche.** » *Analyste.Programmeur.4b*

« Mon interlocuteur, c'est Intermarché, par exemple, avec qui je travaille, qui est sensible à ça. Alors, après, ça veut pas dire que les choses bougent chez eux, mais ils y sont sensibles. En tout cas, ils sont pas fermés à ce discours. Après, c'est difficile à mettre en place. Ça prend du temps, forcément, dans les sociétés comme ça. » *Chef.De.Projet.8b*

La plupart du temps, lorsque le sujet du NR est abordé avec le client, c'est à l'initiative des salariés d' ISIA. C'est un sujet qui n'est pas toujours aisé pour les salariés, compte tenu de leurs attentes, de la marge de manœuvre dont ils disposent et de leur budget :

« Mais c'est plutôt nous qui proposons l'idée d'écoconception. Ça vient plus de notre côté que de celui du client. Après, y'a peut-être d'autres personnes

*qui reçoivent des demandes. C'est plutôt nous qui proposons. [...]des fois ça correspond juste pas à leur demande. » Analyste.Programmeur.4b*

*« Alors, moi, ça ne m'est pas arrivé que le client m'en parle directement. [...] c'est pas eux qui vont venir le demander de prime abord. » Chef.De.Projet.8b*

*« Non, j'ai pas eu affaire dans mes entreprises à ce genre de problématique. Non, c'est vrai qu'on en parle très peu chez le client de ce genre de problématique. [...] Non, non, non. J'ai pas eu affaire à ça. **Je ne pense pas que ça vienne des clients avec lesquels j'ai travaillé.** Après, je sais pas si des demandes commerciales ou des présentations ont été faites dans ce sens-là. Moi je sais que j'en ai parlé un petit peu à la dernière mission, en disant que c'est un axe de ISIA. Mais ce n'est pas une demande particulière des clients. » Développeur.5b*

Les mots liés à la « sensibilisation » sont fréquents dans le discours des salariés. Selon eux, cette étape est indispensable à la réussite de la démarche.

*« Pour l'instant, je pense qu'on en est encore au stade de sensibilisation de nos clients. » Développeur.1b*

Selon les salariés, le coût du service représente un frein à la démocratisation de l'éco-conception des services numériques. C'est un élément dissuasif pour le client comme le montrent les verbatims suivant :

*« Déjà, il y a une grande partie, il faut que le client soit partant pour l'approche. Ce qui n'est pas forcément toujours le cas. Parce que, des fois, **ça peut lui coûter un peu plus cher.** Et du coup, oui, c'est pas forcément possible de mettre en place le numérique responsable sur tous les projets. » Analyste.Programmeur.3b*

*« Dans tous les cas les projets ça a un coût et donc même si on propose aux clients une prestation plus responsable finalement il dit bah ouais **mais ça coûte cher** donc finalement, pour agir c'est pas forcément ça. » Chef.De.Projet.3b*

*« Mais c'est vrai que le client est très souvent amené à être réfractaire. Pas désintéressé mais réfractaire dans le sens où **y'a un coût derrière.** » Analyste.Programmeur.2b*

Selon un salarié, l'approche vers le client doit être commerciale : la réussite de la démarche va dépendre de l'aptitude des commerciaux à convaincre les clients de l'intérêt de l'éco-conception :

*« Je pense aussi que **c'est à nous de lui apporter**, lui montrer ce que ça peut vraiment lui faire gagner. » Chef.De.Projet.3b*

« Mais là, comme on travaille avec des clients, en fonction des desiderata des clients, **il faut qu'on arrive à faire pencher la balance aussi côté client.** » Développeur.1b

« Et puis après il y a tout le travail des commerciaux. **Il faut qu'ils vendent bien le NR** qu'ils aient les bonnes infos pour leur **donner envie** de se lancer là-dedans. Ça va prendre du temps. » Chef.De.Projet.3b

« En fait c'est plus l'argument commercial qu'il faut leur amener, pour les convaincre. Parce qu'en fait, ce qui est difficile avec cette démarche-là aujourd'hui, c'est d'arriver à jauger les gains, à chiffrer les gains.» Salarié Chef.De.Projet.5a

Dans le même temps, certains salariés estiment que c'est une démarche nécessaire, compte tenu de la place grandissante qu'occupe l'environnement dans le débat public. Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de leur impact environnemental, ont de nouvelles attentes :

« Faut faire des choses car **les gens font attention maintenant.** » Chef.De.Projet.3b

« Pour moi, c'est le début, et il va y avoir une petite population qui va être intéressé mais, progressivement ils vont pas voir le choix en fait. Parce qu'on voit bien tout ce qui se passe dans la société. **C'est inévitable en fait.**» Chef.De.Projet.5a

« Je sais qu'aujourd'hui y'a **beaucoup de gens qui s'intéressent un petit peu à l'écologie**, qui prennent conscience qu'il y a beaucoup de choses qui sont mal faites. Et qui ont de l'impact. » Chef.De.Projet.4a

Toutefois, cette initiative est parfois perçue comme un effet de mode :

« Et puis je pense que **c'est un peu à la mode** cette idée d'écologie, enfin de responsabilité. En fait, je trouve ... par exemple, si on compare avec le zéro déchet, le bio tout ça, c'est des idées qui étaient mal vues. Les gens qui mangeaient bio c'était un peu des gens mis de côté. Enfin ... un peu les hippies.» Chef.De.Projet.3b

« Actuellement, je vois plus ça comme un **terme**, entre guillemets, **à la mode**. A la mode, **et qui fait beau.** » Chef.De.Projet.3b

La diffusion de ces nouvelles pratiques passe également par l'adoption du label par le maximum d'organisations. En effet, la problématique du numérique responsable n'est pas assez connue par le grand public. En adoptant ce label aujourd'hui, de façon précoce selon eux, les salariés pensent pouvoir être prêt à la demande croissance dans ce domaine :

« Donc il vaut mieux y être maintenant, avoir cette position de précurseur. Et ça va pas être facile tous les jours. Et oui ça va pas être 100% de notre activité qui va être sur ce registre-là, mais on va pouvoir essayer d'embarquer nos clients. » Chef.De.Projet.5a

*« Je pense que dans les années à venir, le numérique responsable pour eux sera un critère de choix. Pour les appels d'offres, ça peut être un des critères. Pas tout de suite en tout cas parce que c'est trop nouveau. Y'a pas assez de boîtes qui ont ce label. Mais quand le label grandira et qu'il y aura un peu plus de boîtes, ça pourrait faire partie des critères d'appels d'offres. » Chef.De.Projet.3b*

Mais en même temps, certains salariés pensent que la réglementation est nécessaire pour imposer l'adoption de nouvelles pratiques, plus responsables :

*« Pour que ça survive je pense qu'il **faudra que ça passe par une réglementation**, une obligation. On voit bien que l'Etat commence à faire pas mal de lois qui poussent un peu les gens à être un peu responsables. [...] Et puis la réglementation va aider aussi à concrétiser tout ça. Et puis si ça devient obligatoire, le fait d'être déjà labellisée, une des premières labellisées, ça va forcément aider ISIA, sûrement. » Chef.De.Projet.3b*

Nous constatons à travers les discours des salariés que ceux-ci sont conscients que la réglementation est en train de changer pour accorder plus de place à la RSE destinée à un plus large public que les grandes entreprises. Avant l'obtention du label, c'est un point qui avait été abordé par les dirigeants, mais peu évoqué par les salariés.

*« On est dans le cœur du sujet, aujourd'hui on se tourne vers l'environnement, l'écologie. Aujourd'hui, certaines entreprises font l'impasse mais demain **ça va être une obligation, c'est sûr**. Y'aura des pénalités pour ceux qui ne respectent pas. Sinon personne ne le fera. Je connais peu d'entreprises qui prennent les devants comme ici. ISIA est en avance sur son temps, sur les autres entreprises. Elle est en avance sur la législation. Quand ce sera un impératif, elle pourra dire regardez nous c'est bon. » Commercial.1b*

*« **Comme il va y avoir des obligations réglementaires** d'intégrer de l'éco-conception, on voit que ça commence à s'inviter un peu dans les discussions. » Chef.De.Projet.5b*

*« Bien sûr, on voit que c'est en train de monter en compétence de prendre de l'ampleur et **ça va devenir même quelque chose de légal voir de normatif**. Excuse-moi c'est un peu la même chose mais **ça va devenir une norme**. [...] Je sais qu'il y a quelque chose au niveau des certifications et des exigences RSE, où le numérique va commencer à être pris en compte. Donc ça c'est un des leviers qui fait que ça risque de prendre beaucoup d'ampleur. Et il y a un travail qui va être mené avec l'institut du numérique responsable pour en faire une norme AFNOR. » Business.Developper.1b*

*« Pour que ça survive, je pense qu'il **faudra que ça passe par une réglementation, une obligation. On voit bien que l'Etat commence à faire pas mal de lois qui poussent un peu les gens à être un peu responsables.** » Chef.De.Projet.3b*

*« sait très bien que le marché va être amené à aller vers ça. [...] Je sais que derrière il y a une demande qui est montante. » Business.Developer.1b*

### **2.3. Le label NR permet d'apporter une preuve**

Face à des parties prenantes aujourd'hui regardantes sur les engagements sociaux et sociétaux des entreprises, le risque pour cette entreprise est que sa démarche soit assimilée à du greenwashing. C'est une crainte évoquée par les dirigeants que nous avons relevée dans cette étude. Selon les salariés interrogés, le label va venir contrer ce risque et générer de la confiance. Il va contribuer à crédibiliser les actions RSE de l'entreprise et montrer que son engagement sociétal est réel et sincère :

*« Ce que ça apporte ce label, c'est la **confiance** dans le projet d' ISIA.» Commercial.1b*

*« Je crois que ça peut être très **rassurant** pour les clients de se dire : en fait, ils sont labellisés NR, donc, c'est vachement rassurant. Parce que, il y a derrière un label. Donc, c'est rassurant. Ils ont des engagements. C'est, quand même ... c'est, quand même... pour les clients, je pense que c'est, quand même une concrétisation d'une façon de penser qui se met en place, vraiment, aujourd'hui, pour **prouver** au monde que en fait, **c'est pas que du pipeau** et que **ce qu'on dit**, et bien, **on le fait vraiment**. » Développeur.4b*

*« C'est pas un truc l'esbroufe, c'est pas comme on pourrait appeler ça ... un label qualité un peu de l'esbroufe commercial. » Analyste.Programmeur.2b*

*« [...] une labellisation, c'est toujours utile, parce que **ça permet de mettre quelque chose de réel**, en fait, **en face de choses**. Parce qu'on peut dire, en fait, je suis NR. Mais, derrière, c'est des problèmes de convictions. S'il n'y a pas d'éléments qui prouvent qu'on est NR, enfin, c'est ... C'est juste pour parler et en fait, derrière c'est la même chose. » Développeur.4b*

Lorsque nous interrogeons les salariés sur les mesures mises en œuvre pour obtenir le label, nous récoltons la réponse suivante, qui fait le lien avec cette volonté de se protéger du greenwashing :

*« on m'a demandé de prendre en compte ces engagements RSE auprès des prestataires avec lesquels on va travailler. Donc c'est vrai que c'est assez important de savoir repérer ce qui ne font qu'en parler et ceux qui agissent vraiment. » Chargé.De.Com.1a*

L'obtention du label a donc permis à ce que la démarche de cette PME ne soit pas assimilée à du greenwashing, en apportant une preuve à leur engagement dans la matière.

## 2.4. La démarche permet de bénéficier d'un accompagnement

La labellisation est vue par les salariés comme un processus d'amélioration continue, permettant d'être accompagné, avec l'opportunité de progresser de façon accompagnée par des organismes extérieurs :

*« Je trouve ça plutôt chouette et le fait de cadrer et d'avoir un regard extérieur aussi. Même si moi j'ai pas eu les conclusions et tout ça. Mais je trouve que c'est intéressant d'avoir ce regard extérieur. » Chef.De.Projet.5a*

*« Moi, je trouve que c'est bénéfique parce que ça donne un cadre. » Développeur.4b*

Le fait d'être accompagné dans la démarche a permis de mettre en place des indicateurs de mesure de progrès, de suivi :

*« C'est la partie déployer sa politique NR, c'est tout ce qui est mise en place d'indicateurs, de suivi. Et c'est toutes ces choses-là qu'on avait pas forcément mené, le fait de faire l'audit nous a permis de faire le point sur tout ce qu'on avait fait en fait. C'est ça qui nous a aidé. » Responsable.RSE.et.NR.a*

## 2.5. Le label va permettre à ISIA de se différencier

### *Avant l'obtention du label*

Lorsque nous interrogeons les salariés sur la santé financière de leur entreprise avant l'obtention du label, nous constatons que ceux-ci ont conscience des difficultés qu'elle connaît et des mesures mises en œuvre pour les surmonter :

*« Aujourd'hui, la technologie sur laquelle on avait basé une bonne partie de notre activité, qui est pc soft, c'est une technologie qui n'est plus en évolution aujourd'hui. En tout cas c'est la perception qu'on en a. Et on a moins d'activités qui sont générées par ça. Avant en fait, ça nous arrivait comme ça. Et aujourd'hui, c'est moins le cas. Du coup, ça nous pose la question de savoir comment on dépasse ça pour malgré tout, continuer notre activité. Ça nous tombait tout cru dans la bouche. Et là c'est plus le cas, effectivement. Il faut qu'on aille plus chercher des projets. » Chef.De.Projet.5a*

*« Mais aussi peut être une petite difficulté qui pourrait naître dans quelques années parce que notre cœur de métier repose à 50% voire plus sur les technologies pc-soft et c'est une technologie qui aurait tendance, en tout cas faut partir du principe que, elle aurait tendance à chuter. C'est-à-dire qu'il pourrait y avoir des marchés amoindris, ou moins rentables. Mais de toute façon, ISIA a déjà pris le pas. Pourquoi ? Parce qu'on va s'orienter vers les technologies autres et donc former l'ensemble des collaborateurs pour qu'ils aient une double compétence, une double spécialisation technique qui nous*

*permettent éventuellement de migrer vers un marché orienté vers d'autres technologies. » Analyste.Programmeur.2a*

Ils pensent que l'obtention du label va permettre de les surmonter et de se différencier des concurrents. En effet, la différenciation dans le secteur du numérique apparaît importante aux yeux des salariés d'ISIA. Ils ont conscience que l'entreprise traverse une période difficile en termes de concurrence. Nous avons pu l'observer à travers leur discours mais également lors d'ateliers, tel que celui du 5 décembre 2019. A cette occasion, les salariés ont été amenés à réfléchir à la question suivante « *Pourquoi une politique NR ?* » et « *Pour quoi ?* ». Les réponses étaient notées sur un tableau (annexe 11). Quelques-unes d'entre-elles sont citées ci-dessous :

*En 3<sup>ème</sup> position : « se démarquer face à la concurrence -> opportunité + opportunité business »*

*En 8<sup>ème</sup> position : « Intérêt en interne : quels bénéfices ? Impacts sur la performance économique »*

*En 9<sup>ème</sup> position : « NR : vecteur d'innovation + nouveaux métiers »*

*En 10<sup>ème</sup> position : « Labellisation renforce la confiance chez nos clients (nécessaire et suffisant) »*

*En 11<sup>ème</sup> position : « Inventer de nouveaux modèle »*

Toujours selon les salariés, ce label va permettre d'améliorer l'image de l'entreprise. Les verbatims vont en ce sens :

*« Ils essayent de se distinguer par rapport à ça. A ce créneau-là. De se dire on est différent des autres SSII qui font la même chose que nous. [...] Mais c'est aussi une marque de distanciation par rapport aux autres entreprises. C'est un peu commercial. » Analyste.Programmeur.1a*

*« Et ça fera peut-être peser ISIA si jamais on est en concurrence avec des gens pour qui ça n'a pas d'importance. » Chef.De.Projet.4a*

*« Ça embellit l'image de l'entreprise et ça permet du coup, côté business de se démarquer des concurrents. » Chargé.De.Com.1a*

Le salarié suivant affirme que la détention du label permettra de travailler avec des entreprises qui partagent les mêmes valeurs :

*« En faisant ça, on va avoir peut-être plus de possibilités, de facilité aussi à trouver des entreprises qui sont dans les mêmes valeurs que nous ... Donc ça peut nous apporter des clients, et en plus des clients avec qui on aura les mêmes valeurs et donc ce sera plus facile de travailler. » Chef.De.Projet.1a*

Se différencier dans le secteur du numérique semble donc important aux yeux des salariés d'ISIA.

### ***Après l'obtention du label***

Selon des salariés interrogés, le label contribue à distinguer ISIA des autres ESN, en étant perçue comme une référence dans le domaine :

*« Il vaut mieux y être maintenant, avoir cette position de précurseur. »  
Chef.De.Projet.5a*

Il permet également de gagner en visibilité auprès des parties prenantes de son secteur d'activité :

*« Ben écoute, le bénéfice pour moi c'est qu'on avait un objectif qui avait été fixé, c'était d'être reconnu comme l'acteur numéro 1 sur le NR. Là où j'ai été satisfaite, c'est qu'on a mis en place toutes les relations presse, tout ça et on a réussi à se rendre assez visible. On a été sollicité par plusieurs journalistes pour enregistrer des podcasts, on a eu un passage à la télévision, sur une chaîne pas très, très connue, qui s'appelle B-Smart mais quand même, c'est une première pour ISIA de passer à la télé. Y'a eu des retombées intéressantes aux relations presse qu'on a lancées, on a eu deux articles sur des journaux locaux montpelliérains, donc voilà. Donc moi en tant que communicante, c'est la satisfaction, c'était de faire savoir qu'on était labellisé. Et voilà, ça, ça a été top pour moi. » Chargé.De.Com.1b*

Les difficultés rencontrées par la PME sont toujours là mais une demande croissante se développe dans le domaine de l'éco-conception et de la formation au NR. En effet, plusieurs mois après l'obtention du label, un entretien avec le responsable RSE et NR montre que l'entreprise n'est pas complètement sortie des difficultés qu'elle traverse. Le NR apporte de nouvelles activités à l'entreprise grâce à une forte sollicitation d'organisations qui souhaitent être accompagnées dans leur démarche responsable. Mais selon lui, cette population-là représente 5% de l'activité de l'entreprise. 95% de son activité reste le métier classique. C'est un marché naissant selon ce salarié, qui tend à prendre de l'importance.

### **Gêne à l'idée d'évoquer l'aspect commercial de la démarche**

Nous constatons que certains salariés expriment une gêne à l'idée d'évoquer l'aspect commercial de la démarche. Ils insistent pour montrer que l'adoption de pratiques responsables permet à l'entreprise d'améliorer sa performance financière, mais que cela ne constitue pas l'objectif principal mais une condition pour la viabilité de la démarche :

*« On parle d'argent mais **on a l'impression que c'est antinomique en fait.** Avec justement cette démarche-là. Le fait de faire du business, que ça va à l'encontre de la planète et des gens. » Chef.De.Projet.5a*

*« C'est un peu commercial. » Analyste.Programmeur.1a*

*« on peut allier à la fois nos valeurs nous, internes, et les besoins du marché. Je pense qu'il faut être réaliste aussi de ... les entreprises qui disent on fait ça uniquement pour nous alors il y en a et c'est très bien. Moi ça c'est dans l'idéal. Si on disait on fait ça ... désolé j'ai plus le mot sans ... sans intérêt, finalement financier derrière, je serais très content et je trouverais ça très bien. Par contre je sais que, à un moment, **il faut que l'entreprise soit viable** aussi dans le temps et qu'elle génère du chiffre d'affaires pour pouvoir payer ses employés. Donc je sais que derrière il y a une demande qui est montante et que on le fait aussi dans ... alors **c'est absolument pas la principale raison** mais on le concrétise, on met des fonds dedans aussi dans ce sens-là. C'est plutôt en fait d'affirmer la position qu'on avait déjà. Encore une fois on fait tout pour éviter le greenwashing et je pense certainement que ce sera pas perçu comme ça parce qu'on a des personnes qui sont réellement engagées là-dedans et **le but c'est pas simplement de générer plus de chiffre d'affaires.** » Business.Developer.1b*

*« Enfin, disons que c'est ... c'est un nouveau positionnement pour l'entreprise. ... Se positionner comme une entreprise qui se soucie de son impact numérique et de ses pratiques numériques, ça donne une certaine image. Et je pense que dans la société dans laquelle on vit, y'a de plus en plus d'intérêt à prôner ces valeurs-là, pour faire du business. **C'est un peu malheureux** mais c'est vrai. » Chargé.De.Com.1a*

*« Et puis, sachant que ça peut être en plus une vraie **opportunité pour faire du business.** Bon, on retombe sur des choses qui sont peut-être un peu ... enfin... voilà, c'est des opportunités pour faire mieux, avec tout le monde tout en vivant de manière raisonnée quoi. » Chef.De.Projet.5a*

## **2.6. La démarche est perçue comme bénéfique au niveau social**

### **2.6.1. Un gage d'attractivité et de fidélité**

Les propos des salariés montrent que ceux-ci apprécient l'aspect familial et bienveillant de l'entreprise, ainsi que l'importance accordée au bien-être des collaborateurs. Ils semblent également apprécier le fait que l'entreprise entretient des relations à long terme avec ses employés, plutôt que de se concentrer sur des résultats à court terme :

*« C'est pas une grosse entreprise comme on peut voir à Paris ou des choses comme ça. Et puis, en fait, c'est **le climat bienveillant et familial,** et aussi leur point de vue. Il y a un climat bienveillant et puis **le fait d'avoir des***

*relations sur le long terme, et voilà. Le bien-être au travail. »*  
Analyste.Programmeur.5b

*« C'est quand même important pour ISIA, je l'ai toujours ressentie, en tout cas pour le bien-être des collaborateurs. [...] C'est pour ça aussi que je suis chez ISIA depuis si longtemps, c'est parce qu'il y a aussi cet aspect-là. »*  
Développeur.5b

*« Ce que j'apprécie tout particulièrement dans la boîte, c'est l'esprit famille, l'intérêt porté aux autres. »* Commercial.1b

La labellisation est perçue par les salariés comme un outil potentiel de fidélisation. Le salarié suivant affirme à ce sujet :

*« Tu te vois plus **rester dans un groupe qui correspond à tes valeurs**, qui a de l'ambition sur des choses comme l'environnement, sur le bien-être, tout ça. Je pense que **ça fidélise** en fait les salariés aussi. [...] Ou même, pour quelqu'un, pour un salarié qui est déjà chez ISIA, **ça donne des perspectives d'évolutions**. »* Chargé.De.Com.1a

Pour certains salariés, la labellisation peut être un outil de différenciation utile pour attirer de futurs collaborateurs, une entreprise plus attractive pour les valeurs prônées. Le salarié suivant indique ainsi :

*« Ça permet aussi de **donner envie** ... enfin, je ne parle pas de l'aspect business mais plus ... de recrutement chez ISIA, de donner envie à des jeunes qui ont des valeurs fortes. Parce que c'est vrai qu'aujourd'hui, les jeunes sont plus sensibles à tout ce qui est environnement. **Ça peut inciter des gens à vouloir nous rejoindre** parce que nos messages leur parlent, parce qu'ils croient en ce qu'on véhicule. »* Chargé.De.Com.1a

Par ailleurs, l'engagement dans une démarche numérique responsable amène l'entreprise à revoir certains points de sa stratégie, notamment au niveau des recrutements, qui incluent désormais le volet NR. Ceux-ci accordent désormais une place prépondérante à ce sujet, comme l'indique les salariés suivants :

*« Quand nous on recrute, je sais qu'on fait attention à ce que les gens ... est-ce qu'ils ont une appétence pour le numérique responsable, est-ce que l'écologie ça leur parle, est-ce que au quotidien, eux ils mettent en place des actions ... Voilà pour .... recycler, des choses comme ça. Au niveau du recrutement on fait vraiment attention à ça. »* Chargé.De.Rcrutement.1b

*« On a juste un business développer qui va être recruté en ce sens. Qui a été recruté même. Ou qui est en cours, je sais plus trop, trop. Alors là, je parle côté Nantes, j'ai pas de vision spécialement, ni de connaissances sur tout le groupe. Mais **y'a énormément de recrutement qui sont liés à cette transition là, ça j'en suis sûr**, ça ISIA, elle est assez lucide à ce niveau-là. Enfin, y'a pas de ... enfin elle est rationnelle, y'a pas de soucis. »* Analyste.Programmeur.2b

## 2.6.2. La fierté d'appartenir à la première ESN labellisée NR

La démarche a des avantages au niveau professionnel et personnel selon les salariés interrogés. En effet, les résultats montrent que le processus de labellisation engagé par ISIA est globalement bien perçu par les salariés et qu'il a un impact au niveau individuel. Le fait de faire partie de la première entreprise labellisée NR dégage un sentiment de fierté chez les salariés. Avant l'obtention du label, le salarié Analyste.Programmeur.1a déclare par exemple :

*« Si on était la première entreprise à en bénéficier, moi je pense que ce serait une **fierté**. Ce serait une **fierté même pour moi**. Le fait d'appartenir à une entreprise qui a été la première à se faire certifier en termes d'écologie numérique, ce serait une **fierté**. » Analyste.Programmeur.1a*

Le salarié Chef.De.Projet.1a insiste sur la satisfaction de constituer une source d'inspiration pour d'autres entreprises :

*« Et on est en train de montrer, que vous voyez, nous on est une petite entreprise de 120 personnes mais que nous on peut faire bouger les choses et qu'on peut faire bouger les choses dans le mieux. » Chef.De.Projet.1a*

*« Les gens sont plutôt **fière** qu'on soit labellisés, mais pour certains c'est pas encore concret dans leur quotidien. » Chargé.De.Com.2b*

Les messages rédigés par les salariés après l'annonce de l'obtention du label via l'outil ZestMeUp montrent aussi cet élément de fierté :

*« **Je suis fier pour la boîte** même si je n'ai pas du tout contribué à son obtention. » (Anonyme)*

*« **Je suis fier** mais aussi rassuré que les objectifs se concrétisent » (Anonyme)*

*« Je trouve ça très bien, c'est engageant et ça donne de nouveaux objectifs, challenges »*

*« C'est l'accomplissement d'un travail acharné par l'ensemble des collaborateurs, mais **ce n'est que le début** »*

*« C'est un joli **succès** pour l'entreprise. » (Anonyme)*

Les discours lors des entretiens et les commentaires anonymes laissés par des salariés montrent ainsi leur perception positive face à l'obtention de ce label.

### 2.6.3. Des bénéfiques au niveau personnel et professionnel

#### *Au niveau personnel*

La démarche de labellisation a un également un impact positif sur la vie personnelle des salariés. En effet, les échanges sur le sujet exercent une influence sur le quotidien des salariés et les poussent à se poser des questions sur leur alimentation, la gestion des déchets, etc. Ainsi, lors des entretiens, ils évoquent des moments de leur vie privée, qu'ils mettent en lien avec leur vie professionnelle :

*« Après, j'avoue que **ISIA m'a ouvert les yeux sur beaucoup de choses** et j'apprécie particulièrement de bosser là. » Développeur.1b*

*« Mais d'être entouré de collab qui partagent les mêmes valeurs, où on s'échange des idées et tout ça, ben ouai, c'est vraiment que **ça motive** au niveau perso derrière, à passer le pas sur certains sujets quoi. » Graphiste.1b*

*« C'est bien d'être sensibilisé à ces sujets-là. Parce que, je crois, que ça peut en amener d'autres, je sais pas, **d'un point de vue personnel**, enfin, d'être plus sensible, en tout cas, à tout ce qui est écologique, en fin de compte. Tout ça s'y rejoint un petit peu. Et d'un point de vue de l'entreprise, c'est, quand même, ... plus les entreprises sont grandes, plus elles vont embarquer un nombre de personnes important, et générer, si tu veux, un **cercle vertueux**, en fait. » Chef.De.Projet.8b*

*« Après moi je suis en accord avec ces valeurs-là d'écologie au sens large donc c'est vrai, d'être dans un environnement professionnel qui les pousse en avant, j'ai trouvé que **ça avait un impact aussi sur le côté perso parce que ça motive beaucoup plus à faire certaines choses**. Je sais que dans ma vie perso y'a de tout petits trucs mais dont je n'avais pas encore passé le pas. Et **je l'ai fait depuis que je suis chez ISIA**, au fur et à mesure et puis c'est continue. Donc des trucs tout bête comme le zéro déchet, sur la réutilisation, sur la réparation, ce genre de choses. Le fait d'être dans un environnement qui vraiment promeut tout ça au quotidien, ça devient pour le coup naturel au niveau perso derrière. » Graphiste.1b*

*« Et que **plus on en prend conscience, plus on essaye de faire des choses bien**. Voilà, pour te donner une idée, chez moi, j'ai mis en place un composte pour recycler mes propres déchets. Je suis passé sur l'énergie verte. Je suis passé sur les nouvelles normes qui sont bénéfiques sur la consommation d'électricité, où je consomme 4 fois moins qu'avant. Voilà, il y a plein d'éléments qui ont été mis en place à ce niveau-là. On essaye d'en prendre conscience. Il y a les produits que j'achète. J'essaie de prioriser les... d'aller chez le producteur, d'aller chez le boucher. Voilà, j'essaie de faire ça. Ça a forcément un coût. Mais voilà, avant que la labellisation soit faite, moi, j'étais conscient. C'est juste que, là, à chaque fois, j'**essaie de mettre des nouvelles briques en place** pour que ce soit le plus efficient. » Développeur.4b*

### *Au niveau professionnel*

Certains salariés interrogés estiment que leur implication dans la démarche les a amené à revoir leurs pratiques professionnelles pour les analyser en termes d'impacts environnementaux. Ceci a donc engendré une remise en question sur les risques qui y sont liés. Tout comme les dirigeants, les salariés reconnaissent qu'il faut agir sur le cœur de métier afin de réduire les impacts environnementaux des pratiques et des outils et que la démarche de labellisation va dans ce sens. En effet, les dirigeants déclarent à ce sujet dans un article de presse :

*« Le meilleur moyen pour ISIA d'être crédible dans sa démarche est d'agir sur son cœur de métier. »*

Les propos des salariés rejoignent ceux des dirigeants :

*« Ben disons que oui, ça pousse à se poser des questions en tout cas sur les outils qu'on utilise, la manière qu'on a de les utiliser. Moi au niveau com et au niveau de création de contenu ... Pour l'instant y'a pas grand-chose qui a changé, je vais pas mentir. Mais ça pose des questions sur est ce que ça c'est vraiment utile. Enfin voilà. Avant on avait tendance à dire bon ben voilà, on va faire une vidéo, on va la mettre ici. On se demandait pas combien va consommer la vidéo. **Je savais même pas que le fait de lire une vidéo ça consommait de la donnée en fait.** Oui je pense que je vais être de plus en plus à me poser ce genre de questions. Après, au niveau de l'écriture, ça va, je n'ai pas encore de nombre de caractères imposés. Enfin, on en n'est pas là. » Chargé.De.Com.1a*

D'autres salariés déclarent :

*« Pour moi, le NR, c'est éviter d'avoir des bases de données qui soient trop chargées, d'avoir des services qui tournent en permanence. C'est tous ces petits trucs-là qui vont permettre de gagner un petit peu d'énergie. Des projets qui contiennent des sauvegardes et **des sauvegardes et des sauvegardes, qui prennent de la place inutilement.** En plus, quand c'est hébergé dans le cloud par exemple, ou dans des serveurs déportés, ça veut dire qu'il y a de la bande passante qui est pompée par les applications, qui est pompée par les PC ... Tout ça, ça fait du trafic, donc... C'est toutes ces notions-là, le fait de supprimer ... de vider sa corbeille d'e-mails. Tout ça, c'est avoir un comportement écologique en termes de numérique. On en a parlé grâce à la démarche de labellisation, **elle a impulsé toutes ces pratiques et la réflexion qu'on a collectivement.** » Analyste.Programmeur.1a*

*« Y'a des éléments qui ont été apportés par les mails, les mails de communication autour du sujet, donc ça, **ça m'a poussé à y réfléchir** et à prendre un peu plus conscience même si je pense que j'y suis déjà sensible. » Analyste.Programmeur.1a*

*« Je pense que maintenant l'enjeu c'est d'essayer d'industrialiser tout ça, c'est-à-dire d'adopter des process techniques beaucoup plus larges pour*

*pouvoir proposer des solutions numériques qui respectent l'environnement dans notre cœur d'activité. Et aussi au niveau de la promotion de cette vision-là auprès des clients. L'enjeu, il est là de nos jours. Après y'a aussi beaucoup de remise en question ... On nous a sensibilisé sur le fait d'éteindre nos écrans, de toujours essayer d'avoir une démarche ..., de penser RSE. C'est-à-dire que **quand je fais une action, est-ce que ça consomme, est-ce que je peux faire autrement, y'a-t-il une alternative.** On a eu différents petits changements et **tout ça, c'est grâce à la démarche de labellisation NR.** »  
Analyste.Programmeur.2a*

Cette remise en question n'engendre pas forcément des actions à court terme, comme le montre le discours de ces salariés, les mêmes que ceux dont les verbatims figurent ci-dessus :

*« Bon, les mails dans la corbeille, bon c'est pas grave, je les ai pas supprimé aujourd'hui, je les supprimerai demain, c'est pas important. » Analyste.Programmeur.1a*

*« Pour l'instant y'a pas grand-chose qui a changé, je vais pas mentir. » Chargé.De.Com.1a*

L'engagement des salariés pour un numérique plus responsable est porteur de sens. En effet, la démarche permet à de nombreux salariés de trouver un nouvel intérêt à leur vie professionnelle, de donner du sens à leur métier :

*« C'est vrai que tous les projets qu'on fait, **c'est parfois dur de rester motivé** dans notre travail. Des fois, on a des projets un peu chiants quoi. On vient le matin, on fait le truc et puis on repart. Des fois le projet il est pas motivant. [...]. Du coup, je pense que l'éco-conception et tout ça, tu mets un bon côté à ton travail, entre guillemets. Et puis, tu te dis que **tu as fait quelque chose de bien, pour la planète. Pour tout.** » Chef.De.Projet.3b*

*« Et ceux qui ont fait le pont, ils s'aperçoivent que finalement c'est pas si loin. Et même, **ça leur redonne goût.** Elles disent à mais là, **j'ai l'impression de faire un truc intéressant,** alors qu'elles font la même chose tu vois. Elles le font mieux. **Ça valorise.** » Associé.1b*

*« Je trouve que c'est **très stimulant** comme genre d'activités, c'est de la bonne réflexion, faut vraiment réfléchir à tout. En général, les gens qui partent de l'informatique vont vers des métiers totalement inverses. J'ai un ami qui est partie dans les zoos pour devenir animalier, ce qui n'a rien à voir avec l'informatique. Y'en a un qui est devenu éleveur de chèvres, enfin c'est vraiment des changements, des cursus qui s'approchent de la nature. Ils ont vraiment quitté l'informatique. » Chef.De.Projet.3b*

*« Je suis passée par une période y'a deux ans où **je me posais des questions** par rapport à ce que j'apportais à la société, enfin le sens de mon activité. » Chef.De.Projet.5a*

*« Moi j'avoue que **ça a redonné un regain de sens en fait à mon travail.** Parce que c'est vrai que faire de l'informatique, pourquoi. A un moment,*

*c'était des questions que je me posais. C'est vrai. On aide un client à fabriquer des croquettes, ok, bon. [...]. Après ça empêche pas de se poser des questions sur qu'est-ce que ça amène à la société avec un grand S. Du coup, j'ai l'impression là au moins, d'apporter **mon petit caillou à l'édifice** quoi. » Chef.De.Projet.5a*

*« Notre objectif c'est vraiment d'aller vers des **projets qui ont du sens** pour réduire l'impact environnemental. » Business.Developer.1b*

*« C'est peut-être des trucs que je n'appliquais pas mais que je vais me mettre à appliquer. Et je le fais naturellement parce que **c'est du bon sens**. » Analyste.Programmeur.1b*

*« Et c'est des valeurs en fait que moi je partage plutôt au niveau perso donc j'ai besoin de travailler comme ça. **C'était aussi le cadre de de ma reconversion professionnelle**, j'avais un besoin de travailler pour une entreprise qui a du sens finalement et qui met en place ce type de projet. C'est ce qui fait que ça a autant matcher aussi avec Jean-François notamment et avec le directeur du domaine d'activité Auvergne Rhône-Alpes. Ça fait un an et demi à peu près que je suis chez ISIA. Avant, j'étais dans les systèmes de management intégré plutôt qualité sécurité environnement, plutôt axé qualité mais systèmes de management de manière générale. J'ai travaillé pour des groupes industriels dont des entreprises dans le nucléaire, dans le luxe enfin voilà. **C'était pas le type d'environnement dans lesquels je me retrouvais**. » Business.Developer.1b*

*« Je le vois encore comme une grosse ambition, qui peut se traduire par un **accomplissement personnel** quoi. » Analyste.Programmeur.2b*

La labellisation a apporté de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences aux salariés, sur un sujet porteur et d'actualité. Ainsi, plusieurs salariés estiment pouvoir réinvestir ces compétences dans leur curriculum vitae. C'est le cas du salarié suivant, qui a quitté l'entreprise peu de temps après notre interview :

*« Tout ce qui tourne autour de la RSE et du NR, **je pourrai m'en servir** en tant que communicante, je parlerai plus de communication éthique. Sur laquelle je suis capable de rédiger des supports et sur lesquels je suis sensibilisée. » Chargé.De.Com.1b*

*« Et donc, il y a cet aspect-là, mais y a aussi l'aspect de **monter en compétence, d'apprendre de nouvelles choses**, d'acquérir de nouvelles ... moi, de toute façon, moi, je suis ... enfin, depuis que je suis sorti de l'école, j'ai toujours été autodidacte. Donc, moi, dès qu'il y a un sujet qui m'intéresse, en fait, je vais à fond dedans, quoi. Donc, là, en fait, vu que ça m'intéresse, j'ai envie de participer. C'est pour ça, comme je te dis, que j'avais déjà remonté, bien, que j'étais là, que j'étais dispo. Voilà, dès qu'il y a un sujet qui m'intéresse ... moi, j'aime bien apprendre des nouvelles choses. Dès que je trouve ça intéressant, bien, j'y vais à fond, quoi. Voilà, c'est pour ça que j'ai dit que je dégagerais du temps pour ça, que ça m'intéresse. J'aime bien apprendre des nouvelles choses, des nouveaux sujets. Voilà, aller former des*

*entreprises et, après, ... Pourquoi pas en tant que consultant, moi, ça me plaît de toute façon. » Chef.De.Projet.8b*

*« Tant que c'est quelque chose de concret, pour moi y'a un accomplissement, y'a une carotte professionnelle qui me motive à aller en ce sens quoi. »  
Analyste.Programmeur.2b*

## **2.7. Synthèse des perceptions positives de la démarche et du label NR**

Les entretiens montrent qu'un certain nombre de salariés pensent que la démarche de labellisation apporte de nombreux bénéfices pour la PME. Selon les répondants, elle apporte un sentiment de fierté à l'idée d'être les premiers labellisés. Elle concrétise et valorise une démarche existante, en permettant de se différencier de la concurrence et de lutter contre le greenwashing. Elle donne un regain d'intérêt à une activité parfois ressentie comme dénuée de sens. Elle contribue également à la fidélité des salariés et au recrutement de candidats en accord avec les valeurs de l'entreprise. Les salariés sont conscients de l'importance de la RSE et ils apprécient de travailler pour une entreprise qui s'engage à agir de manière responsable vis-à-vis de la société et de l'environnement. Les salariés ont besoin de se sentir en harmonie avec leur entreprise et de donner du sens à leur travail. Ils apprécient également de travailler pour une entreprise qui prend soin de leur bien-être et de leur développement professionnel.

Si les connaissances sur le concept et sur les actions mises en œuvre dans le champ de la RSE et du NR ne sont pas les mêmes d'un salarié à l'autre, tous savent en revanche qu'il s'agit d'un sujet considéré comme majeur par les trois dirigeants de l'entreprise ISIA.

Mais nos observations montrent également que les résultats n'ont pas atteint tous les bénéfices escomptés et que certaines craintes des dirigeants se confirment, telle que la capacité à engager tous les salariés dans la dynamique. Selon le responsable RSE, avant l'obtention du label, seules 2 ou 3 personnes étaient réellement impliquées dans le processus de labellisation. Le 2 novembre 2022, ils sont entre 10 et 20% à être réellement impliqués.

Ainsi, un grand nombre de salariés ne sont pas engagés dans la démarche. Une partie d'entre eux perçoivent positivement la démarche mais n'ont pas pu s'impliquer pour différentes raisons. D'autres ont une image parfois négative de la démarche et/ou du label NR. Enfin, certains salariés, qui ont des perceptions positives, éprouvent cependant des craintes. C'est ce que nous allons étudier dans la partie qui suit.

### 3. Perceptions négatives de la démarche et du label NR

Lors de notre étude, nous avons rencontré de nombreux salariés qui ne s'étaient pas impliqués dans la démarche de labellisation, à l'image de ce salarié qui s'interroge sur la pertinence de son interview :

*« Alors je sais pas si ça va être ... Enfin je sais pas comment ça va se dérouler, parce que **niveau numérique responsable, je connais pas** ... Enfin **j'ai jamais été impliqué dans le truc**. Voilà, je vais faire de mon mieux alors pour répondre à tes questions. »* *Analyste.Programmeur.4b*

Dans cette partie, nous tenterons d'identifier les raisons qui peuvent expliquer cette méconnaissance du projet.

#### 3.1. De nombreux salariés ne sont pas engagés dans la démarche

##### *Avant l'obtention du label*

Nous nous apercevons que les personnes qui ont peu de connaissances sur le sujet sont des salariés qui n'ont pas ou peu participé au processus de labellisation. A la question de leur implication dans la démarche NR, plusieurs salariés expliquent ne pas avoir participé au processus de labellisation. Un message rédigé par un salarié le montre. Celui-ci a été rédigé dans un questionnaire anonyme (ZestMeUp), pour recueillir les impressions des salariés suite à l'annonce de l'obtention du label :

*« Je suis fier pour la boîte même si **je n'ai pas du tout contribué** à son obtention. »* *(Anonyme)*

De même, peu de salariés semblent s'être impliqués dans les actions mises en œuvre, notamment lors de la semaine européenne des déchets numérique, en novembre 2019 :

*« Après, on a pas senti que derrière ça, y'avait des actions en particulier qui avaient été faites mais... c'est une première. On a jeté une pierre et c'est ... voilà, c'est comme ça que ça commence de toute façon. [...] Et là du coup, on a pu un peu mesurer les retours en interne. Et c'est vrai que **le taux d'engagements a été assez faible**. On a pas remarqué que y'avais ... je sais pas ... par exemple, on avait fait une journée où ... sur les mails, tu sais le fait de trier ses mails et tout. Ça, on a pu le mesurer derrière en regardant le stockage. Et voilà. **Y'a pas eu d'écart énorme. On a pas fait waw.** »* *Chargé.De.Com.1a*

Pourtant, une campagne de communication avait été menée par le responsable RSE et des messages avaient été envoyés sur le réseau social interne (Team) et externe (LinkedIn) ainsi que des mailings (annexe 5).

*« On l'a fait sur LinkedIn mais on l'a aussi fait en interne. Donc tous les jours chaque collaborateur recevait la thématique du jour, avec les conseils, les bonnes pratiques qui sont adaptés » Chargé.De.Com.1a*

A la question : « Avez-vous participé à la semaine européenne des déchets numérique ? », la plupart des personnes interrogées répondent qu'ils ont vu « passer des trucs. »

### ***Après l'obtention du label***

Plusieurs mois après l'obtention du label, nous remarquons que le NR ne fait pas partie du quotidien de beaucoup de salariés, selon les dires de certains d'entre eux. A la question : « As-tu été impliqué dans la démarche de labellisation ? » les salariés suivants ont répondu :

*« **Pas du tout.** A part les présentations de l'évolution des choses qui ont été faites à quasi tout le groupe, j'ai assisté à rien pour l'instant. » Développeur.1b*

*« **Actrice à proprement parlé, je te dirai que non.** J'ai été ... embarquée, on va dire que ... l'intention était derrière. » Analyste.Programmeur.3b*

*« **Non pas du tout.** Je n'ai pas du tout été acteur dans ce projet. » Développeur.5b*

*« Mais effectivement enfin même moi tu vois là en ce moment je suis chef de projet mais **j'ai pas touché aux NR** de l'année. » Chef.De.Projet.3b*

*« En fait j'ai pas eu l'opportunité de rentrer dans les équipes chargées de ça. Parce que je devais pas être disponible à ce moment-là. Et du coup, j'avoue, je me suis laissé un peu porté par la boîte, **j'ai pas été pro-actif.** » Développeur.1b*

A la question « Aurais-tu aimé t'impliquer davantage dans ce processus ? », les salariés répondent :

*« Alors dans le processus de labellisation en tant que tel, **pas forcément.** C'est plus au jour le jour, j'aurai aimé savoir comment ... concrètement qu'est-ce que ça implique quoi. » Chef.De.Projet.7b*

*« Après j'ai pas été sollicité mais je pense que comme ça fait pas longtemps que je suis dans l'entreprise, c'est peut-être aussi pour ça. » Chargé.De.Rcrutement.1b*

A la question « *Que doit faire un salarié pour intégrer ces groupes de travail ?* », certains salariés estiment que la constitution des équipes de travail se serait faite en fonction des plannings de chacun, ceux ayant le plus de temps disponible étant sollicités :

*« Ce qui s'est passé c'est que justement on a commencé à parler du NR, que l'entreprise allait être labellisée, ils nous ont demandé si c'était un sujet qui nous intéressait ou pas. Et voilà je pense qu'on est quand même beaucoup à avoir dit oui. Après ils ont fait des choix par rapport aux gens qui étaient plus ou moins dispo, suivant les plannings, pour intégrer les gens dans ces travaux. Et j'en ai pas fait partie. » Chef.De.Projet.3b*

*« On donne souvent aux personnes qui ont moins d'activités. »  
Analyste.Programmeur.4b*

*« Et donc ce qu'on a fait, à un moment donné, y'a eu quelques personnes qui avaient pas trop d'activités donc on en a profité pour lancer un chantier NR. »  
Chef.De.Projet.5b*

D'autres salariés ont un avis différent à ce sujet :

*« Non alors non. On prend quand même des gens qui ont de l'appétence pour le sujet. Parce que là tu vois il y a une personne qu'on a libéré et bien il était déjà complètement full. Ça a été un effort de libérer du temps en fait. On prend des gens qui ont envie et qui ont déjà ce bagage quand même, une sensibilité ou même déjà creusé le sujet. J'ai en tête quelqu'un qui avait déjà fait une mission l'année dernière avec l'agglomération de La Rochelle, sur un cahier des charges éco-conçu, un business dev là qui est très connectée au sujet, c'est des gens qui sont déjà connectés au sujet. » Chef.De.Projet.5b*

*« On a une politique qui est de solliciter la bonne personne au bon moment chez ISIA. » Graphiste.1b*

*« Alors, dans mon cas, c'est un peu les deux. C'est que, moi, j'avais dit, clairement que j'étais intéressé par le sujet. Parce qu'il faut, aussi, se sentir concerné, je pense, sur un sujet comme ça. Donc, moi, c'était le cas et je l'avais déjà souligné. » Chef.De.Projet.8b*

### 3.2. Une démarche jugée trop théorique

#### *Avant l'obtention du label*

Avant l'obtention du label, beaucoup de salariés ne perçoivent pas l'aspect concret de la démarche de labellisation, et l'impact que cela aura sur leur quotidien. De nombreux verbatims le montrent :

*« Y'en a que quelques-uns qui imaginent ce que ça peut donner. On est à l'aube. J'en parlais ce matin pour lancer ce chantier-là justement pour faire le lien. Donc aujourd'hui, non. On n'y est pas encore. Là, à vue de nez, parce*

*que j'ai des notes d'entretiens, je dirai qu'il y a **trois personnes sur quatre qui n'ont pas de vision concrète de ce que ça peut donner dans leur métier en tant que développeur ou chef de projet.** » Chef.De.Projet.5a*

*« On sait pas exactement ce qu'il y a dedans en fait. » Chef.De.Projet.1a*

Certains salariés, qui participent au projet de labellisation, constatent que la démarche est floue pour certains de leurs collègues et ils essaient de concrétiser les choses :

*« Parce que là, depuis quelques mois, c'est vrai qu'il y a un vrai effort pour montrer à tout le monde ce que c'est le NR. Et puis là **on est en train de travailler pour que vraiment tout le monde puisse en avoir une vision très concrète.** » Chef.De.Projet.5a*

*« Après, y'en a pour qui c'est un peu plus difficile parce qu'il faut se projeter sur qu'est-ce que ça pourrait être. Et y'en a, il faut qu'ils montent encore en compétence sur le sujet. C'est vrai qu'il faut encore les accompagner, surtout ceux qui ne sont pas dans les groupes de projet » Responsable.RSE.et.NR.a*

### *Après l'obtention du label*

Nous retrouvons ces éléments de réponses dans le discours des salariés plusieurs mois après l'obtention du label :

*« **C'est encore trop flou, on n'a pas les infos.** » Chef.De.Projet.3b*

*« Moi pour l'instant, j'ai pas les infos sur ce qu'on peut faire, **c'est vraiment un thème qui reste éloigné pour moi.** » Chef.De.Projet.3b*

*« Au début, tu te dis mais c'est quoi ce [...] **ça reste encore très, très, très loin pour moi quoi.** » Chef.De.Projet.2b*

*« Le retour que j'ai eu, le NR finalement c'est bien mais en fait, **c'est pas concret.** » Chef.De.Projet.7b*

*« Et quand on nous communique des trucs au niveau du NR **c'est trop vaste, c'est trop global, c'est pas assez ... comment dire, c'est pas assez prêt à l'emploi.** » Chef.De.Projet.3b*

*« Qu'est-ce qu'il y a derrière, je sais pas trop. » Chargé.De.Com.2b*

*« Moi, je pense que pour l'instant, depuis qu'on a reçu le label NR, on n'a pas reçu beaucoup d'instruction sur comment faire mieux notre boulot [...] **concrètement, y'a pas eu beaucoup de conseils,** voilà, tout simplement, pour pratiquer au quotidien. » Chef.De.Projet.4b*

Un salarié que nous avons interrogé avant l'obtention du label, pour qui la démarche se révélait être floue, déclare plusieurs mois après l'obtention de celui-ci :

*« Je me souviens mais ça reste encore très succinct pour moi [...] »  
Chef.De.Projet.1b*

Il semblerait que la démarche soit maîtrisée par les personnes en charge du projet, comme l'indique le salarié suivant :

*« Parce que c'est ceux qui sont dessus pour qui ça s'est concrétisée dans leur action. » Chef.De.Projet.3b*

Pourtant, selon un salarié interrogé, l'objectif poursuivi par l'entreprise pour l'année 2021 était de concrétiser la démarche, après avoir présenté les aspects théoriques en 2020 :

*« Là, on était plutôt sur un travail de sensibilisation, d'information, de com ... en étant conscient que c'était l'objectif 2020 et que 2021 c'était plutôt sur du concret, des actions, de la formation et qu'ils voient le lien direct avec leur activité. » Responsable.Recrutement.1b*

Des salariés ne constatent aucun changement dans leur quotidien. A la question « Y'a-t-il eu des changements depuis la labellisation ? », un salarié répond :

*« Pour l'instant c'est resté tout pareil, on va dire, au niveau des équipes en tout cas. » Analyste.Programmeur.2b*

*« Pour l'instant y'a pas grand-chose qui a changé, je vais pas mentir. » Chargé.De.Com.1a*

*« [...] la labellisation pour l'instant n'a rien changé si ce n'est que le NR revient comme souvent dans les mails tout ça qui sont envoyés en interne. Mais dans ma journée de travail, c'est pas beaucoup plus. » Chef.De.Projet.3b*

*« Pour moi, le label, il sert strictement à rien. Pour l'instant. » Analyste.Programmeur.4b*

*« Pour moi ... Pour moi, personnellement, franchement, pas grand-chose. Franchement, ça change pas grand-chose. Après, c'est toujours dans notre coin de notre tête. [...] Mais moi, à mon niveau, pour l'instant, ça n'a strictement rien changé du tout. » Analyste.Programmeur.4b*

*« Pour l'instant, je sais pas trop. Je vois qu'on en parle régulièrement aux réunions d'équipes pour savoir où ils en sont, ce qu'ils comptent faire. Mais dans les faits derrière, j'ai pas l'impression que ça change énormément par rapport à avant. » Développeur.1b*

*« Je vois pas trop l'intérêt, pour l'instant. Je vois pas l'intérêt parce que je vois pas vraiment les retombées que ça a sur ISIA. Je pense comme pour beaucoup de personnes comme moi, voilà, qu'elle est labellisée mais qu'est-ce que ça nous change nous à part que notre nom est affiché sur les sites, ça nous fait de la pub. Mais pour l'instant on n'a pas vu de gros ... ce que ça peut vraiment apporter pour la boîte. Une image d'entreprise plus ou moins*

*verte. Donc pour l'instant voilà je pense que c'est trop tôt pour vraiment avoir un discours dans le sens qui va bien. » Chef.De.Projet.3b*

*“De ce que j'ai pu voir moi, j'ai pas l'impression que ça ait apporté énormément de choses. [...] Je sais qu'avec les clients avec qui j'ai des contacts fréquents, pour l'instant, le NR c'est vraiment la quatrième roue du carrosse.» Développeur.1b*

*« On sait que ça existe mais dans la pratique pas plus que ça. » Analyste.Programmeur.4b*

*« Y'a pas eu un changement brutal, on est pas allé vivre dans une grotte, enfin tu comprends, je prends un exemple très explicite. Et du coup pour eux, ils disent qu'il n'y a pas grand-chose qui a changé. Y'a ce truc là où ils disent, ok on est labellisé mais après ? Rien. Qu'est-ce qu'il y a derrière, je sais pas trop. » Chargé.De.Com.2b*

Ainsi, nous constatons que la démarche reste très théorique pour de nombreux salariés, et éloignée de leur quotidien. Selon certains salariés, il est trop tôt pour observer les impacts de l'obtention du label, et un changement radical dans les pratiques des salariés de la PME :

*« Pour l'instant c'est resté tout pareil, on va dire, au niveau des équipe en tout cas. [...] Faut laisser le temps faire son œuvre. » Analyste.Programmeur.2b*

*« On est dans le début. [...] On est à l'aube. » Chef.De.Projet.5a*

*« Le changement ça prend du temps. » Responsable.RSE.et.NR.b*

*« Je pense que c'est un peu tôt. C'est en train de prendre, petit à petit. » Chargé.De.Com.1b*

### **3.3. Manque d'informations malgré une importante campagne de communication**

#### **interne**

##### ***Avant l'obtention du label***

Nous observons que certains salariés n'ont pas les informations concernant le projet. Une partie d'entre eux disent n'avoir jamais été sollicité pour y participer. Des discours recueillis avant l'obtention du label illustrent cette méconnaissance de la démarche :

*« Alors moi, je suis petit développeur dans la boîte, alors je suis vraiment en bout de chaîne. [...] Je n'ai pas eu l'information, est-ce que je sais ? Non. Alors j'en ai bien entendu parler, oui. Mais après, savoir qu'est ce qui est contenu, non. C'est très vague. C'est très, très vague. » Analyste.Programmeur.1a*

A la question « *Est-ce que tu sais ce qu'il faut faire pour obtenir ce label ?* », le salarié suivant répond :

*« On nous a sensibilisé sur le fait d'éteindre nos écrans, de toujours essayer d'avoir une démarche ..., de penser RSE. C'est-à-dire que quand je fais une action, est ce que ça consomme, est ce que je peux faire autrement, y'a-t-il une alternative. On a eu différents petits évènements. »*  
Analyste.Programmeur.2a

### ***Après l'obtention du label***

Le constat est le même pour certains salariés interrogés avant l'obtention du label :

*« Avec le recul de ça, je m'en rends compte parce que je me rappelle que **quand on s'est parlé, le NR c'était pas du tout parlant.** C'était quelque chose qui était un peu obscur, voilà. C'était pas clair, clair, j'avais pas vraiment de référence, j'avais pas forcément d'informations à ce niveau-là. »*  
Analyste.Programmeur.1b

Plusieurs mois après la labellisation, nous remarquons ainsi que le NR ne fait pas partie du quotidien de tous les salariés, malgré une importante campagne de communication interne et externe mise en œuvre.

*« Nous **on nous balance des trucs** comme quoi ISIA fait le nécessaire pour avoir le label. Je parle pour mon cas en tout cas. Je me rends compte tout seul qu'il y a du travail à accomplir pour justement avoir ce label. **C'est encore trop flou, on a pas les infos.** »*  
Chef.De.Projet.3b

A la question « *Quels sont les plans et projets de votre entreprise dans le domaine du NR ?* », certains salariés répondent :

*« Concrètement, **je peux pas te dire.** Mis à part le développement des bonnes pratiques qui arrivent petit à petit sur l'IDN ou remontées par les experts techniques, **j'ai pas plus d'infos que ça.** »*  
Développeur.1b

*« Non, là, honnêtement, **j'ai pas les infos.** [...] Pour l'instant, le numérique responsable, c'est un thème qui est assez flou. »*  
Chef.De.Projet.3b

Lorsque nous relançons la question afin de nous assurer des propos recueillis, nous obtenons les réponses suivantes :

*« Et puis même avant que ISIA soit labellisée, y'avait une personne seule qui bossait dessus pour avoir la labellisation. Mais après derrière **y'a quasiment personne qui était au courant.** Moi j'ai appris le NR, enfin le sujet, quand ISIA a dit on va se faire labelliser quoi. Donc c'était déjà bien avancé côté ISIA. **On était à peine au courant que ça existait.** »*  
Chef.De.Projet.3b

« [...] à part discuter avec mon MAPY<sup>67</sup>, j'avais **pas vraiment d'info quoi.** »  
Développeur.1b

« Après les autres **on n'est pas spécialement informé.** [...]. En fait elle est labellisée mais tout le monde n'est pas au courant de tout. »  
Chef.De.Projet.3b

Ainsi, nous constatons lors des entretiens semi-directifs que certains ne sont pas au courant des événements liés à la démarche de labellisation, « *ils ont vu passer des choses.* »

Pourtant, selon les salariés en charge de la communication, l'entreprise a mis en œuvre une importante campagne de communication interne pour informer ses salariés et leur donner des éléments pratiques sur le NR, à travers divers supports.

« *Les gens se disent ah ouai on est labellisé ? Et je dis ben oui, on a déjà communiqué y'a déjà 6 mois dessus.* » Chargé.De.Com.2b

« *Je dirais qu'il y a énormément de communication qui a été faite auprès des collaborateurs pour les sensibiliser sur des bonnes pratiques, des réflexes à avoir pour limiter nos impacts.* » Analyste.Programmeur.2a

« [...] la labellisation pour l'instant n'a rien changé si ce n'est que **le NR revient comme souvent dans les mails** tout ça qui sont envoyés en interne. »  
Chef.De.Projet.3b

« *On nous en parle, on fait que nous en parler. On a fait pas mal de communication sur notre intranet, autour de ça, autour des engagements, ce que ça voulait dire.* » Chef.De.Projet.5b

Le service communication a très tôt été impliqué dans la démarche, de manière à communiquer sur le sujet, afin d'informer toutes les parties prenantes au projet, avec la volonté de diffuser des supports simples et accessibles :

« *Un petit peu avant la labellisation, on a pas mal bossé avec le service RSE, donc avec Bastien. Et en fait, les premières communications, les informations ont été déversées au sein de l'entreprise, concernant le NR. Ça fait qu'à chaque fois que la communication était impliquée, le but c'était toujours de faire un message qui soit accessible et complet, compréhensible par tous. Et qui soit pas trop barbant, pas trop long pour ne pas dégoûter les gens quoi.* » Chargé.De.Com.1b

Mais les salariés en charge du projet et de la communication constatent que l'information ne passe pas toujours :

« *Les gens se disent ah ouais on est labellisé ? Et je dis ben oui, on a déjà communiqué y'a déjà 6 mois dessus. Bon, l'information n'est pas passée, donc il faut la répéter.* » Chargé.De.Com.2b

---

<sup>67</sup> Manager de proximité

« Mais ce qu'on constate, c'est qu'il faut quand même en parler, répéter, pour montrer tout ce qui est fait. » Responsable.RSE.et.NR.b

« [...] pour attraper la cible, c'est un peu difficile. »  
Responsable.RSE.et.NR.a

Avant l'obtention du label, une enquête interne et des entretiens avaient montré le souhait de salariés de disposer d'un guide de bonnes pratiques pour intégrer le NR à leur quotidien. Nous retrouvons des éléments similaires plusieurs mois après l'obtention du label : des salariés expriment le besoin d'avoir un guide pratique à portée de main, afin de pouvoir s'y référer en cas de besoin :

« Parce que si on avait un petit ... je sais pas, **un petit guide pratique**, des trucs pratiques qu'on peut vraiment faire dans les projets sans que ce soit les bonnes pratiques idéales. » Analyste.Programmeur.3b

« On attend un peu **plus de structuration**. » Chef.De.Projet.4b

Mais ce type de document n'est pas mis en place selon certains salariés interrogés :

« Je t'avoues qu'on a jamais eu quelque chose d'aussi carré.[...]Mais ce n'est pas formalisé quoi. » Chargé.De.Com.1b

Or, plusieurs supports de communication sont mis en place pour véhiculer les informations. Des articles sont régulièrement publiés dans le journal interne de l'entreprise, appelé IDN. Cette revue a pour objectif d'informer l'ensemble du personnel sur la vie de l'entreprise : actualité et projets en cours, décisions stratégiques, résultats économiques, évolutions des collaborateurs, interviews de personnalités extérieurs notamment.

« IDN, c'est un peu la revue interne. C'est le réseau social interne qui permet de diffuser de l'information aux collaborateurs. Après l'idée, c'est plus qu'on pousse certains articles et qu'ils aient accès à la ressource quand ils veulent sur un espace de stockage. Un espace en ligne de documents où ils pourront aller régulièrement. » Responsable.RSE.et.NR.a

Ce journal interne est parfois distribué aux salariés sous format papier, afin qu'ils puissent s'y référer de manière fréquente :

« C'est un journal papier que les collaborateurs gardent. L'idée, c'est que quand on fait un support papier, il faut que ce soit **utilisé plusieurs fois** et pas qu'ils le gardent et qu'ils le jettent. Sinon, l'impact est trop important et dans ce cas-là, il vaut mieux faire un support numérique qui soit consulté une fois et jeté, ou pas consulté. » Responsable.RSE.et.NR.a

Mais des salariés regrettent que ce type de communication reste très descendant et pas assez pratique. A la question, « Vous recevez des infos pourtant ? » un salarié répond :

« *Oui mais **difficile à appliquer.*** » Chef.De.Projet.4b

« *Ce qui est le cas, **on a eu des communications** et c'est vrai que maintenant si tu venais à me demander qu'est-ce qui a été dit ce jour-là ... C'était long, je pourrais franchement ... **je sais plus** mais j'avoue que c'était pas hier. C'est quasiment y'a 2 ans maintenant.* » Analyste.Programmeur.4b

« *Après on a reçu des informations, **je vais pas dire qu'on n'a rien reçu.** On a eu quelques consignes. Mais, concrètement, comment l'appliquer au jour le jour, sur des projets réels, pas vraiment. Voilà, c'est ça.* » Chef.De.Projet.4b

« *C'était des emails à destination de tous les salariés. Je t'avoue que **je ne les ai pas tous ouverts. J'ai survolé.*** » Chef.De.Projet.4b

ISIA a également mis à disposition des salariés un espace de partage sur Team leur permettant d'échanger sur le sujet, d'accéder à des ressources, afin de mieux se familiariser avec le numérique responsable. Le canal « *Numérique responsable* » a été créé le 25 octobre 2019. Le groupe est accessible à des membres extérieurs à la PME, comme le chercheur ou encore des consultants. Ceux-ci sont nommés « *invités* ».

Le salarié suivant explique l'objectif de cet outil interne à la PME :

« *On a ouvert aussi notre groupe RSE, **tout le monde y a accès** et on poste régulièrement des choses. Ça permet de **faire vivre le sujet.** Et on a fait une bibliothèque, accessible aux collaborateurs, une bibliothèque de ressources. Alors dans le groupe RSE, y'a pas tout le monde. Y'a tout ceux qui montrent l'intérêt. **On est à 40 personnes pour l'instant.** Le groupe NR est une sous-partie du groupe RSE. Soit ils ont demandé l'accès, soit ils participent à des groupes de travaux.* » Responsable.RSE.et.NR.a<sup>68</sup>

Le message suivant montre que certains salariés peuvent hésiter à publier des messages sur ce réseau social interne par peur de montrer leur méconnaissance du sujet, et d'être ainsi jugés par leurs pairs s'ils publient des messages qui révèlent leur manque de connaissances ou d'expériences sur le sujet (*message complet en annexe 9*) :

« *J'enfonce peut-être une porte ouverte sur un sujet déjà abordé dans des instances auxquelles je ne suis pas...désolé.* »

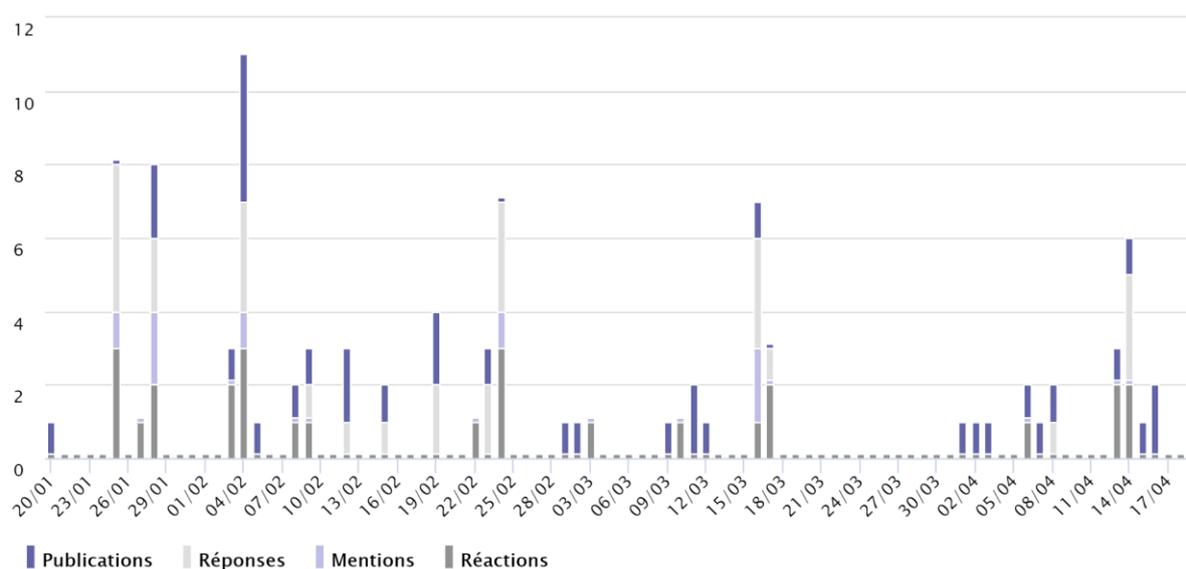
---

<sup>68</sup> Propos recueillis avant l'obtention du label

**Tableau 24 : Évolution de la conversation sur Team**

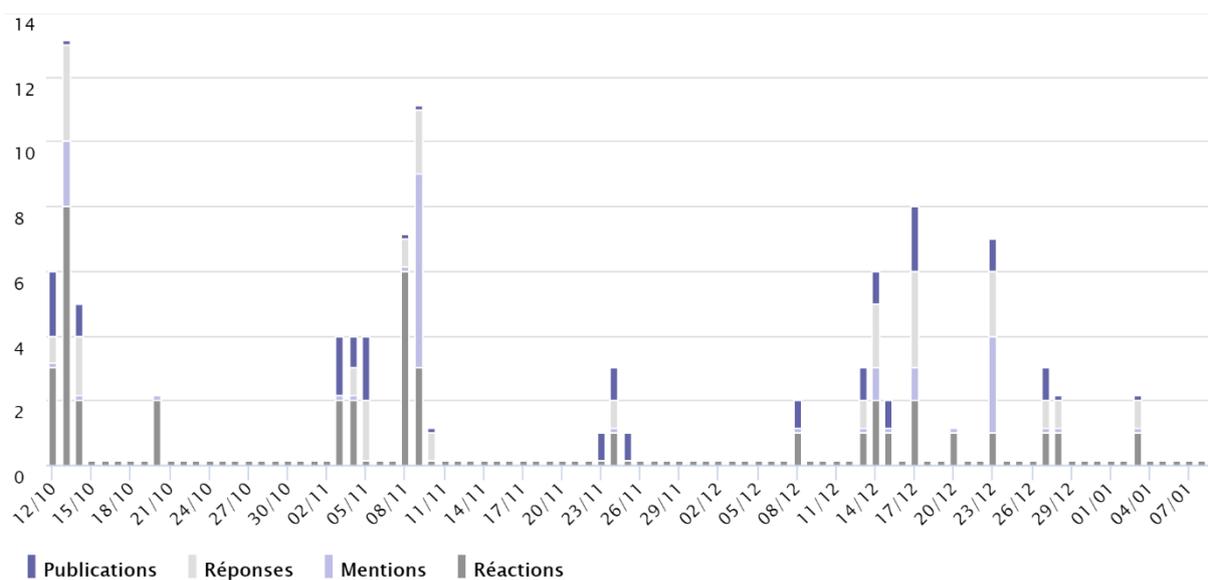
<i>Date</i>	<i>Nombre d'utilisateurs</i>
12 mai 2020	40 utilisateurs
Juin 2020	41 utilisateurs (dont 4 invités)
Avril 2021 <sup>69</sup>	91 utilisateurs
Octobre 2021	126 utilisateurs

**Engagement sur Team sur la période allant du 20 janvier 2021 au 19 avril 2021**

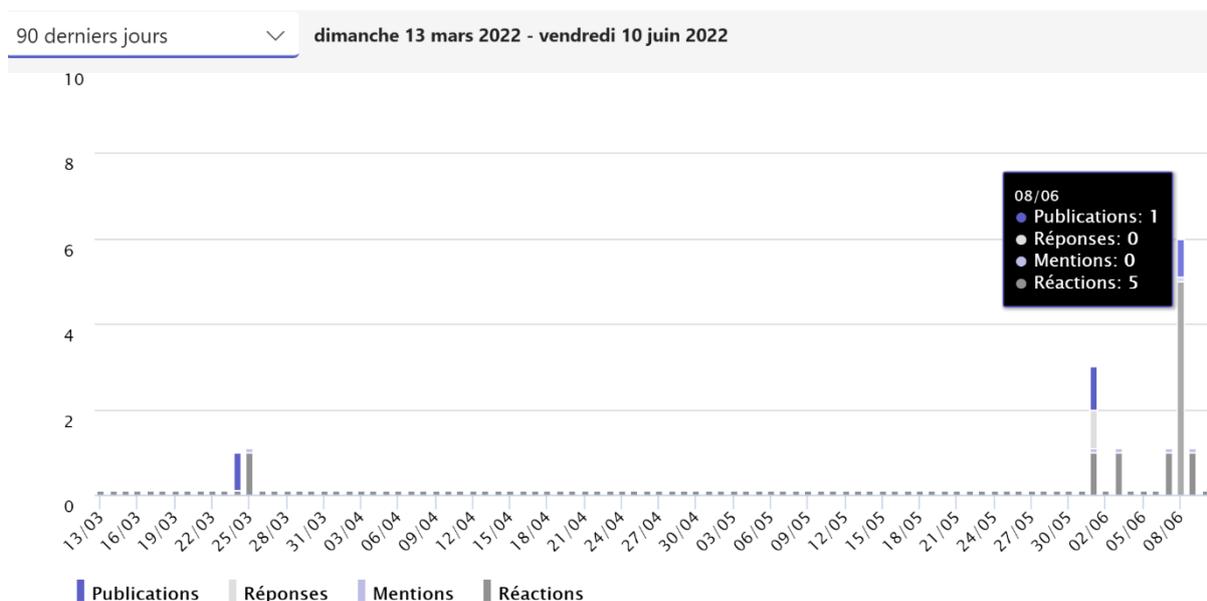


<sup>69</sup> Soit 10 mois après l'obtention du label

## Engagement sur Team sur la période allant du 12 octobre 2021 au 9 janvier 2022



## Engagement sur Team sur la période allant du 13 mars 2022 au 10 juin 2022



70

Nous constatons une baisse continue du taux de participation des salariés dans le canal *Numérique responsable*. En effet, sur la période allant du 12 octobre 2021 au 9 janvier 2022, nous observons sur le graphique ci-dessus que sur 126 utilisateurs, nous avons 19 publications, 25 réponses, et 41 réactions et 13 mentions. Puis sur la période allant du 13 mars 2022 au 10 juin 2022, nous avons 3 publications, 1 réponse, 10 réactions et aucune mention.

A titre d'exemple, un message publié par un salarié, en juin 2020, sur le canal NR n'a reçu aucune réponse ni réaction :

*« Bonsoir, Y a-t-il déjà eu une réflexion chez nous sur l'utilisation de frameworks web « low-tech », donc plus légers et minimalistes que ceux en vogue ? Si oui, est-ce quelque chose que vous préconiserez pour une utilisation en entreprise ? Ex. VanillaJS, MithrilJS dont l'utilisation se rapproche d'Angular et React et permet de développer des SPA, ... Merci. »*

Le message suivant, publié par un salarié en décembre 2021, a reçu une seule réaction (positive) :

*« Petit outil en ligne ou à installer plutôt sympa et facile permettant de mesurer les performances d'une page web et fournit des indications*

<sup>70</sup> Une publication le 8 juin 2022, ayant entraîné 5 réactions.

*d'améliorations possibles pour réduire l'impact environnemental d'un service numérique ... bref à essayer au plus vite. »*

Un message publié en mars 2021 (annexe 9) a recueilli 2 retours, dont l'un du responsable RSE et NR.

Pourtant, tout est mis en œuvre pour faciliter l'accès à la ressource, en passant par la vulgarisation du sujet afin qu'il soit accessible à tous :

*« Et là l'idée c'est de pousser des articles, et dans l'ordre. **De pas directement leur pousser quelque chose de trop difficile à comprendre.** Vincent Courbelay a fait des choses de vulgarisations parfois, du coup c'est accessible. Mais t'en as d'autres des fois, où c'est des articles trop techniques et il faut faire attention de pas les perdre non plus. » Responsable.RSE.et.NR.a*

Il apparaît que les salariés sont beaucoup plus réceptifs aux communications faites lors des ateliers, plutôt qu'à travers la communication digitale :

*« Je préfère avoir les infos en direct. » Chef.De.Projet.4b*

Des événements internes ont été mis en place pour communiquer sur le sujet en présentiel, mais également des ateliers à distance, notamment en raison du confinement et du télétravail mis en place en Mars 2020. Les *Tech Cafés* ont été l'occasion pour les employés d'échanger sur le sujet. Ces ateliers, déjà mis en œuvre avant la démarche, sont basés sur le volontariat et positionnés sur la pause méridienne.

*« On a fait des tech-café, des formations à distance, on arrive à maintenir des choses. » Responsable.RSE.et.NR.b*

*« C'était un tech- café qu'ils ont fait. Enfin j'appelle ça un tech-café, chez nous tu connais. Du coup, ils parlaient de différentes actions qu'ils avaient mis en place, avec quelques exemples, je les ai plus en tête mais c'était vraiment un moment où **c'est devenu concret** dans la tête des gens. » Analyste.Programmeur.4b*

Suite à un atelier sur le NR, des salariés nous ont fait part de l'intérêt qu'avaient suscité ce format de communication. Les propos suivants expriment ce besoin d'échanges après un *Tech Café* sur le sujet du NR :

*« Et ça montre aussi le besoin qu'ils avaient, d'échanges sur le sujet, sur cette thématique. Pour se mettre à jour, parce qu'ils se disent on est peut-être passé à côté de certaines choses, pour rattraper le retard. » Chargé.De.Com.2b*

*« Au final, y'a eu pleins de choses qui sont sorti déjà, c'était super, **les gens étaient très contents de pouvoir enfin travailler là-dessus**, en plus de manière collaborative. » Chef.De.Projet.5b*

Nous observons que certains salariés se rapprochent de leur manager de proximité (MAPY) pour

s'informer des actions qui sont menées au sein de l'entreprise :

*« Le rendez-vous MAPY est un moment d'échanges avec le MAPY où on peut aborder un peu tous les sujets comme le NR, d'une manière générale. [...] j'essayai de glaner des informations auprès de mon MAPY. » Développeur.4b*

*« En fait, j'en parle assez souvent avec mon MAPY [...] à part discuter avec mon MAPY, j'avais pas vraiment d'info quoi. » Développeur.1b*

Il est question de nommer une personne qui serait responsable de la question du NR sur chaque site et qui permettrait de faire le lien avec les personnes ressources, basées sur le siège :

*« On est en train de chercher une personne qui va être un peu référente NR sur Lyon. Et qui pourra du coup récupérer toutes les informations des personnes qui sont vraiment en charge de cette labellisation, et qui construisent finalement les documents et les éléments. Donc qui seront en contact direct avec ces personnes-là. Et qui pourront nous redescendre l'information. » Chef.De.Projet.4b*

*« On veut juste identifier quelqu'un pour qui le sujet est important et qui se chargera ... qui aura du temps alloué pour aller récupérer les informations et puis les diffuser aux collaborateurs. Avec un peu plus de proximité. Quelqu'un de Lyon, qui pourra expliquer ça aux gens de Lyon quoi. » Chef.De.Projet.4b*

Mais cet objectif n'est pas encore atteint lorsque nous interrogeons les salariés plusieurs mois après l'obtention du label :

*« On s'était dit qu'on allait avoir des référents dans chaque équipe. Et progressivement ils monteraient en compétences et nous aideraient à rayonner. On a pas vraiment réussi à le faire. Mais y'a quelques mois on s'est dit il faut vraiment mettre le paquet parce que sinon on arriverait pas à tenir les engagements. » Chef.De.Projet.5b*

*« C'est en cours de discussion pour savoir qui va, justement, monter en compétence sur ce domaine pour former les autres, en fait. Il n'y a pas encore de personne attitrée. Mais ça va venir. » Analyste.Programmeur.5b*

De plus, la situation épidémique de Covid19 n'a pas facilité la communication interne au sein de ISIA. Selon les salariés interrogés, le recours au télétravail imposé par les pouvoirs publics dès le 15 mars 2020 a freiné la communication dans l'entreprise :

*« Peut-être que sur les autres sites, comme par exemple à Montpellier qui travaille beaucoup dessus peut être que eux ils sont plus en avance sur ce sujet-là. On n'a pas trop de communications entre sites depuis le covid. Déjà avant c'était pas toujours facile. » Analyste.Programmeur.4b*

*« Là avec le covid, c'était uniquement à distance. » Chargé.De.Rcrutement.1b*

*« Et puis du coup le fait qu'il n'y ait pas de contact, c'est des sujets qui auraient pu être discutés dans le couloir, ça s'est perdu. Donc je pense qu'à la rentrée, ça va revenir progressivement. » Analyste.Programmeur.4b*

En effet, la distanciation sociale et le travail à distance ont réduit les interactions sociales informelles entre les employés. Les conversations informelles qui se produisaient naturellement dans les couloirs, la cafétéria ou à la machine à café sont devenues moins fréquentes. Les réunions virtuelles mises en place étaient très structurées et avaient tendance à se concentrer sur des sujets précis, plutôt que sur des conversations informelles. Les employés ont été moins à l'aise pour discuter de sujets non liés à la réunion virtuelle.

On peut également supposer que les employés qui travaillaient à distance se sentaient isolés et moins enclins à se connecter avec leurs collègues en dehors du travail. Cela a entraîné une diminution de la communication informelle entre les employés.

Les restrictions de voyage et les annulations d'événements, habituellement organisés par la PME, ont réduit les opportunités pour les employés de se rencontrer en personne et de se connecter informellement.

Toutes ces raisons ont contribué à freiner la communication informelle dans l'entreprise pendant la pandémie de Covid-19, ce qui a pu avoir un impact sur l'efficacité de la communication au sein du groupe et donc sur l'engagement des salariés dans la démarche de labellisation.

### **3.4. Manque de formation pour répondre à une demande NR**

#### *Avant l'obtention du label*

Les résultats de notre étude font apparaître que certains salariés craignent de ne pas être capables de répondre aux attentes des clients que l'obtention de ce label pourrait générer. Selon eux, ce qui fait défaut est le manque de formation. Ils reconnaissent ne pas être formés sur les aspects liés aux pratiques RSE de leur entreprise et ont le désir de réaliser des formations afin d'approfondir leur connaissance sur la labellisation NR :

*« Je ne pense pas que je sois capable de le faire. Voilà... Si on m'apprend, je suis sûr qu'il n'y aura pas de problème pour aller dans cette direction-là. Mais aujourd'hui, moi, j'ai des pratiques qui sont bonnes ou pas bonnes, je ne sais pas en fait si elles sont bonnes ou pas bonnes. Je n'ai pas assez de recul sur la question. Mais c'est vrai que si on m'amène ce genre de ... d'espèces de formations ... Juste je donne des petits exemples. Enfin, des exemples qui tiltent, quoi. De dire ... enfin j'en sais rien moi ... Faire une procédure globale c'est moins énergivore que faire pleins de procédures*

*locales. Enfin ... donc effectivement, si on me dit ça, ça va me parler et je saurais le mettre en application. Mais si je sais pas, si j'ai pas ces infos-là ... je suis pas capable de le faire.* » *Analyste.Programmeur.1a*

*« Pour moi, ce qui manque typiquement à ISIA, c'est des formations régulières sur la RSE .» Chef.De.Projet.1a*

Selon une enquête interne, 33% des salariés expriment ce besoin de formation. C'est le cas pour ce salarié :

*« Après moi, je suis demandeur de ce genre de choses. [...] Si on peut avoir des formations, mais pas forcément des formations mais juste de la lecture, un peu scientifique sur le sujet et tout. Je suis persuadé que j'irai approfondir. [...] moi ce que j'aimerais, dans mon code, vraiment on prend un exemple de code et que on me dise et ben ce code-là, il serait mieux en faisant ça et ça pour telles raisons. Et là, vraiment en rentrant dans le détail quoi. » Analyste.Programmeur.1a*

Cette crainte est fondée dans la mesure où effectivement, la formation des salariés sur le NR n'est pas encore effective. Le 12 mai 2020, soit quelques semaines avant l'obtention du label, un salarié nous dit :

*« De toute façon, on va y venir, c'est sûr. Et dans combien de temps, c'est toujours pareil à chaque fois, y'a un décalage monstre entre les bonnes pratiques et le temps que les formations sortent. » Chef.De.Projet.3b*

*« Donc l'idée nous, c'est qu'on va former certaines personnes et ensuite on va faire monter en compétences en interne les personnes qui vont faire les recherches sur le sujet, ou en s'aidant sur des recherches académiques externes, ou des groupes de travaux, au sein du NR par exemple, comme celui sur l'éco-conception. Et après, nous on va dispenser des formations en interne à nos collaborateurs.» Responsable.RSE.et.NR.a*

### ***Après l'obtention du label***

En novembre 2022, une personne travaille à temps plein dans le domaine d'activité NR. Son activité est soutenue par deux salariés, qui consacrent une partie de leur temps à cette activité. Pour beaucoup de salariés, l'expertise sur le numérique responsable reste entre les mains de quelques acteurs :

*« Après je pense si j'ai bien compris y'a une petite poignée de personnes, une petite équipe qui bosse dessus. Elle est pas sur Paris. » Développeur.5b*

*« Il y a vraiment que quelques personnes chez ISIA qui eux maîtrisent vraiment le NR, qui sont au courant de tous les sujets, de tous les points qu'il faut checker. » Chef.De.Projet.3b*

*« Disons qu'il y a **un groupe de travail un peu spécialisé** donc eux, ils sont au courant de tout ce qu'il se passe. Ils passent des jours rien que sur ce sujet pour apprendre, pour voir ce qu'on peut faire de mieux etc. » Chef.De.Projet.3b*

Les formations proposées restent encore insuffisamment concrètes pour certains salariés :

*« Mais les quelques formations et présentations qu'on a eues, **c'était pas vraiment poussé** je pense, pour beaucoup de développeurs, enfin moi le premier. » Chef.De.Projet.3b*

*« C'est que moi actuellement **je suis incapable de vendre du NR** à qui que ce soit parce que j'ai pas toutes les infos qui vont bien. » Chef.De.Projet.3b*

*« Si un jour un client me demande, je devrai aller à la pêche aux informations. » Analyste.Programmeur.4b*

Les raisons qui peuvent expliquer le manque de formation sont nombreuses : le temps nécessaire à la mise en place de ces formations, la rareté de celles-ci, leurs coûts qui restent élevés, et la difficulté à identifier les formations pertinentes. Les verbatims suivants illustrent les raisons que nous avançons :

*« Même l'état de l'art on va dire la connaissance des experts dans le domaine, sur certaines parties, est quand même assez floue. [...] **il n'y a pas beaucoup de formations qui existent**, elles sont très **chères** et elles sont parfois très **spécialisées** sur certaines parties. » Responsable.RSE.et.NR.b*

*« Notre force , ça va vraiment être le DA 13 : Poursuivre l'intégration du NR dans l'offre client, et derrière tout ça se cache **beaucoup, beaucoup de travail**. Beaucoup de choses à réaliser, **la formation des équipes** .» Responsable.RSE.et.NR.b*

Selon un échange par mail avec le salarié *Responsable.RSE.et.NR.b*, l'entreprise s'est fixée de former tous ses collaborateurs avant la fin de l'année 2022. Le salarié confirme avec les propos suivants :

*« **La formation ça arrive**, les collaborateurs vont être formés au fur et à mesure, y'a plusieurs modules. Donc on espère qu'avec ça, ce sera beaucoup plus concret pour eux et qu'ils soient plus à l'aise avec le sujet. » Chargé.De.Com.2b*

Selon l'Institut du Numérique responsable porteur du label, l'obtention du label n'entraîne pas automatiquement la capacité des salariés à intégrer le NR à leurs pratiques. Il s'agit d'un engagement dans une démarche d'amélioration continue. De ce fait, l'entreprise labellisée peut ne pas être en capacité de répondre à une demande de projet NR d'un client, ce qui est le cas pour beaucoup de salariés chez ISIA. On retrouve les éléments concernant le temps nécessaire pour être opérationnel plusieurs mois après l'obtention du label :

« **Ça reste quelque chose d'émergent** et qui se fructifie. Donc nous, on a pas la prétention d'être opérationnel là-dessus, techniquement. »  
Analyste.Programmeur.2b

« [...] je pense dans quelques mois ou années, ils vont former les collaborateurs. » Analyste.Programmeur.4b

« Je pense qu'on est tous conscients qu'il y a du travail et tout ça pour mettre en place des choses, pour qu'on puisse se former nous-même ou truc comme ça. » Chef.De.Projet.3b

« **Ça prendra forcément plus de temps** quel que soit le niveau le niveau d'expertise qu'on a. Ça ne peut que prendre du temps. »  
Analyste.Programmeur.2b

De ce fait, certains d'entre eux estiment que ce manque de pratiques les éloignent de cette problématique :

« Malheureusement derrière, quand on pratique pas au quotidien, parce qu'on n'est pas amené à le pratiquer, bah en fait ça éloigne. Ça reste dans notre tête. On sait que ça existe mais dans la pratique pas plus que ça. Parce que les clients pour lesquels on travaille, enfin moi, pour lesquels je travaille, y'a pas cette démarche. Elle n'est pas appliquée. Pour moi, le label, il sert strictement à rien. Pour l'instant. » Analyste.Programmeur.4b

### 3.5. Manque de temps pour s'investir dans le projet

Pour certains salariés, le numérique responsable reste une problématique de second plan et la démarche est parfois perçue comme secondaire :

« Et puis t'en as en interne, ils sont pas trop ... dès que tu leur parles de mots comme responsable, environnement, c'est pas pratique. **Ils disent on verra plus tard.** » Responsable.RSE.et.NR.a

« **Y'en a qui se posent pas la question**, qui attendent qu'on leur dise voilà ça va se passer comme ça. » Chef.De.Projet.5a

« Moi j'ai suivi un peu de loin. » Développeur.5b

Une minorité des personnes interrogées ressentent un sentiment d'impuissance face aux enjeux environnementaux et pensent que leurs efforts individuels ne feront pas une grande différence face aux défis globaux qui se posent.

« Mais à partir du moment où je me rends compte que **je ne peux pas y faire grand-chose**, je ne vais pas m'engager. Voilà. Trop éloigné de mon champ d'action. » Chargé.De.Recrutement.1a

*« Y'en a pour qui **c'est du pipeau**, du vent pour reprendre leurs expressions. »  
Développeur.1a*

Une enquête interne menée après la labellisation montre qu'ils sont beaucoup plus nombreux à ne pas se sentir concernés par cette problématique. En effet, les résultats de cette étude montre que :

- 23% des salariés ne se sentent pas concerné par le numérique responsable au quotidien dans leur métier
- 6% des salariés ne voient pas ce que la labellisation va apporter à l'entreprise
- 13% n'ont pas d'avis.

Des salariés estiment manquer de temps pour s'impliquer dans la démarche :

*« Après, on a des infos, des communications. Malheureusement **on n'a pas toujours le temps**. » Analyste.Programmeur.4b*

*« On reçoit des trucs parfois, mais honnêtement **j'ai peu de temps pour me pencher dessus**. » Chef.De.Projet.4a*

Afin de palier à ce problème, une réflexion a été faite pour accorder du temps à certaines personnes, afin qu'elles puissent se consacrer à cette mission :

*« Donc **on a libéré du temps à certaines personnes** à 50% pour monter en compétences, pour les affecter, et on s'est dit qu'il faut que ces gens aient vraiment du temps dédié à ça. [...]Du coup, niveau organigramme, ça n'a pas changé grand-chose, c'est plus quelque chose de transverse. »  
Chef.De.Projet.5b*

Cette initiative s'inscrit dans les recommandations de l'agence LUCIE, suite à l'audit qui a donné une série de recommandations à la PME pour l'accompagner dans sa démarche responsable. Parmi celles-ci, nous retrouvons des préconisations liées à l'engagement du personnel : *« Proposer aux collaborateurs d'être des ambassadeurs de la politique NR Responsable ISIA, les valoriser »* et *« Faire monter les équipes en compétence, continuer d'intégrer dans les pratiques métier. »*

Mais il est très difficile pour la PME de dégager du temps à un trop grand nombre de salariés.

Des choix doivent s'opérer :

*« Parce qu'on sait très bien qu'on **pourra pas former tout le monde dès le début, et que tout le monde ne pourra pas contribuer**. Il faudra essayer d'attraper les personnes les plus motivées, pour qu'elles nous accompagnent sur ce dossier-là et qu'elles soient moteur. » Responsable.RSE.et.NR.b*

Il apparaît que bien que la volonté d'engagement des salariés soit importante, le manque de temps et la pression des résultats apparaissent comme des freins pour les salariés interrogés. Des salariés estiment ne pas être en mesure de s'engager pleinement dans cette démarche, en

raison de la charge de travail accrue et de la nécessité de respecter les objectifs commerciaux. Ce conflit entre les attentes sociales et les obligations professionnelles peut être source de stress et de frustration pour les employés. Les salariés souhaitent s'engager dans une démarche responsable, car ils sont conscients de l'impact de leur activité sur la société et sur l'environnement. Cependant, la pression exercée sur eux pour atteindre les objectifs, notamment commerciaux, les empêche de consacrer du temps aux ateliers ou à la lecture des documents dédiés.

Le manque de temps est un facteur qui semble freiner l'engagement des salariés dans leur engagement dans cette démarche responsable. Les employés expriment le fait qu'ils n'ont pas la possibilité de consacrer du temps à cette activité qui leur semble occuper une place de second plan. D'autant plus que certaines de ces activités sont positionnées sur la pause méridienne, comme c'est le cas pour le *Tech Café*.

### 3.6. Impression de déjà vu

Pour certains salariés, il n'y a rien de nouveau avec le NR : les pratiques communiquées sont des pratiques déjà existantes au sein de la PME. Pour eux, la labellisation n'apporte aucun changement à leur quotidien. Les points proposés font déjà partie de leurs pratiques. Les salariés suivant estiment qu'il n'y a rien de nouveau à faire du NR :

*« [...] c'était pas vraiment des points très changeants pour beaucoup de développeurs. » Chef.De.Projet.3b*

*« On se rend compte qu'il y a beaucoup de choses qui recourent un peu avec ce qu'on appelait avant la qualité. » Développeur.5b*

*« Mais au final moi ça fait 11 ans que je bosse dans la boîte, y'a des trucs que je fais par automatisme et c'était plus ou moins ce qui était présenté pendant ces quelques petits points. » Chef.De.Projet.3b*

*« Après, au vu des bonnes pratiques que j'ai vu passer y'a pas longtemps, c'était déjà plus ou moins ce qu'on faisait. » Développeur.1b*

*« J'ai souvent l'impression que c'est du bon sens, donc c'est déjà des choses que j'applique. » Analyste.Programmeur.1b*

*« Mais après, à chaque fois qu'on en parle, ça revient à ce que j'ai dit, c'est du classique quoi. » Analyste.Programmeur.1b*

Cet informaticien nous explique que les pratiques véhiculés par le NR sont des pratiques anciennes, utilisées lors du développement de l'informatique lorsque les appareils avaient des limites physiques:

*« C'est les bonnes pratiques que ... sur lesquelles, moi, on m'avait formé, en fait, mais qui ne sont plus d'actualité, un petit peu ... parce que, les ordinateurs sont surpuissants, la bande passante Internet est énorme avec la fibre. Voilà, donc tout le matériel est beaucoup plus puissant qu'avant. Donc, on se permet de faire travailler beaucoup plus ... enfin, notre génération, les flux Internet ou les matériaux, alors que, nous, à l'époque, ...si je peux dire ça comme ça, même si je me sens pas très vieux, mais on faisait plus attention à ne pas trop utiliser de mémoire, pas trop de connexion Internet, parce que les matériaux, enfin le matériel était pas suffisamment puissant pour ça. Aujourd'hui, en fait, les hommes, entre guillemets, quand ils sont formés pour ça, on leur apprend plus... plus trop ça. Parce que... l'ordinateur arrivera, de toute façon, à jouer le truc, que ce soit bien codé ou mal codé. Mais sauf que ça va consommer beaucoup plus de ressources. Et c'est là-dessus où on n'est plus sensibilisé, à un moment donné. Nous, on l'était. Parce qu'il suffit de ... c'était pas d'un point de vue éco ... ou écoresponsable. C'était d'un point de vue limitation physique. Mais ça, **je l'ai toujours vu**, quelque part. »*  
Chef.De.Projet.8b

Cette impression de déjà-vu est considérée comme normale par certains salariés très impliqués dans la démarche :

*« On a un business dév qui est arrivé au mois de janvier 2021 et qui du coup lui a à la capacité d'avoir un regard encore un peu extérieur tout ça, par rapport à la situation. Et en fait il m'a dit mais je pense qu'il y a **des choses que vous faites**, vous vous rendez même pas compte **c'est déjà du NR en fait**. »*  
Chef.De.Projet.5b

### **3.7. Une méfiance vis-à-vis d'un label jugé trop récent**

Nous relevons une crainte émanant des salariés sur la pérennité du label. En effet, celle-ci a émergé dès le départ.

#### ***Avant l'obtention du label***

Lors d'un atelier réalisé en décembre 2019, un certain nombre de craintes ont émergé. Les salariés étaient amenés à répondre à la question « *quelles sont selon-vous les risques associés au NR ?* ». Après un temps de réflexion individuel de cinq minutes, et une réflexion de groupe de quinze minutes, un des groupes indique « *qu'il est important de communiquer sur les risques de la labellisation* », notamment en termes de « *pérennité du label* » et de « *capacité à répondre aux attentes des clients* ». Des verbatims issues des entretiens illustrent également cet aspect :

*« [...] en intégrant l'aspect NR, ça par contre, en effet, **on est quasi seul**. »*  
Chef.De.Projet.3a

### *Après l'obtention du label*

Des verbatims montrent l'inquiétude vis-à-vis de la solidité et de la pérennité du label. En ce qui concerne la solidité, certains salariés sont méfiants vis-à-vis des labels en général. Ils considèrent que ces labels sont souvent attribués trop facilement, sans vérification adéquate des pratiques réelles des entreprises. Ils considèrent également un label comme un outil de marketing plutôt qu'une garantie réelle des pratiques durables et éthiques mises en œuvre par une entreprise.

*« Après, je connais pas tous les labels, pour moi c'est de l'administratif. Voilà, j'ai déjà vu passer des labels par le passé et je sais comment on peut s'arranger pour faire en sorte de tout rentrer correctement dans le label. »  
Analyste.Programmeur.1b*

*« Parce qu'en fait, la question que je me pose, aussi, c'est qu'il y a beaucoup d'entreprises qui adoptent des labels. Et, en fait, les labels, des fois, c'est un peu de la com... »  
Analyste.Programmeur.5b*

*« Parce que le label en lui-même, je pense que n'importe qui peut obtenir n'importe quel label en étant un petit peu malin. [...] C'est pour ça que les labels, bon, faut faire attention aussi, car des choses peuvent se cacher derrière. Derrière ça peut vouloir rien dire aussi. »  
Analyste.Programmeur.1b*

*« De manière générale, j'aime bien m'y référer, mais il y a aussi un petit facteur de doute aussi, de savoir est-ce que ce label, il est fiable, à quel point c'est vérifié, à quel point il est appliqué, etc... On sait pas. Par exemple, pour le label ... je sais pas. Le label ... le label Bio, on sait que ça ne veut pas forcément dire la même chose suivant le produit. »  
Analyste.Programmeur.3b*

*« Alors, c'est vrai que ... par exemple, le bio. Le bio, au départ, c'était un label, etc... l'agriculture biologique. Ça signifiait quelque chose, en tout cas. C'était très ancré. Maintenant, tout est bio, quoi. Si je caricature un peu, même les gels douches sont bios, enfin, ça va très loin. Et donc, du coup, pour moi, ce concept-là, ne veut plus dire grand-chose. [...] Mais, il faut faire attention aux dérives, en fait, qu'il va pouvoir y avoir derrière. Si tout le monde se met ... à se mettre numérique responsable dans tous les sens et que ça devient, justement, marketing, le label, il voudra plus dire grand-chose, malheureusement. C'est qu'aujourd'hui, le label NR, c'est un label fort. Pour le moment, c'est un label ... et j'espère que ça le restera. Bon, là, il faut surveiller. »  
Chef.De.Projet.8b*

Des commentaires anonymes laissés suite à une enquête interne vont également en ce sens :

*« C'est un label qui n'est pas reconnu, donc je ne pense pas que cela va apporter dans l'immédiat, surtout que, encore une fois, les formations ne seront pas au rendez-vous. »*

*« C'est du marketing »*

*« On peut voir cela comme du **greenwashing** tant qu'il y a pas d'actes concrets visibles des collabs et clients ».*

*« Je pense que c'est une bonne chose, si cela s'accompagne de réel impact dans l'entreprise, que ce soit dans le développement ou dans d'autres aspects de la vie de l'entreprise. »*

Leur méfiance porte également sur la pérennité du label, dans la mesure où ils le considèrent comme trop récent et peu connu. Ils considèrent que ce label n'a pas encore fait ses preuves et qu'il n'a pas été suffisamment testé pour être considéré comme fiable. En effet, les labels qui ont été établis depuis longtemps et qui sont reconnus par de nombreux acteurs du secteur ont généralement une plus grande crédibilité et une plus grande légitimité. Ils craignent que le label NR ne dure pas dans le temps.

*« **C'est trop nouveau.** Y'a pas assez de boites qui ont ce label. »  
Chef.De.Projet.3b*

*« C'est un label qui est très jeune, **pas forcément connu.** » Développeur.3b*

*« Le label actuellement , voilà, **on est les premiers, on est les seuls.**»  
Responsable.RSE.et.NR.b*

*« Après, **est-ce que dans deux ans ce label existera encore** vu que c'est l'un des seuls sur le sujet voire même le seul. C'est vrai que pour l'instant, il a un peu de valeur mais est-ce que dans deux ans il y aura pas un autre label qui remplacera celui-ci et que du coup, nous on n'aura pas et que, au final, bah complètement effacer celui qu'on a quoi. » Chef.De.Projet.3b*

*« **Mais ça inquiète un peu quand même.** On se dit bon j'espère que ce label va survivre. » Chef.De.Projet.3b*

*« Je me suis dit **c'est quoi ce label où y'a personne dedans.** Tu te dis si c'est nouveau, si personne ne l'a, c'est qu'il y a une raison. Est-ce que ce label a vraiment du sens. Est-ce qu'il est vraiment reconnu.» Chef.De.Projet.3b*

Pour le salarié « Responsable.RSE.et.NR.b » interrogé en décembre 2022, la méfiance vis-à-vis du label est justifiée dans la mesure où il estime que ce label est parfois attribué légèrement. Mais il explique qu'avec le temps, le label va gagner en exigence. En effet, beaucoup d'entreprises labellisées s'investissent pour promouvoir ce label, et développent une expertise qui est ensuite exigée de la part des entreprises candidates.

Pour d'autres salariés, la solidité du label et sa prise en main par les entreprises doit passer par des mesures coercitives :

*« Pour que ça survive, je pense qu'il **faudra que ça passe par une réglementation, une obligation.** On voit bien que l'État commence à faire pas*

*mal de lois qui poussent un peu les gens à être un peu responsables. »  
Chef.De.Projet.3b*

Pour d'autres, sa pérennité dépend de sa prise en main par d'autres organisations :

*« **Faut que ça prenne.** Donc on est plutôt content qu'il y ait une première labellisation qui se lance aussi, autre que nous, de ce type-là, c'est bien.»  
Responsable.RSE.et.NR.b*

*« Après il faudrait qu'il y en ait d'autres entreprises qui soient labellisées pour faire vivre le label et faire en sorte qu' il soit connus et reconnus. Mais bon après c'est vrai que ça prend du temps aussi.» Chef.De.Projet.3b*

### **3.8. Une implication inégale selon la position géographique et le poste occupé**

Il semblerait qu'en fonction du lieu de travail des salariés, la perception de la démarche ne soit pas la même. Ainsi, les salariés du siège (Saint-Clément-de-Rivière) et ceux présents sur le site de Saint-Mathieu-de-Trévières (situé à moins de 12 km du siège) semblent mieux maîtriser les concepts liés à la RSE et à la labellisation que les salariés éloignés (sites de Lyon, Paris et Nantes). Un salarié de Lyon indique :

*« Ça se passe **essentiellement sur Montpellier.** Y'a une équipe qui bosse pas mal dessus là-bas. Et du coup sur Lyon, on suit ça de loin. ». Chef.De.Projet.4a*

Cette disparité de sensibilisation et de connaissances liées à la RSE et au label NR s'explique par le fait que, sur les sites éloignés du siège, très peu de personnes ont été impliquées dans le projet avant l'obtention du label. De plus, la situation sanitaire a fortement impacté le projet. Dès le mois de mars 2020, l'entreprise a mis en place le télétravail, ce qui a provisoirement mis ce projet en second plan et retardé la communication et la sensibilisation des salariés éloignés géographiquement du siège, comme le montre le discours de ce salarié :

*« Y'a la situation actuelle qui fait que chacun est chez soi, ça participe pas à la dynamique de groupe. Les échanges que j'ai c'est par Skype, Team ou par téléphone. Ça fait un moment qu'on est en télétravail. » Développeur.3b*

Les éléments sur la position géographique se confirment après l'obtention du label :

*« Sur Paris, **on n'a pas encore travaillé,** nous, sur le numérique responsable, directement, en tout cas. » Chef.De.Projet.8b*

*« On échange pas trop sur ce sujet, parce qu'il me **semble que ça se passe surtout sur Montpellier.** » Secrétaire.Administrative.Et.Commerciale.1b*

*« Sur Montpellier, il y a ceux qui poussent vraiment le truc. » Développeur.1b*

Il apparaît également que les perceptions des salariés sont différentes selon leur fonction dans l'entreprise. Les encadrants, qui ont pour rôle de diffuser l'information relative à la RSE et au processus de labellisation auprès des salariés qui sont sous leur responsabilité, sont chargés d'essaimer la politique NR auprès de leurs collègues. Tel est le cas de ce salarié :

*« Je suis dans des cercles où je travaille sur comment on fait pour déployer le NR ... je suis même moteur pour faire en sorte que ce soit déployé dans les équipes de production. ». Chef.De.Projet.5a*

Ces personnes, intégrées à différents niveaux dans le processus de labellisation, ont pour rôle de diffuser la stratégie et la politique responsable de l'entreprise auprès des autres collaborateurs. Ils sont, de fait, sensibilisés aux enjeux de la démarche de labellisation. Dans l'entreprise ISIA, la création d'un responsable RSE/labellisation avait pour objectif de permettre le pilotage de la démarche de labellisation et d'identifier les *relais*, sensibles à cette problématique et capable de la véhiculer. Tout comme les dirigeants, le responsable RSE et NR est porteur de valeurs éthiques et responsables et de convictions personnelles en matière de RSE prégnantes.

*« Donc là on est parti du principe que y'avait certaines personnes qui sont très moteur sur la démarche, qui sont très intéressée, qui avaient déjà fouillé beaucoup, et **que c'est ces personnes qui allaient réfléchir à ce qu'il faut mettre en place**, faire cette cartographie de là où on en est et de là où on veut aller. Et justement , mettre en place un plan d'action pour qu'on y aille et qu'on puisse à un moment donné, donner aux gens qui font les projets, leur dire ben voilà. Quand vous faites un projet, nous ce qu'on attend de vous pour que ce soit NR, ça va être ça, ça, ça et ça. » Chef.De.Projet.5a*

### **3.9. Évolution de l'implication des salariés dans la démarche**

Le 2 novembre 2022, le responsable RSE et NR nous apprend qu'entre 10 et 20% des salariés seraient réellement impliqués dans le NR. Le NR n'est pas opérationnel pour beaucoup de salariés, qui ne font pas encore le lien entre leur activité et cette problématique. Selon lui, tous les salariés ont été formés sur le premier niveau du NR, mais ne l'ont pas encore mis en œuvre. Pour pallier à cette problématique et assurer plus de cohérence entre le discours et le métier, la PME envisage de changer de statut pour devenir une entreprise à mission. Toujours selon ce salarié, ISIA s'inspire de la démarche mise en œuvre par la CAMIF.

Notre étude met en évidence que si certains salariés ne se sentent pas encore directement concernés par la labellisation NR, les demandes des clients pourraient faire évoluer leurs perceptions et leur comportement face à la RSE. En effet, le fait que des organisations contactent la PME pour ses compétences en NR impactent directement et positivement la perception des salariés qui sont peu impliqués dans le projet. Ils réalisent ainsi qu'il y a une demande, naissante mais existante.

*« Certains salariés ne sont pas très impliqués dans la démarche. Mais le fait d'avoir à répondre à des clients exigeants en termes de NR modifie leur regard sur la labellisation ». Responsable.RSE.et.NR.b*

*« Un client nous appelle directement pour cette compétence-là. C'est un exemple où ça matche bien. Et en plus, pour les collaborateurs en relation avec les clients, le fait que ça se concrétise dans leur métier, **avec un appel entrant, ça les a motivé, ça les a boosté à poursuivre la contribution de leur connaissance sur le sujet. Ça devient concret.** » Responsable.RSE.et.NR.b*

Chez ISIA, jusqu'à présent, la plupart des salariés non encadrants ne se sentent pas acteurs de la démarche. Cette situation évolue au fur et à mesure de l'avancement du projet. Selon le responsable RSE et NR et porteur du projet de labellisation, les collaborateurs sont en demande de participation à la démarche de labellisation NR de l'entreprise :

*« J'en ai quelques-uns qui m'ont fait part de leur souhait de contribuer plus activement en fait, dans la démarche, donc voilà. ... Soit ils ont été dans l'audit du label, soit tu les as interviewés, soit ils ont participé à des ateliers. En fait, **le fait qu'on les implique sur ces sujets- là, j'ai l'impression que ça change leur rapport au sujet.** Responsable.RSE.et.NR.b*

*« Alors voilà. La différence qu'il peut y avoir entre ceux qui je pense sont dans cette préoccupations-là, ou ont déjà des éléments concrets, c'est la réflexion en fait, l'intérêt qu'ils y portent. Ou ils peuvent avoir lu certaines choses ou en tout cas se poser des questions. Y'en a qui se posent pas la question, qui attendent qu'on leur dise voilà ça va se passer comme ça. Et justement on est en train de travailler sur comment on peut arriver à motiver .... motiver je sais pas si c'est vraiment le terme mais... à ce que les gens prennent en mains le sujet. Sachant qu'il y en a qui le prendront pas donc il faudra qu'on leur amène les éléments. » Chef.De.Projet.5a*

Mais associé et salariés constatent que la démarche peut également braquer certaines personnes, voire les pousser vers le départ, comme le souligne les verbatims suivants :

*« [...] il faut faire attention de pas les perdre non plus. Et puis, de pas les mettre en porte à faux, par rapport à leurs anciennes croyances, ou leurs habitudes. **C'est pas facile de dire à quelqu'un de changer d'habitude** parce que c'est pas forcément la meilleure, dans un certain contexte, par rapport à un certain objectif. **Ça peut braquer.** » Responsable.RSE.et.NR.a*

« Et puis c'est comme tout, **il y a des gens** qu'on n'arrivera pas à ... **qui seront jamais moteur**, qui vont suivre mais c'est pas grave. On peut pas avoir que des moteurs de toute manière dans une équipe. Et puis à la limite, j'en suis arrivé à me dire que les gens qui ne seront vraiment pas en phase avec cette démarche-là ou qui n'arriveront pas à adhérer, ou vraiment ça va aller les chercher sur des terrains où ils ne veulent vraiment pas aller, ben naturellement, **peut être que c'est des gens qui partiront en fait**. Après, il peut y avoir des difficultés pour ceux qui bougeront pas mais qui voudront pas partir. On fera au mieux. » Chef.De.Projet.5a

« Y'a des collaborateurs qui du coup peuvent se mettre en réaction. Qui vont dire on fait que parler de ça, mais tu sais ça nous soule. [...] Je pense que, on en est un peu là. [...] Et du coup, **ils peuvent être un peu souler** d'entendre parler de NR. » Associé.1b

### **3.10. Synthèse des perceptions négatives des salariés**

Nos résultats montrent que la démarche est jugée trop théorique par certains acteurs de la PME. En effet, beaucoup de salariés ne perçoivent pas l'aspect concret du processus de labellisation, et n'observent aucun changement dans leur quotidien suite à l'obtention du label, ce qui renforce le sentiment d'inutilité de l'outil. Cependant, certains d'entre eux soulignent qu'il est trop tôt pour observer les impacts de l'obtention du label.

On constate un manque d'informations sur le sujet malgré une importante campagne de communication interne : ateliers sur le sujet (Tech café notamment), réseau social interne (Team), ateliers, revue interne sous format numérique et papier (IDN), discussion avec les managers de proximité (MAPY). Quelques salariés expliquent ce manque d'informations par les difficultés de communication engendrées par la situation épidémique de Covid19.

Les salariés les plus éloignés géographiquement regrettent qu'il n'y ait pas de personnes ressources à proximité, chargées de travailler sur le sujet et de partager ces connaissances et ces compétences. En effet, nous constatons une implication inégale selon la position géographique et le poste occupé.

Plusieurs mois après l'obtention du label, de nombreux salariés ne se sentent pas capables de répondre à une demande émanant des clients en matière de NR et d'éco-conception, par manque de formations. Ils estiment que l'expertise NR reste entre les mains de quelques personnes. Plusieurs raisons sont évoquées par les salariés eux-mêmes pour expliquer le manque de formations : rareté de celles-ci, coût élevé, difficulté à identifier la ou les formations pertinentes, le temps nécessaire à leur mise en place.

Plusieurs salariés expliquent ne pas s'être investi dans la démarche soit par manque de temps, soit parce qu'ils estiment que le NR est une problématique de second plan ou encore parce qu'ils ne se sentent pas concernés par le numérique responsable au quotidien dans leur métier. Pour d'autres, il y a une impression de déjà-vu : selon eux, le NR n'apporte rien de nouveau.

Nous relevons également une méfiance vis-à-vis d'un label jugé trop récent et pas assez reconnu.

## Conclusion de la section 2 :

### Perceptions des salariés

Même si les connaissances sur les concepts et sur les actions mises en œuvre dans le champ de la RSE et du NR ne sont pas les mêmes d'un salarié à l'autre, tous se rejoignent pour dire qu'il s'agit d'un sujet majeur par les dirigeants de l'entreprise ISIA. Globalement, la démarche est perçue positivement par les salariés. Sur les 16 commentaires laissés par les salariés lors de l'enquête interne menée suite à l'obtention du label, 11 sont positifs et 2 sont négatifs. Les 3 restants sont mitigés.

Mais nos résultats montrent qu'un grand nombre des salariés ne sont pas impliqués dans la démarche de labellisation et ne se sentent pas prêts à répondre aux attentes des clients. Selon un salarié, « *trois personnes sur quatre [...] n'ont pas de vision concrète de ce que ça peut donner dans leur métier* ». La crainte des dirigeants, celle de ne pas parvenir à engager tous les salariés dans la dynamique, se confirme. Au 2 novembre 2022, ils sont entre 10 et 20% à être réellement impliqués. Avant l'obtention du label, seules 2 ou 3 personnes étaient réellement impliquées dans le processus de labellisation<sup>71</sup>.

Les raisons qui expliquent ce manque d'implication sont plurielles et imbriquées les unes aux autres : celle d'un manque de formations, la méfiance vis-à-vis du label jugé trop récent et pas suffisamment reconnu, sans certitude sur sa pérennité. Tandis que certains salariés ne constatent aucun changement dans leur quotidien ou manquent de temps pour s'investir reléguant cette mission en second plan, d'autres ressentent une impression de déjà-vu vis-à-vis des nouvelles pratiques communiquées. Cette démarche est également jugée inutile ou trop théorique et manquant de praticité. Ainsi, de nombreux salariés ne se sentent pas prêts à répondre à une demande émanant des clients.

Plusieurs salariés estiment manquer d'informations sur le projet et ne pas être mis au courant de l'avancement du projet. Cela interroge car une importante campagne de communication interne a été menée sur la progression du projet : revue interne (IDN), temps d'échanges,

---

<sup>71</sup> Ordre de grandeur communiqué par le responsable RSE et NR le 2 novembre 2022.

ateliers (Tech café), évènements internes et espace réservé au sujet sur le réseau social interne (Team).

Nous constatons une disparité géographique et hiérarchique. L'implication des salariés dépend souvent de leur position dans l'entreprise et de leur situation géographique. Les salariés les plus proches du siège semblent les plus impliqués dans la démarche.

Selon certains salariés, il est encore trop tôt pour observer des changements majeurs dans les pratiques. Le responsable RSE et NR note cependant : « *un changement de posture* », « *ils (les collaborateurs) me poussent plus d'initiatives depuis la labellisation* ». Nous en déduisons que la principale difficulté à laquelle est confrontée cette entreprise est de diffuser les pratiques NR aux autres collaborateurs qui ne sont pas directement impliqués dans la démarche.

Notons que le projet s'est déroulé simultanément à la crise épidémique, ce qui a rendu la communication plus complexe sur ce sujet. En effet, la réflexion sur ce projet de labellisation a démarré en août 2019 et le label a été obtenu en juin 2020.

Les résultats portant d'une part sur les motivations/craintes des dirigeants et d'autre part sur la perception des salariés de la démarche de labellisation NR seront mis en parallèle dans la section suivante (section 3).

**Tableau 25 : Synthèse des perceptions des salariés**

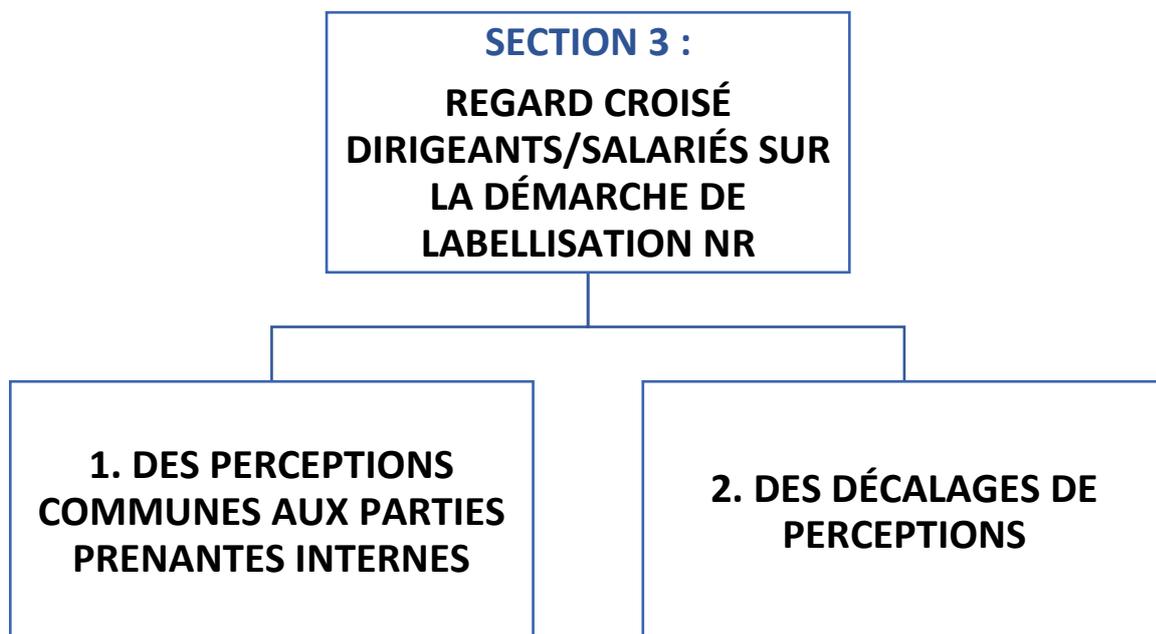
<b>Perceptions des salariés avant l'obtention du label</b>	
<b>Perceptions positives</b>	<b>Perceptions négatives</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Sujet majeur dans l'entreprise.</li><li>* Volonté de contribuer à la diffusion du NR.</li><li>* Gage de d'attractivité et de fidélité des salariés.</li><li>* Impacts positifs sur la vie personnelle et professionnelle.</li><li>* Démarche nécessaire compte tenu des attentes de la société.</li><li>* Démarche d'amélioration continue en étant accompagné par des organismes extérieurs.</li><li>* Sentiment de fierté.</li><li>* Le label va permettre à ISIA de se différencier.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Problématique jugée de second plan.</li><li>* Ne perçoivent pas l'aspect concret de la démarche et l'impact sur leur quotidien.</li><li>* Ne se sentent pas concernés par le NR.</li><li>* Le NR n'est pas une attente des clients.</li><li>* Méfiance vis-à-vis d'un label jugé trop récent et peu reconnu.</li></ul>

<b>Perceptions des salariés après l'obtention du label</b>	
<b>Perceptions positives</b>	<b>Perceptions négatives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Le label répond à une attente de la société.</li> <li>* Volonté de contribuer à la diffusion du NR.</li> <li>* La labellisation apporte des bénéfices au niveau personnel, donne du sens à l'activité.</li> <li>* Trop tôt pour observer les impacts de l'obtention du label.</li> <li>* Du temps est nécessaire pour être suffisamment formé au NR.</li> <li>* Le label a permis de gagner en visibilité.</li> <li>* Engagement sincère dans la démarche, concrétise une démarche existante.</li> <li>* Les recrutements incluent aujourd'hui le volet NR.</li> <li>* Le NR est une problématique peu connue des clients de ISIA.</li> <li>* Le coût du NR est un élément dissuasif pour le client.</li> <li>* Les salariés sont conscients de la réglementation à venir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Une démarche jugée trop théorique.</li> <li>* Ne perçoivent pas l'aspect concret de la démarche et l'impact sur leur quotidien.</li> <li>* Un manque d'informations malgré une importante campagne de communication interne (Tech café, Team, ateliers, IDN, MAPY).</li> <li>* Manque de formations: rareté de celles-ci, coût élevé, difficile à identifier, temps nécessaire à leur mise en place, pas de personnes ressource à proximité.</li> <li>* Craintes sur la pérennité du label.</li> <li>* Méfiance vis-à-vis d'un label jugé trop récent et peu reconnu.</li> <li>* Ne se sentent pas capable de répondre à une demande NR des clients.</li> <li>* Expertise NR reste entre les mains de quelques personnes.</li> <li>* Manque de temps.</li> <li>* Problématique jugée de second plan.</li> <li>* Impression de déjà-vu.</li> <li>* Implication inégale selon la position géographique et le poste occupé.</li> <li>* Démarche impactée par la situation épidémique de Covid19.</li> </ul>

## **SECTION 3 : REGARD CROISE DES DIRIGEANTS ET DES SALARIES**

### **SUR LA DEMARCHE DE LABELLISATION NR**

Notre étude a permis de mettre en évidence des visions croisées entre les dirigeants et les salariés dans la démarche de labellisation RSE de l'entreprise ISIA. Bien que ces acteurs aient des rôles et des fonctions différentes dans l'entreprise, et une implication différente dans la démarche de la labellisation NR, certaines perceptions sont communes et peuvent expliquer la réussite de cette démarche. D'autres sont divergentes. Notre ambition dans cette partie est de mettre en lumière les éléments de convergences et de divergences entre les salariés et les dirigeants.



## 1. Des perceptions communes aux parties prenantes internes

### 1.1. Une offre qui répond à une demande latente

La démarche de labellisation engagée par la PME n'est pas une réponse à l'attente des clients. En effet, selon les associés et les salariés, les clients n'ont pas véritablement d'attentes en termes de NR. Nous le constatons dès le premier entretien avec les associés.

Mais ceux-ci considèrent que la démarche est nécessaire compte tenu de la réglementation en constante évolution dans le domaine de l'écologie et des attentes de la société qui évoluent. Dès le début de l'étude, la question de la réglementation est abordée par les interviewés. Ils sont conscients de la prise en compte par la société des problématiques écologiques et environnementales. Il en est de même pour les salariés qui considèrent que la réglementation va se pencher sur la question du numérique responsable et concerner tôt ou tard toutes les entreprises.

*« Pour moi, c'est le début, et il va y avoir une petite population qui va être intéressé mais, progressivement ils vont pas voir le choix en fait. Parce qu'on voit bien tout ce qui se passe dans la société. C'est inévitable en fait. »  
Chef.De.Projet.5a*

*« Ils ont récemment compris avec les lois et tout, qu'avec le NR c'est un sujet où ils n'ont pas le choix que d'y aller. » Associé.1b*

### 1.2. Gain en termes de notoriété mais des doutes sur la capacité à générer de l'activité

La démarche de labellisation a permis à la PME de développer une visibilité au niveau national. Les dirigeants ont été conviés lors de plusieurs événements pour témoigner de la démarche. De grands groupes la sollicitent pour les accompagner dans leurs projets NR. Les salariés partagent cet avis. Ainsi, pour les salariés, le fait d'être les premiers à obtenir le label a eu un écho médiatique.

Les dirigeants avaient la volonté d'être la première entreprise de services numériques à être labellisée. Elle a atteint son objectif mais cela n'est pas sans conséquence sur l'implication des salariés. En effet, plusieurs d'entre eux estiment que la démarche est allée trop vite, au détriment d'un engagement global des salariés. Nous avons demandé à l'un d'entre eux les raisons pour

lesquelles peu de salariés répondaient favorablement à nos sollicitations avant l'obtention du label, contrairement à la période qui a suivi son obtention :

*« Ils [salariés] estimaient qu'il n'y avait pas suffisamment de choses à dire sur le sujet. Je pense que beaucoup craignaient de ne pas savoir répondre. Et peut-être que là, ils se sentent un peu plus légitime. C'est quand même allé assez vite. » Chargé.De.Com.1b*

On relève une crainte partagée concernant le retour sur investissement. L'expression « *en avance sur son temps* » revient à plusieurs reprises dans le discours des dirigeants mais également dans celui de certains salariés. Les dirigeants craignent de ne pas rencontrer le public recherché. Il existe donc un doute partagé par les deux parties prenantes sur les bénéfices économiques apportés par le NR.

### **1.3. Gain en termes de différenciation**

Les salariés ont conscience de la forte concurrence qui s'exerce sur leur marché des services numériques et pensent que le label sera une preuve qui leur permettra de se différencier de leurs concurrents. Tout comme les dirigeants, ils perçoivent le label comme un outil intéressant de différenciation face à la concurrence. Les deux parties prenantes ont évoqué les difficultés auxquelles fait face l'entreprise en 2019.

L'avantage apporté par la différenciation de l'entreprise à travers l'obtention d'un label NR apparaît être un des aspects communs dans les visions des parties prenantes internes à l'entreprise ISIA. D'un côté, les dirigeants admettent que la démarche de labellisation est liée à la volonté de se différencier de leur concurrent, sur un marché en constante évolution et dont les impacts environnementaux sont mis au premier plan. D'un autre côté, les salariés pensent que la démarche a pour objectif de concrétiser des actions sur un plan relatif à la visibilité pour se différencier de la concurrence au niveau des clients, mais aussi pour attirer des collaborateurs ayant les mêmes valeurs responsables que l'entreprise ISIA.

Ainsi, les dirigeants et les salariés pensent ensemble que cet engagement permettra à ISIA de se différencier vis-à-vis de ses concurrents et espèrent ainsi acquérir de nouveaux clients.

En décembre 2019, lors d'un atelier intitulé « *Pourquoi une politique NR chez ISIA ?* », un salarié déclare que la labellisation pourrait être « *une opportunité de business* », un autre qu'elle va permettre à l'entreprise « *de se démarquer de la concurrence* ». Un troisième affirme qu'elle

permettra « *d'anticiper l'évolution de l'environnement économique* » et un quatrième que le label NR est « *vecteur d'innovation* ».

Ainsi, il apparaît que la perception des salariés est tout à fait en accord avec la stratégie de l'entreprise. Les associés admettent vouloir se différencier par rapport à leurs concurrents du secteur du numérique et le discours des salariés rejoint cette stratégie.

#### **1.4. Sentiment de fierté en étant la première ESN labellisée**

Des salariés ont bien perçu l'importance d'être les premiers à être labellisés pour atteindre leur objectif de visibilité et rejoignent ainsi la volonté des associés :

*« On a demandé s'il y avait d'autres entreprises qui demandaient à être labellisé pour être sûr qu'on pouvait faire ça et qu'on allait pas être perturbé par une autre labellisation type ESN, du coup on a demandé. En principe, on préfère être les premiers à communiquer. » Responsable.RSE.et.NR.a*

*« y'a l'opportunité d'être labellisé, d'être labellisé un peu dans les premiers aussi. »*

Le sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise pionnière en matière de numérique responsable est partagé par les dirigeants et les salariés, même parmi les moins impliqués. Les dirigeants sont fiers qu'ISIA soit une des premières entreprises à obtenir le label NR, et pensent que les salariés le sont aussi. Un des associés à ce sujet : « *Et puis la fierté tu vois. Pour les collaborateurs, je suis dans une boîte qui a ce label-là* ». Les résultats montrent que ce sentiment est effectivement partagé par les salariés. Plusieurs verbatims et commentaires anonymes montrent ce sentiment de fierté des salariés :

*« Les gens sont plutôt fière qu'on soit labellisés [...] » Chargé.De.Com.2b*

#### **1.5. La démarche a permis d'intégrer les salariés à la vision de l'entreprise et donne du sens à leur métier**

L'un des points saillants commun aux deux parties prenantes est la volonté de partager des convictions responsables et de se fédérer autour de valeurs fortes et communes. La démarche de labellisation est accueillie comme l'aboutissement d'un engagement responsable de l'entreprise. Au sein d'ISIA, nous avons identifié l'existence d'une éthique entrepreneuriale motivée par les dirigeants et motivant les salariés. Comme le souligne l'un des dirigeants lors du salon ProDurable, « *le numérique responsable s'inscrit dans une démarche plus globale*

*responsable de l'entreprise parce que ça fait des années que l'on se préoccupe de la manière dont on travaille et de la manière dont on évolue avec nos collaborateurs et nos clients et le label NR, c'est juste une étape de plus, ce n'est vraiment pas un aboutissement, c'est vraiment une étape de plus ».*

On retrouve cette dimension éthique également chez les salariés :

*« On l'a un peu toujours fait en fait aussi. » Chef.De.Projet.5a*

Un salarié déclare également lors du salon ProDurable qu'il était *« naturel pour l'entreprise de s'inscrire dans une telle démarche »*. Ainsi, les valeurs de RSE qui ont été motrices dans la volonté de rentrer dans une démarche de labellisation NR, unissent les dirigeants et beaucoup de salariés.

Dirigeants et salariés partagent le souhait de contribuer à la diffusion du NR. L'analyse des verbatims nous montre la volonté des deux parties d'apporter leur pierre à l'édifice du NR :

*« Et d'essayer de **promouvoir** cette vision-là à nos clients ».   
Analyste.Programmeur.2a*

*« Ce que je souhaite, c'est que ce soit une organisation qui puisse **aider d'autres organisations à grandir**. » Associé.1a*

Nous avons constaté que la volonté des dirigeants est de véhiculer des valeurs RSE au sein de l'entreprise et de communiquer sur les actions mises en place dans ce cadre car ils étaient conscients qu'elles n'étaient pas toujours perçues comme telle (*« Il y avait des choses qu'on faisait mais [...]ce n'était pas tout le temps partagé avec les collaborateurs*). On s'aperçoit à travers le discours des salariés que ceux-ci intègrent ces valeurs grâce au processus de labellisation et jugent la démarche sincère :

*« J'ai aucun doute sur la bonne volonté des responsables, c'est pas juste pour se faire mousser et pour se faire bien voir. » Chef.De.Projet.3b*

*« Ça fait partie des valeurs de ISIA et si je me trompe pas, ça fait même partie des valeurs du NR, de mettre en avant l'humain et pas uniquement des robots qui travaillent. » Développeur.1b*

Le salarié suivant, arrivé en Août 2021, a tout de suite ressenti l'importance de ce sujet dans l'entreprise :

*« En arrivant chez ISIA ça m'a semblé évident [...]. »   
Analyste.Programmeur.5b*

De plus, cette démarche donne du sens à leur métier. En effet, tous les acteurs convergent sur le fait que la labellisation les a amené à réfléchir à l'impact environnemental de leurs pratiques et à les remettre en question. Ils estiment que cela a donné du sens à leur activité. Les dirigeants reconnaissent également qu'il faut agir sur le cœur de métier afin de réduire les impacts environnementaux des pratiques et des outils et que la démarche de labellisation va dans ce sens.

*« Et ceux qui ont fait le pont, ils s'aperçoivent que finalement c'est pas si loin. Et même, ça leur redonne goût. Elles disent à mais là, j'ai l'impression de faire un truc intéressant, alors qu'elles font la même chose tu vois. Elles le font mieux. Ça valorise. » Associé.1b*

*« Moi j'avoue que ça a redonné un regain de sens en fait à mon travail. » Chef.De.Projet.5a*

### **1.6. La labellisation permet de structurer la démarche existante**

Salariés et dirigeants estiment que l'accompagnement par un organisme extérieur permet aux équipes d'être accompagnées, guidées dans la démarche. Cet accompagnement leur a permis de bénéficier d'un regard extérieur et de structurer la démarche :

*« C'est là où on voit toute l'importance, de l'intérêt de s'engager dans une démarche de labellisation, et de créer une structure dédiée à ça avec un service RSE. » Chef.De.Projet.2a*

*« Ça permet de **structurer** [...] c'est **facilitant**, c'est **aidant**, c'est **structurant**. » Associé.2b*

Nous retrouvons dans les propos, à la fois des dirigeants et des salariés, les raisons du choix de ce label pour structurer la démarche responsable de cette PME. Le recours au label NR est fait car celui-ci apparaît être facilitant : l'entreprise pense l'obtenir facilement car selon les associés, beaucoup de choses ont déjà été mises en place. Par ailleurs, toujours selon les associés, le choix d'un label sectoriel leur apparaît plus adapté qu'un label généraliste :

*« Ce label est à notre connaissance l'un des rares (si ce n'est le seul) permettant d'adresser spécifiquement notre cœur de métier du numérique sur l'ensemble de notre organisation. »<sup>72</sup>*

Pour les salariés, ce label s'inscrit totalement dans les valeurs de la PME :

---

<sup>72</sup> Guide des labels RSE et NR, 2021

« On est parti plus des valeurs d' ISIA pour aller obtenir des labels qui correspondent aux valeurs d' ISIA. » Chargé.De.Recrutement.la

### **1.7. L'intégration de la PME à une communauté**

Un des avantages identifiés par les acteurs de la labellisation est l'intégration de ISIA à un réseau. En effet, l'agence LUCIE a créé une communauté autour du label NR. Cette intégration apporte de nombreux avantages à cette PME. Elle lui permet tout d'abord de se faire connaître. L'intégration à ce réseau permet de rencontrer d'autres organisations, publiques et privées, de discuter des tendances sur la thématique NR, d'échanger des bonnes pratiques, de partager leur expérience, de leur parcours dans le processus de labellisation, ainsi que de capitaliser sur les expériences des autres entreprises. Cela encourage l'engagement des salariés, ainsi que l'émulation et une amélioration continue. Les échanges font naître de nouvelles idées et créent un esprit de solidarité, une culture commune autour du NR. L'intégration à cette communauté multiplie le développement des relations commerciales entre ses membres, en facilitant la recherche de partenaires avec des valeurs similaires.

L'agence LUCIE organise des événements et des rencontres régulières avec diverses parties prenantes : organisations en cours de labellisation ou en phase de questionnement.

Les réunions favorisent le contact entre les entreprises détentrices du label et les entreprises qui souhaitent l'obtenir. L'entreprise ISIA contribue au développement du label à travers le parrainage. En effet, les salariés de l'entreprise ISIA accompagnent la signature de la charte NR (annexe 1), animent des webinaires et interviennent sur des salons spécifiques au numérique et contribuent ainsi au développement d'un numérique responsable.

La démarche a ainsi un double impact de la labellisation à savoir s'investir pleinement dans un engagement sociétal bénéfique économiquement à l'entreprise : à travers cette labellisation, l'entreprise ISIA répond à son engagement en matière de RSE en contribuant à favoriser un numérique plus responsable dans la société. En parallèle cet engagement lui est bénéfique et lui permet de bénéficier de nombreux avantages, principalement l'acquisition d'une ESN pionnière dans le domaine et le développement de partenariats commerciaux.

Les organisations candidates au label peuvent bénéficier de l'expertise d'un « parrain » pour les accompagner dans la signature de la charte NR (annexe 1) et dans le processus de labellisation (annexe 3). La Communauté LUCIE organise des « Cercles » pour les membres de la communauté et des « Causeries » ouvertes au grand public, intégrant le témoignage d'un

membre de la communauté. Les rencontres peuvent prendre plusieurs formes : des ateliers thématiques, des rencontres informelles, des forums, des tables rondes, etc. L'Agence LUCIE organise un « *Cercle* » par région tous les trimestres.

Pour faciliter les échanges entre leurs membres, plusieurs organismes propriétaires de label développent des plateformes internet ouvertes exclusivement aux entreprises labellisées ou aux membres des associations. Les labellisés ont accès à un « Espace Labellisés » sur le site internet du label. L'Agence LUCIE a lancé une plateforme de référencement des bonnes pratiques RSE de la communauté « LUCIE FAIRE », comprenant des actions RSE pouvant inspirer les autres entreprises. En outre, dans certaines communautés, les membres se proposent mutuellement des avantages. Cela peut notamment consister en des réductions accordées aux autres membres. De plus, des préférences diverses peuvent être octroyées aux entreprises labellisées.

Le discours d'un salarié montre les bénéfices de l'intégration de la PME à la communauté :

*« Après je te partagerai un autre document que l'auditrice nous a envoyé. Elle explique en fait la démarche, où on en est, des commentaires, des pistes d'amélioration. Alors pistes d'amélioration, c'est pas mal de choses qu'on a vu avec elle, c'était vraiment un échange agréable. » Responsable.RSE.et.NR.a*

### **1.8. Attirer des profils ayant des valeurs responsables**

Les dirigeants et salariés évoquent aussi conjointement l'intérêt de la démarche en termes de différenciation pour attirer des collaborateurs ayant les mêmes valeurs responsables que l'entreprise ISIA. Un associé explique à ce sujet : « *le but est aussi d'attirer des talents qui vont être sensibles à cette question* ». Certains salariés confirment et soulignent l'utilité de la démarche pour attirer de nouveaux salariés, et fidéliser les anciens.

En effet, les deux parties prenantes partagent l'idée que le recrutement revêt une importance capitale dans la réussite et la pérennité du projet :

*« Et si les gens ne sont pas en phase avec ça, ça changera pas. D'où l'importance de recruter des personnes où on sait qu'ils seront capables d'avoir une vraie conscience professionnelle au sein d'une entreprise. »  
Analyste.Programmeur.Ia*

Selon les dirigeants, la question de la RSE et du NR est désormais présente dans la phase de recrutement. Lorsque nous interrogeons les salariés sur leur entretien d'embauche. Pourtant, le 18 juin 2021, selon certains salariés, aucune fiche de poste n'intègre cette dimension.

*« On n'a pas encore une feuille de route, de guide » Ingénieur.Détudes*

Le service RH affirme que des questions liées à l'engagement sociétal et du NR sont abordées lors du recrutement. Nous le constatons également au vu des offres d'emploi et des offres de stage proposées (annexe 8).

## **2. Des décalages de perceptions entre dirigeants et salariés**

Il existe plusieurs points de divergences entre les dirigeants et les salariés sur la perception de la démarche mise en œuvre.

### **2.1. Une vision différente du label NR et des bénéfices de son obtention**

Pour les dirigeants, la RSE est un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise et de renforcer sa réputation. Le label NR peut, selon eux, constituer un moyen d'acquérir de nouveaux marchés. Mais de nombreux salariés ne sont pas du même avis, notamment du point de vue du manque de solidité du label. Pour eux, le label NR n'est pas suffisamment connu pour atteindre cet objectif, ou attribué trop facilement pour pouvoir constituer un avantage concurrentiel.

*« [...] j'ai déjà vu passer des labels par le passé et je sais comment on peut s'arranger pour faire en sorte de tout rentrer correctement dans le label. »  
Analyste.Programmeur.1b*

*« Parce que le label en lui-même, je pense que n'importe qui peut obtenir **n'importe quel label** en étant un petit peu malin. » Analyste.Programmeur.1b*

*« [...] mais il y a aussi un petit facteur de doute aussi, de savoir est-ce que ce label, il est **fiable**, à quel point c'est vérifié, à quel point il est appliqué, etc...  
**On sait pas.** » Analyste.Programmeur.3b*

De même, tous les salariés ne partagent pas le même point de vue en ce qui concerne les impacts positifs du label :

*« Je pense pas que d'un point de vue concurrentiel ça ait un impact. Je pense pas que ce soit LA stratégie à adopter si on veut se différencier. »  
Analyste.Programmeur.2a*

*« Pour moi, le label, il sert strictement à rien. Pour l'instant. »  
Analyste.Programmeur.4b*

De plus, la crainte principale des dirigeants est que la démarche de labellisation NR soit perçue en interne et en externe comme du *greenwashing*, même s'ils espèrent en même temps que le label NR contribuera à crédibiliser les actions RSE de l'entreprise. Les verbatims montrent que

les salariés affirment au contraire penser que la démarche est sincère. Ils n'évoquent pas non plus la crainte que les clients perçoivent la démarche comme du *greenwashing*.

Mais selon un salarié, afin que soit écarté cette question du *greenwashing*, l'obtention du label entraîne une obligation commerciale : celle d'être obligé de refuser des projets, des collaborations, qui ne seraient pas en accord avec les valeurs de la PME :

*« on peut se tirer des balles dans le pieds avec ça. Donc il faut trouver le juste milieu, d'une part. Parce que le pire ce serait de faire du greenwashing. D'autre part, ne pas assurer notre rôle. C'est-à-dire accepter des clients qu'on devrait pas pour des raisons environnementale. »* Analyste.Programmeur.2b

## **2.2. Des mesures pour impliquer les salariés jugées insuffisantes par ceux-ci**

Nous avons croisé la crainte des dirigeants sur l'aptitude des salariés à véhiculer les valeurs de l'entreprise et la perception de ceux-ci. En effet, les résultats de notre étude font apparaître une crainte pour les dirigeants, celle que certains salariés ne soient pas capables, par manque de formation, de répondre aux attentes des clients que l'obtention de ce label pourrait générer. C'est une crainte que nous estimons être fondée dans la mesure où un certain nombre de salariés estiment ne pas être capable de répondre aux questions des clients.

Selon les dirigeants, tous les documents sont mis à la disposition des collaborateurs et ceux-ci peuvent rejoindre le processus à tout moment. Mais les propos de certains salariés ne vont pas dans ce sens. Un certain nombre d'entre eux auraient voulu s'impliquer davantage dans la démarche mais n'ont pas pu le faire pour plusieurs raisons :

*« En fait j'ai pas eu l'opportunité de rentrer dans les équipes chargées de ça. Parce que je devais pas être disponible à ce moment-là. »* Développeur.1b

*« J'ai pas été sollicité mais je pense que comme ça fait pas longtemps que je suis dans l'entreprise [...]. »* Chargé.De.Rcrutement.1b

*« [...] ils nous ont demandé si c'était un sujet qui nous intéressait ou pas. Et voilà je pense qu'on est quand même beaucoup à avoir dit oui. Après ils ont fait des choix par rapport aux gens qui étaient plus ou moins dispo, suivant les plannings, pour intégrer les gens dans ces travaux. Et j'en ai pas fait partie. »* Chef.De.Projet.3b

A la question « *Que doit faire un salarié pour intégrer ces groupes de travail ?* », des salariés répondent :

*« Je sais pas trop en fait. »* Développeur.1b

*« On donne souvent aux personnes qui ont moins d'activités. »  
Analyste.Programmeur.4b*

*« Et donc ce qu'on a fait, à un moment donné, y'a eu quelques personnes qui avaient pas trop d'activités donc on en a profité pour lancer un chantier NR. »  
Chef.De.Projet.5b*

Il semblerait donc, selon certains employés, que les activités liées au NR soient confiées au salariés ayant du temps disponible. Mais les associés et d'autres salariés ont un avis différent à ce sujet :

*« Non alors non. On prend quand même des gens qui ont de l'appétence pour le sujet. » Chef.De.Projet.5b*

*« On a une politique qui est de solliciter la bonne personne au bon moment chez ISIA. » Graphiste.1b*

*« Parce qu'il faut, aussi, se sentir concerné, je pense, sur un sujet comme ça. » Chef.De.Projet.8b*

Ainsi, il existe un décalage important entre la volonté de communication des dirigeants, qui estiment mettre tout en œuvre pour assurer l'efficacité de la démarche, développer les connaissances en matière de NR et impliquer tous les collaborateurs.

Alors que les associés souhaitent aller vite et être les premiers labellisés, les salariés jugent manquer de temps pour s'impliquer dans la démarche :

*« Et puis du coup, on veut faire partie des premiers. On se dit aller, coup d'accélérateur. » Associé.1a*

*« On reçoit des trucs parfois, mais honnêtement j'ai peu de temps pour me pencher dessus. » Chef.De.Projet.4a*

Pour certains employés, le NR est une problématique de second plan ou ne perçoivent pas l'aspect concret de la démarche de labellisation, et l'impact sur leur quotidien. Ils pensent que les dirigeants ne communiquent pas suffisamment sur les efforts de RSE de l'entreprise. Les efforts déployés restent centrés sur de la documentation, que les employés n'ont pas le temps de lire, ou relèguent au second plan. Les salariés demandent une plus grande transparence et une meilleure communication sur les initiatives en matière de RSE et de NR.

Certains salariés reconnaissent ne pas être très impliqués pour l'instant mais même les plus détachés d'entre eux affirment d'une part être conscients de la dimension stratégique et définitive de l'orientation NR prise par ISIA et d'autre part que, s'ils sont correctement formés, ils parviendront à s'adapter.

Ainsi, en interne, il semblerait que la légitimité de la démarche passe par l'acquisition des salariés de ressources relatives au label NR (communication des informations, des savoirs, des compétences...).

### **2.3. Une communication jugée parfois excessive**

Plusieurs mois après l'obtention du label, certains salariés se lassent du sujet. Ainsi, on retrouve les mêmes expressions du côté des associés et des salariés sur une communication interne parfois perçue comme excessive par les salariés. Le salarié suivant exprime cette idée ainsi :

*« Tu essaies de me mettre une couche NR partout alors que bon, voilà. »  
Chargé.De.Com.2b*

Tandis qu'un associé le verbalise ainsi :

*« Y'a des collaborateurs qui du coup peuvent se mettre en réaction. Qui vont dire on fait que parler de ça, mais tu sais ça nous soule. » Associé.1b*

Cette démarche peut ainsi braquer certaines personnes qui estimerait que le discours sur les valeurs est trop présent dans les échanges et ne se sentiraient pas en accord avec celles-ci.

D'autant plus que les discours des salariés montrent que l'implication est inégale selon la position géographique et selon le poste occupé, malgré les efforts menés par la direction pour déployer le NR sur tous les sites :

*« Tout a été délégué à des gens qui sont responsables d'un domaine. Avec même la création d'un domaine dédié à la RSE dont Bastien est responsable. Voilà, cette année est une très grosse année de délégation. » Associé.1a*

Les dirigeants sont conscients du travail important restant à faire et qu'impliquer tout le personnel est loin d'être gagné :

*« Je pense que là on n'a pas encore fini d'embarquer tout le monde à bord. » Associé.1b*

*« [...] je pense que ça va prendre du temps à mettre en place et à ce qu'on voit vraiment des effets. » Développeur.1a*

*« En fait elle est labellisée mais tout le monde n'est pas au courant de tout. Ça prend du temps. Je pense qu'on est tous conscients qu'il y a du travail et tout ça pour mettre en place des choses, pour qu'on puisse se former nous-mêmes ou truc comme ça. Ou qu'il y ait des documents qu'on puisse lire ou autre. » Chef.De.Projet.3b*

### Conclusion de la section 3 :

#### **Regards croisés dirigeants/salariés**

Notre analyse montre que pour les dirigeants et les salariés, les enjeux de la démarche de labellisation NR sont intrinsèquement liés à l'image de l'entreprise. La démarche de labellisation, puis l'obtention du label NR, doit refléter les actions responsables et les valeurs qui en découlent. L'image de l'entreprise est alors véhiculée à travers cette démarche en interne, puis par l'obtention du label en externe. Comme évoqué lors du salon ProDurable, la démarche de labellisation s'inscrit pleinement dans la politique globale de l'entreprise. ISIA se situe dans une stratégie où les objectifs de l'entreprise doivent se concilier avec ceux des parties prenantes, et notamment des salariés. Dans cette approche, l'idée est que la démarche de labellisation profite aussi bien à l'entreprise/dirigeants qu'aux autres parties prenantes, notamment les salariés. Ainsi, tous les acteurs peuvent trouver des avantages à la mise en place d'une telle démarche et celle-ci est alors perçue en termes de bénéfices.

Certaines perceptions sont en revanche en décalage entre les dirigeants et les salariés.

Pour les dirigeants, la RSE est un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise et de renforcer sa réputation. Mais pour de nombreux salariés, le label n'est pas assez connu pour atteindre cet objectif. Par ailleurs, les dirigeants considèrent certaines actions symboliques comme suffisantes pour démontrer leur engagement en matière de RSE, tandis que les salariés insistent sur la nécessité de mettre en œuvre des mesures concrètes pour soutenir cet engagement. Les salariés demandent une plus grande transparence et une meilleure communication sur les initiatives en matière de RSE et de NR, tandis que les associés estiment que de nombreux efforts sont déployés.

Avant l'obtention du label, les dirigeants évoquent la crainte que certains salariés n'adhèrent pas au processus de labellisation et ne répondent pas aux attentes des clients. Cette crainte se confirme après l'obtention du label, avec une partie des équipes qui ne s'est pas saisie de cette problématique. Des actions de formation sont nécessaires pour lever les craintes de ces salariés. Il est nécessaire que ceux-ci puissent acquérir les ressources relatives aux valeurs et convictions, mais aussi aux savoirs et compétences. Chez ISIA, les craintes semblent aujourd'hui levées sur l'acquisition des valeurs et des convictions, mais pas encore sur l'acquisition des savoirs et des compétences.

Certains salariés reconnaissent ne pas être impliqués, mais ils sont conscients de la dimension stratégique et définitive de l'orientation NR prise par ISIA. De plus, ils ne sont pas du même avis que les dirigeants concernant la solidité du label et sur ses impacts positifs.

Il est important que les dirigeants et les salariés discutent ensemble de leurs perceptions différentes et travaillent ensemble pour mettre en œuvre une démarche de RSE efficace et significative pour l'entreprise.

## Conclusion du chapitre 5 :

### **Présentation des résultats de l'étude empirique**

Notre étude a permis de mettre en exergue les motivations des dirigeants. Celles-ci sont à la fois internes et externes à l'entreprise, et imbriquées les unes aux autres : disposer d'un cadre structurant et formel pour la RSE, être perçu comme une organisation pionnière, se différencier face à la concurrence, apporter « *sa pierre à l'édifice* » de la RSE et anticiper la réglementation. Initialement, ils exprimaient cependant un certain nombre de craintes, telles que la crainte d'un manque de maîtrise du sujet par les salariés, l'assimilation de la démarche à du greenwashing, ou encore des retombées insuffisantes en termes de retours sur investissement.

Les entretiens menés après l'obtention du label nous ont permis d'analyser l'évolution de leurs perceptions. Nous observons que le label répond à leurs attentes, à savoir d'être un rempart contre le greenwashing, une preuve de la sincérité de la démarche engagée par la PME. La démarche de labellisation a également permis à la PME de communiquer, en interne et en externe, sur sa stratégie en matière de RSE. Mais les associés sont conscients du travail restant à faire pour mettre en œuvre leurs engagements et impliquer l'ensemble des équipes.

En ce qui concerne les salariés, tous se rejoignent pour dire qu'il s'agit d'un sujet majeur par les dirigeants de l'entreprise ISIA. Globalement, ils perçoivent positivement la démarche mise en œuvre. Avant l'obtention du label, certains pensent qu'elle va permettre à la PME de structurer sa démarche, de se différencier des concurrents, d'apporter une preuve à son engagement, et qu'elle aura des effets bénéfiques au niveau social. Ces éléments se confirment après l'obtention du label.

Mais nos résultats montrent également qu'un grand nombre des salariés ne se sont pas impliqués dans la démarche de labellisation pour différentes raisons : manque de formations, manque de temps, manque d'informations sur le projet, démarche jugée trop théorique et manquant de praticité, méfiance vis-à-vis du label jugé trop récent, impression de déjà-vu. Plusieurs mois après l'obtention du label, de nombreux salariés ne constatent aucun changement dans leur quotidien et ne se sentent pas prêts à répondre à une demande NR émanant des clients. Leur implication dépend souvent de leur position dans l'entreprise et de leur situation géographique. Les salariés les plus proches du siège semblent les plus impliqués dans la démarche.

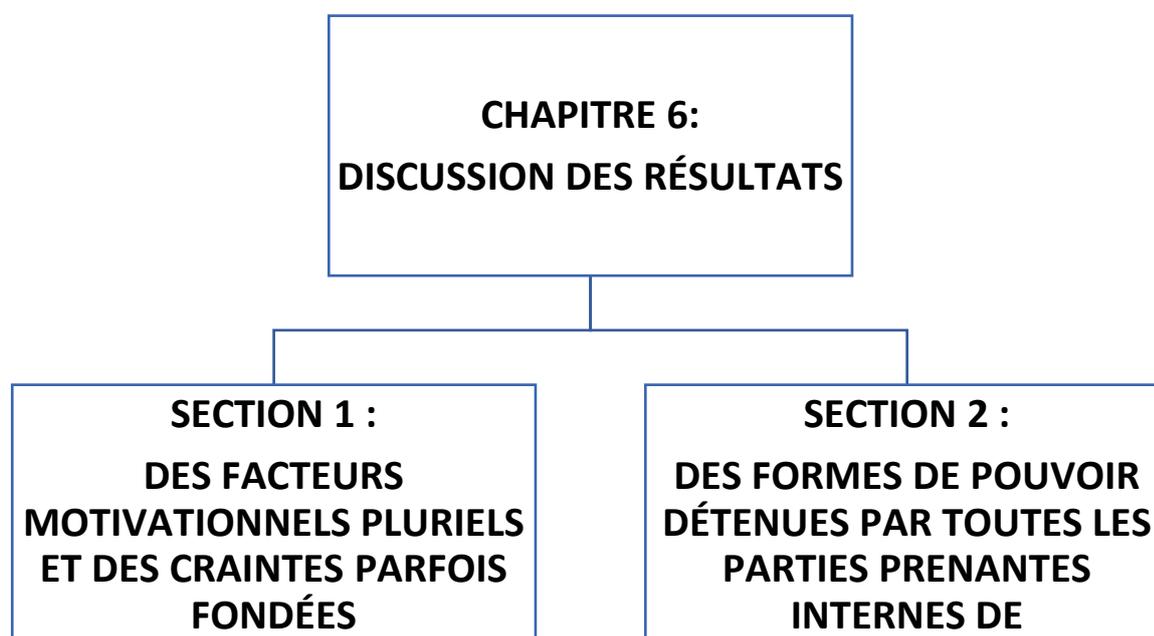
Certaines perceptions sont en décalage entre les dirigeants et les salariés. Pour les dirigeants, la RSE est un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise et de renforcer sa réputation. Mais pour de nombreux salariés, le label n'est pas assez connu pour atteindre cet objectif. Les salariés demandent une plus grande transparence et une meilleure communication sur les initiatives en matière de RSE et de NR, tandis que les associés estiment que de nombreux efforts sont déployés. Avant l'obtention du label, les dirigeants évoquent la crainte que certains salariés n'adhèrent pas au processus de labellisation et ne soient pas capables de répondre aux attentes des clients. Cette crainte se confirme après l'obtention du label, avec une partie des équipes qui ne s'est pas saisie de cette problématique. Certains salariés reconnaissent ne pas être impliqués, mais ils sont conscients de la dimension stratégique et définitive de l'orientation NR prise par ISIA. De plus, ils ne sont pas du même avis que les dirigeants concernant la solidité du label et sur ses impacts positifs.

## **CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS**

L'objectif assigné à cette recherche est d'identifier les perceptions des parties prenantes internes d'une PME pionnière ayant mis en œuvre une démarche de labellisation NR en septembre 2019, leurs évolutions dans le temps, et les éventuels points communs et divergences entre les perceptions des dirigeants et des salariés.

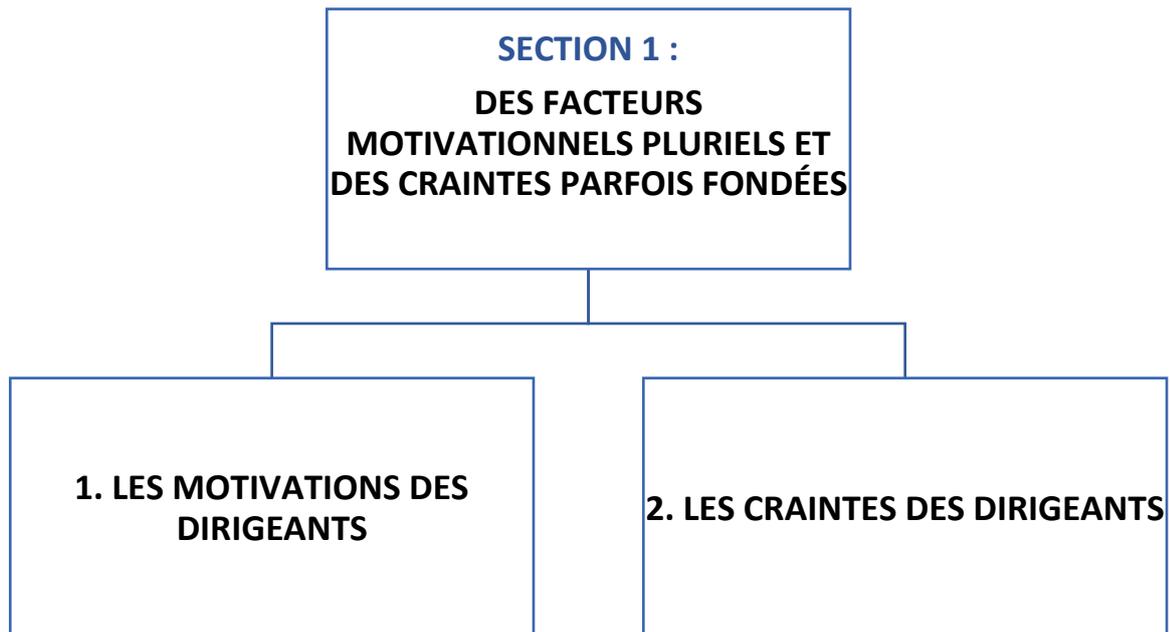
Cette discussion permet de confronter nos résultats à la littérature, à travers une analyse critique des éléments observés, à la lumière des enseignements de l'état de l'art.

Dans une première section, nous mettrons en exergue l'existence de motivations et craintes des dirigeants multiples et imbriquées les unes aux autres, et comment ces motivations et craintes de l'équipe dirigeante peuvent déteindre sur celles des collaborateurs (Section 1). Nous montrerons ensuite que, tout au long de la démarche de labellisation, des pouvoirs de formes différentes sont détenus par toutes les parties prenantes internes de l'organisation et que les enjeux de la démarche de labellisation NR sont intrinsèquement liés à l'image de l'entreprise et à sa légitimité interne et externe (section2).



## **SECTION 1 : DES FACTEURS MOTIVATIONNELS PLURIELS ET DES CRAINTES PARFOIS FONDÉES**

Les motivations et les craintes des dirigeants de PME pour s'engager dans une démarche d'obtention d'un label RSE sont multiples. Nous retrouvons certaines d'entre elles dans notre étude de cas, qui confirment la littérature, d'autres sont absentes.



## **1. Les motivations des dirigeants**

Tout d'abord, notre étude montre que les motivations des dirigeants de cette PME pour s'engager dans une démarche d'obtention d'un label RSE sont multiples.

### **1.1. Se différencier de la concurrence et développer un avantage compétitif**

Notre étude montre, à l'instar des études de Deephouse et Carter (2005), Aragon-Correa et al. (2008) et Arend (2014), qu'une des motivations des dirigeants est de parvenir à se différencier de la concurrence et à développer un avantage compétitif.

#### ***Anticiper la réglementation et contribuer à l'édition de nouvelles règles du jeu***

En figurant parmi les premières organisations labellisées NR, la PME contribue à l'édition de nouvelles règles du jeu sur son marché. En effet, nos travaux montrent qu'en voulant anticiper une future obligation réglementaire à l'égard des PME, les dirigeants d'ISIA concourent à l'élaboration de nouvelles règles du jeu sur le marché des services numériques. Les études sur les initiatives volontaires des PME en matière de RSE ont montré que celles-ci sont souvent motivées par la loi et l'anticipation de celle-ci (Gendron et Turcotte 2003 ; Harrison 2001). Les entreprises adoptent ces mesures pour se conformer plus rapidement aux normes en vigueur. Elles peuvent également le faire pour contribuer à l'élaboration de nouvelles normes, ce qui leur permet de dégager un avantage compétitif (Sethi 1975 ; Silverstein 1987 ; Gendron 2001). Selon Godard et Salles (1991), la loi permet d'instaurer ou de cristalliser de nouvelles règles du jeu à l'avantage des entreprises chefs de file, forçant les autres à s'ajuster après coup à des normes, et parfois même à une technologie, fixées par d'autres.

En s'appuyant sur les travaux de ces auteurs, on peut supposer que les nouvelles règles seront en faveur des entreprises déjà engagées en la matière, dont la PME étudiée, le cadre législatif destiné à instaurer les nouvelles règles du jeu sur le plan numérique étant en construction en partenariat avec l'INR.

#### ***Concilier objectif socio-environnementaux et économiques***

Le label NR est un outil qui permet à la PME de communiquer en interne et de faire savoir en externe sa démarche responsable, qui la distingue des autres ESN. D'où une importante campagne de communication menée en externe (publications sur le réseau social LinkedIn,

participation à des conférences notamment). Sans ces actions de communication, et sans être la première ESN labellisée, la PME aurait certainement eu moins de visibilité. En effet, le nombre croissant de labels alimente les doutes sur leur légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) et alimente le risque que le processus de labellisation soit perçu par les parties prenantes comme du *greenwashing* (Breka et Kpoussa, 2013). En étant la première ESN labellisée NR, ISIA espère apparaître comme une pionnière dans le domaine et gagner en visibilité.

Ainsi, pour les dirigeants et les salariés, les enjeux de la démarche de labellisation NR sont intrinsèquement liés à l'image de l'entreprise. La démarche de labellisation, puis l'obtention du label NR, doit refléter les actions responsables et les valeurs qui en découlent. L'image de l'entreprise est également véhiculée à travers cette démarche en interne, puis par l'obtention du label en externe. Comme évoqué lors du salon ProDurable, la démarche de labellisation s'inscrit pleinement dans la politique globale de l'entreprise. ISIA se situe dans une stratégie où les objectifs de l'entreprise doivent se concilier avec ceux des parties prenantes, et notamment des salariés. Dans cette approche, l'idée est que la démarche de labellisation profite aussi bien à l'entreprise/dirigeants qu'aux autres parties prenantes, notamment les salariés. Ainsi, tous les acteurs peuvent trouver des avantages à la mise en place d'une telle démarche et celle-ci est alors perçue en termes de bénéfices. Elle ne doit pas être un arbitrage entre « faire du bien » et « se faire du bien » mais doit permettre de concilier des objectifs socio-environnementaux et économiques (Fringant, 2012). La démarche de labellisation NR s'apparente ainsi à une démarche d'action collective dans laquelle les acteurs sont en interrelation (Barabel et al., 2014).

Nous retrouvons ici le double impact de la labellisation étudié dans la partie littérature (Courrent, 2012), à savoir un engagement sociétal bénéfique économiquement à l'entreprise. A travers cette labellisation, l'entreprise ISIA répond à son engagement sociétal en contribuant à favoriser un numérique plus responsable dans la société. En parallèle, cet engagement lui est bénéfique en lui permettant de bénéficier de nombreux avantages, principalement l'acquisition de la position de ESN pionnière sur son marché et le développement de partenariats commerciaux.

## **1.2. Donner un cadre structurant à une démarche existante**

Tout comme celle de Fekari (2011, notre étude montre qu'un des objectifs majeurs est de faire émerger, grâce au label, un cadre structurant et formel pour la RSE. Une des motivations des

dirigeants d'ISIA pour l'obtention du label NR est de formaliser les actions mises en place jusqu'alors de manière dispersée, et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue structurée. En effet, selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2010), la prise en compte des aspects environnementaux, sociaux et sociétaux dans la gestion des entreprises est complexe, ce qui a créé un besoin accru d'outils de diagnostic et de guides pour aider les dirigeants à mettre en place ces démarches. Elles sont souvent peu formalisées et faiblement intégrées dans la stratégie des PME (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). ISIA est une PME engagée en matière de responsabilité sociale et sociétale depuis quelques années. De nombreuses actions sont menées en interne dans la protection de l'environnement d'une part, et du bien-être des salariés d'autre part. Mais nos résultats montrent qu'avant la démarche de labellisation, ces actions sont faiblement identifiées par les salariés comme des démarches liées à un engagement sociétal : les salariés ont connaissance de la sensibilité des dirigeants sur les questions sociales et environnementales, mais très peu ont des informations sur les actions réellement mises en œuvre.

Cela interroge sur l'utilisation du label comme un outil « détourné » à des fins de structuration de la démarche RSE de l'entreprise. La littérature considère les labels principalement comme des outils de communication, mais notre recherche montre que, dans le cas d'ISIA, la démarche de labellisation a aussi pour objectif de structurer des pratiques. Les enjeux du label NR résident finalement autant dans le processus de labellisation, et notamment sa phase d'audit, que dans l'obtention finale du label comme outil de communication. Ce travail montre ainsi qu'il est nécessaire de dissocier la démarche de labellisation et l'obtention du label. Ce résultat montre aussi que la mise en place de la démarche de labellisation NR s'inscrit pleinement dans un processus d'institutionnalisation de la RSE dans une PME déjà engagée dans le domaine extra-financier et pionnière en matière de labellisation NR. Comme cela a été souligné par Gauthier et Berger-Douce (2016), dans la mise en place d'un label RSE, les entreprises se retrouvent dans une double logique, qui peut paraître paradoxale, à la fois d'homogénéisation et de différenciation. D'une part, le label va permettre d'homogénéiser les pratiques au sein de l'entreprise et de structurer leur démarche RSE. D'autre part, nos résultats mettent en exergue la volonté des associés et des salariés de se différencier de la concurrence qui fait référence à la logique de différenciation évoquée par Gautier et Berger-Douce (2016). Cette double logique n'est pas antinomique puisqu'elle doit s'articuler selon le moment de la démarche de labellisation (Gautier et Berger-Douce, 2016). Ainsi, la PME peut être dans une certaine logique

à un moment du processus de labellisation puis basculer dans une autre logique à un autre moment du processus.

### **1.3. Intégrer une communauté**

Un des avantages identifiés par les acteurs de la labellisation est l'intégration de la PME à un réseau qui apporte de nombreux avantages à cette PME, en lui permettant de développer sa notoriété, de favoriser les échanges avec les acteurs du secteur, de discuter des tendances sur la thématique du NR, d'échanger des bonnes pratiques, de partager leur expérience, leur parcours dans le processus de labellisation, ainsi que de capitaliser sur les expériences des autres entreprises. Cela encourage l'engagement des salariés, ainsi que l'émulation et l'amélioration continue. Les échanges font naître de nouvelles idées et créent un esprit de solidarité, une culture commune autour du NR. L'intégration à cette communauté multiplie le développement des relations commerciales entre ses membres, en facilitant la recherche de partenaires avec des valeurs similaires.

Selon Teece (2007), les entreprises qui présentent des capacités dynamiques fortes, c'est-à-dire des capacités de réorganisation, sont intensément entrepreneuriales. Non seulement elles s'adaptent aux écosystèmes d'affaires, mais elles les transforment aussi par l'innovation et la collaboration avec d'autres entreprises, entités et organisations. En figurant parmi les premières organisations labellisées et en intégrant cette communauté créée par l'INR, en partenariat avec le Ministère de la Transition Écologique, l'ADEME et WWF, ISIA contribue à l'édition de nouvelles règles du jeu sur le marché des services numériques. On peut supposer que les nouvelles règles seront en faveur des entreprises initialement engagées en la matière, dont la PME étudiée.

### **1.4. Partager des convictions éthiques**

Il existe une réelle éthique entrepreneuriale au sein de l'entreprise ISIA. Le partage de valeurs éthiques et responsables communes fédère l'équipe dirigeante qui a la volonté d'essaimer ces valeurs responsables à ses collaborateurs et futurs collaborateurs.

Tout comme celles de Courrent (1998) et Paradas (2011), notre étude montre tout d'abord qu'une des principales motivations des dirigeants de PME est liée à leur éthique et à leurs convictions personnelles en matière de RSE. Nos résultats rejoignent aussi les travaux de

Murillo et Lozano (2006), Dupuis et al. (2007), Bonneveux et Saulquin, (2009), Berger-Douce (2019) et Chapellier et al. (2021) qui montrent qu'une des motivations des dirigeants est de satisfaire les salariés, contribuer à leur bien-être, et les rendre fiers d'appartenir à l'organisation. Ainsi, la démarche des dirigeants est mue par des considérations et valeurs éthiques permettant de considérer que ces derniers sont des entrepreneurs responsables (Courrent, 2003 ; Bon et Van der Yeught, 2016). Quelle que soit leur conception de l'éthique, téléologique ou déontologique, les associés d'ISIA prennent en compte les intérêts d'autrui directement ou indirectement dans la démarche de labellisation NR.

## **1.5. Motivations absentes**

Mais si nos résultats convergent sur les points précédents avec les observations qui se dégagent de la littérature, ils s'en écartent pour partie sur deux points identifiés dans les travaux antérieurs.

### **1.5.1. La démarche n'est pas la réponse à une attente des clients**

La littérature souligne l'existence, dans certaines PME, de la mise en place d'actions RSE pour répondre à des pressions externes, notamment à des obligations réglementaires indirectes (Quairel et Auberger, 2005). Notre étude montre que dans le cadre de cette PME, dirigée par des acteurs ayant des valeurs responsables fortes, le recours à une labellisation n'est pas lié à la pression de fournisseurs, de clients, ou de donneurs d'ordre. Les parties prenantes externes n'exercent en apparence aucune pression sur l'entreprise observée pour qu'elle s'engage dans le processus d'obtention d'un label.

Les dirigeants d'ISIA n'évoquent pas cette raison pour expliquer la démarche de labellisation NR. Nos résultats rejoignent ici les travaux de Jenkins (2004) et de Spence (2007) qui expliquent qu'une part importante des pratiques responsables des dirigeants de PME ne renvoient pas à ces pressions. Les clients de l'entreprise ISIA sont principalement des organisations publiques et privées. Les relations sont donc qualifiées de BtoB. Or Larceneux (2003) explique que les labels ont une vocation commerciale à destination des consommateurs, ce qui n'est pas le cas dans notre recherche. En effet, selon cet auteur, les labels permettent d'assurer aux clients que le produit ou la prestation qui leur est fourni présente les

caractéristiques attendues ou sont conformes à un référentiel. Ce point pose la question de la pertinence des formats du label NR par rapport aux acteurs concernés.

### **1.5.2. La démarche n'est pas la réponse à une obligation réglementaire**

Nos travaux montrent en revanche qu'une des motivations des dirigeants d'ISIA est de répondre par anticipation à une future obligation réglementaire directe ou indirecte, qui concernera bientôt, selon eux, les PME. En effet, les études sur les initiatives volontaires des PME en matière de RSE démontrent que celles-ci sont souvent motivées par la loi et l'anticipation de celle-ci (Gendron et Turcotte 2003 ; Harrison 2001). Les entreprises adoptent ces mesures pour se conformer plus rapidement aux normes en vigueur. Elles peuvent également le faire pour contribuer à l'élaboration de nouvelles normes, ce qui leur permet de dégager un avantage compétitif (Sethi 1975 ; Silverstein 1987 ; Gendron 2001). Pour Godard et Salles (1991), ce cadre législatif obligera les autres à s'adapter à posteriori à des normes et à une technologie fixées par d'autres. En s'appuyant sur les travaux de ces auteurs, on peut estimer que cette PME contribue à l'édition de nouvelles règles du jeu sur son marché, qui lui seront favorables.

### **1.5.3. L'objectif de cette PME n'est pas la recherche d'économies**

Courrent (2012) et Courrent et al. (2016) expliquent que l'intégration d'une démarche RSE en PME peut potentiellement être motivée par la volonté de bénéficier d'économies réelles, identifiables et mesurables, et de diminuer les coûts. Cette motivation semble absente dans notre étude de cas.

En effet, cette finalité mise en avant par la littérature pour expliquer la mise en place d'actions RSE dans certaines PME n'est pas évoquée par les dirigeants d'ISIA pour expliquer la mise en place de la démarche de labellisation NR. Ces derniers affirment espérer à terme attirer de nouveaux clients, et donc créer une valeur financière, mais n'évoquent pas la baisse des coûts comme une motivation à cette mise en place. Au contraire. Les propos des dirigeants évoquent des coûts importants. Cela peut s'expliquer par l'engagement fort des dirigeants en faveur de préoccupations responsables dans une logique non instrumentale et cela avant même l'obtention du label.

La volonté de partager des valeurs communes semble prendre le dessus sur l'aspect financier qui n'apparaît pas comme prégnant, et peut expliquer leur position de pionnier dans cette démarche. L'éthique entrepreneuriale est alors le socle de la démarche de l'entreprise. Notre étude présente un cas particulier puisque les associés-dirigeants ont des valeurs RSE qui sont

dans leur ADN avant même la création de leur entreprise et influent nécessairement sur leurs pratiques et leur management. Nous constatons chez ISIA que les valeurs éthiques des dirigeants des PME ont conditionné la mise en place d'une démarche de labellisation et sa réussite.

## **2. Les craintes des dirigeants**

Notre étude souligne ensuite les craintes des dirigeants. Certains de nos résultats permettent de conforter la littérature.

### **2.1. La crainte du greenwashing**

Telle que soulignée par Ileri et al. (2020), la crainte qui est le plus intensément mise en avant par les dirigeants d'ISIA est que la démarche soit perçue en interne et en externe comme du *greenwashing*. Cette pratique, qui consiste à « *utiliser de l'argument écologique alors que l'intérêt du produit ou du service pour l'environnement est minime voire inexistant* »<sup>73</sup> est une pratique connue des organisations. Les entreprises qui pratiquent du greenwashing exagèrent ou mentent sur les qualités et pratiques environnementales et/ou sociales et/ou sociétales qu'elles mettent en œuvre et induisent les parties prenantes en erreur sur sa performance réelle (Alniacik et Yilmaz, 2012). Les parties prenantes sont aujourd'hui très regardantes sur les engagements sociaux et sociétaux des entreprises. Dans cette course à l'image, l'entreprise oublie que le client avisé ne se laissera pas tromper par un produit qui ne tient pas ses engagements. Pour contracter, il doit avoir le sentiment que les engagements de l'entreprise sont en accord avec ses propres préoccupations (Akli Achabou, 2014).

Avec l'avènement du marketing sociétal, les entreprises n'ont plus pour seul et unique but de créer de la valeur financière et commerciale, mais aussi de se construire une image responsable auprès de leurs parties prenantes. Les donneurs d'ordres privilégient les entreprises responsables dans la conduite de leurs affaires et dans leur politique (Kavaliauske, Vaskiv et Seimiene, 2014). Les entreprises doivent donc prendre en considération l'environnement dans lequel elles évoluent et s'engager à le respecter, cet engagement poussant les entreprises au-delà de leur simple rôle économique (Ghewy, 2010).

---

<sup>73</sup> ADEME

Ces pratiques des entreprises peu scrupuleuses sont désastreuses pour les entreprises réellement engagées. En effet, elles peuvent, par effet de contamination, nuire à l'ensemble des entreprises œuvrant et communiquant leurs engagements en développement durable, voire nuire à l'idée même de développement durable (Lapeyre et Bonnefont, 2012). C'est la raison pour laquelle une entreprise comme ISIA redoute cette assimilation, destructrice pour son image. Pour contrer ce risque, le défi s'avérant difficile à relever compte tenu des ressources et des compétences nécessaires et non détenues par la PME, ISIA a eu recours à une aide extérieure pour l'accompagner dans la démarche.

Ainsi, tout comme Larceneux (2003), Duong (2004), Carpenter et Larceneux (2008), notre étude montre que le label NR peut contribuer à crédibiliser les actions RSE de l'entreprise et montrer que son engagement sociétal est réel et sincère. Cela apparaît doublement paradoxal. Paradoxal d'abord que les dirigeants pensent que cette démarche puisse à la fois apparaître comme du *greenwashing* et contribuer à crédibiliser les actions RSE. Paradoxal aussi car cette démarche de labellisation s'appuie sur de nombreuses pratiques et actions RSE mises en place en amont. Cette crainte pourrait se comprendre dans une entreprise qui n'a pas mis en place d'actions RSE mais tel n'est pas le cas d'ISIA, les pratiques RSE sont déjà en place depuis un certain temps. Les dirigeants pourraient de ce fait penser que la démarche de labellisation sera perçue en interne par les salariés comme la suite logique de la politique RSE de l'entreprise. Ils n'en sont pas certains. En externe en revanche, il est probable que les clients soient moins conscients des pratiques RSE mises en place par ISIA et la crainte de « *l'affiche verte* » peut alors se justifier. Cela questionne sur la nécessité pour l'entreprise de passer par l'étape de diffusion d'explications et d'informations aux parties prenantes externes des pratiques mises en place en interne en matière de NR afin qu'ils ne perçoivent pas ensuite la démarche de labellisation NR comme du *greenwashing*.

## **2.2. La crainte d'un manque d'implication des salariés**

L'étude montre aussi que les dirigeants craignent que certains salariés soient peu sensibles aux problématiques sociétales. Les salariés de leur côté perçoivent positivement le projet de labellisation mis en œuvre dans la PME et un sentiment de fierté émerge des discours. On peut affirmer que dans le cas de cette PME, la démarche est réellement mise en œuvre en nous basant sur le témoignage des salariés, les changements opérés et les actions mises en œuvre. Il pourrait engendrer une augmentation de la motivation et de la fidélisation des salariés (Dupuis et *al.*, 2007 ; Bonneveux et Saulquin, 2009). Le label NR apparaît par ailleurs à leurs yeux comme un

outil intéressant pour développer la marque employeur et pour attirer de nouveaux talents. Cependant, cette crainte se confirme dans la mesure où de nombreux salariés semblent ne pas s'être impliqués dans la démarche, et ceci pour différentes raisons.

### **2.2.1. Nécessité d'actions de communication et de formation efficaces**

Les résultats mettent en évidence que certains employés ne sont pas au courant des pratiques ou des politiques RSE en place dans l'organisation. De plus, ils n'ont pas toujours connaissance de l'objectif sociétal qui anime les actions mises en place. Ces résultats rejoignent les travaux de Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017) qui montrent que beaucoup de salariés d'entreprises engagées ont peu de connaissances en matière de RSE et ne savent pas très bien en quoi consiste le programme RSE de leur entreprise. Les dirigeants de ISIA reconnaissent qu'ils n'ont pas toujours été clairs au niveau de la communication sociétale (*« Il y avait des choses qu'on faisait mais ce n'était pas forcément tout le temps en conscience, ce n'était pas tout le temps piloté, ce n'était pas tout le temps partagé avec les collaborateurs. »*). De plus, ils ont souhaité aller vite dans la démarche afin d'être la première ESN labellisée.

La crainte des associés, celle que les salariés ne véhiculent pas les valeurs en matière de NR, se confirme car nous constatons que beaucoup de salariés estiment ne pas être capables, par manque de formation, de répondre aux attentes des clients que l'obtention de ce label pourrait générer. Nos résultats montrent aussi que des actions de formation sont nécessaires pour lever les craintes de ces salariés. Il est nécessaire que ceux-ci puissent acquérir les ressources relatives aux valeurs et convictions, mais aussi aux savoirs et compétences. Chez ISIA, les craintes semblent aujourd'hui levées sur l'acquisition des valeurs et des convictions, mais pas encore sur l'acquisition des savoirs et des compétences. Or, les salariés sont identifiés comme les vecteurs de communication principaux de l'engagement RSE de leur entreprise RSE (Edinger-Schons et al., 2019). La mise en place d'actions de formation semble de fait utile pour rassurer et mettre à niveau les salariés concernés. La communication interne à travers des ateliers peut également favoriser l'engagement des salariés dans une démarche RSE en leur permettant de mieux comprendre les enjeux et les objectifs de cette démarche, mais que cette communication doit prendre en compte les contraintes temporelles des salariés.

### **2.2.2. Importance des valeurs partagées sur la réussite du projet**

Notre étude montre que les motivations-craintes des dirigeants et les perceptions des salariés ne sont pas antinomiques. Les dirigeants ont des valeurs éthiques et responsables qui les

poussent à avoir une démarche pragmatique d'intégration de pratiques RSE et d'obtention de labellisation pour les structurer. Ces valeurs déteignent sur les perceptions des collaborateurs. Dans notre cas pratique, ce climat responsable, véhiculé par les dirigeants, joue le rôle de catalyseur des relations de confiance au travail. Ainsi, le climat éthique est perçu par les collaborateurs d'ISIA comme le miroir des valeurs prédominantes et des comportements organisationnels, des pratiques et des politiques gérant leur vécu dans l'entreprise. Les valeurs et les pratiques éthiques qui caractérisent le contexte de travail apparaissent comme des préalables pour le développement de la confiance au sein des entreprises (Chouaib et Zaddem, 2012). Ce climat de confiance va porter les collaborateurs dans la mise en place d'une démarche nouvelle de labellisation NR. Même si *a priori* les collaborateurs pouvaient avoir des appréhensions dans la démarche, la confiance accordée à leur dirigeant va les rassurer. D'une manière générale, le climat éthique est défini comme « *l'ensemble des perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct, et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation* » (Victor et Cullen, 1988 : 109). L'émergence de processus organisationnels transmettant les attentes managériales en termes de comportements moraux va exercer une influence décisive sur les comportements des membres de la PME (Chouaib et Zaddem, 2012). Les valeurs morales des dirigeants imprègnent la culture et les valeurs partagées par les collaborateurs d'ISIA. On peut alors parler de perceptions partagées. Ainsi, les collaborateurs interrogés reconnaissent partager les perceptions positives de la démarche de labellisation avec les dirigeants. Les comportements éthiques de la part des pairs consolident la confiance affective accordée à ces personnes (Chouaib et Zaddem, 2012). Les dirigeants sont les premiers responsables de la définition des standards éthiques, de leur communication (formellement et informellement), à travers leurs propres conduites et les stratégies mises en œuvre, ainsi que de leur appropriation par les collaborateurs de l'entreprise (Ambrose et Schminke, 2003).

Comme le soulignent Treviño et Brown (2004), les collaborateurs ont tendance à accorder leur confiance à leurs dirigeants lorsqu'ils perçoivent un climat éthique positif dans lequel les supérieurs hiérarchiques se comportent éthiquement et agissent comme des modèles éthiques. Le comportement des acteurs chez ISIA fait ainsi écho aux stratégies entrepreneuriales identifiées par Capron et Quairel-Lanoizelée (2010), dans lesquelles l'engagement des entreprises « proactives » avec des logiques « top-down » se traduit notamment par la création d'un poste de responsable RSE et NR qui impulse des actions. Le responsable RSE et NR a parfois dû faire face en interne au scepticisme, voire à l'opposition, de certains salariés de

l'entreprise. Sa fonction ne peut s'exercer qu'avec un engagement fort de la direction sur les enjeux du NR.

Au-delà de cette condition, l'implication des salariés par les dirigeants dès le début de la démarche RSE semble aussi nécessaire. Ce résultat est en lien avec ceux de Lépineux et *al.* (2010) qui expliquent que l'implication de salariés permet d'éviter des incohérences dans le processus. Pour être appliqué, le processus passe par l'acquisition d'un savoir et de compétences, notamment à travers la diffusion d'informations des détenteurs du savoir. Il va s'agir, pour l'ensemble des parties prenantes, d'acquérir un savoir, des ressources au sens de Crozier et Friedberg (1977), afin d'intégrer et de comprendre la démarche, et être légitime dans le processus de labellisation. Un groupe de discussion Team a été mis en place mais nos observations montrent que celui-ci peine à développer les échanges sur le sujet.

Ainsi, les valeurs de RSE qui ont été motrices dans la volonté de rentrer dans une démarche de labellisation NR, unissent les dirigeants et beaucoup de salariés. Les dirigeants sont détenteurs de ressources, telles que définies par Crozier et Friedberg (1977), qui sont ensuite essaimées auprès de leurs parties prenantes internes. La légitimité de la démarche de labellisation NR passe notamment par la diffusion et l'essaimage des valeurs communes considérées comme des ressources indispensables au succès de la démarche.

### **2.2.3. Des disparités selon la position hiérarchique et la situation géographique**

Cependant, cette volonté partagée de se fédérer autour des valeurs communes est également source de disparités dans la diffusion de l'information puisque les résultats montrent également que le lieu de travail des salariés est un élément contributif de la correcte mise en place de l'essaimage. L'essaimage des valeurs RSE des dirigeants vers les salariés semble plus efficace sur les sites où les dirigeants sont présents (Saint-Mathieu-de-Trévières et Saint-Clément-de-Rivière). Ce constat rejoint les travaux de Torres (2003) qui montre que la proximité semble faciliter la sensibilisation des salariés. Il est nécessaire que les dirigeants réfléchissent à comment mobiliser tous les salariés, y compris ceux géographiquement éloignés des sites sur lesquels les dirigeants et les porteurs du projet sont présents.

Actuellement, nous observons que le responsable RSE et NR et les MAPY jouent un rôle important dans la diffusion de l'information. En effet, plusieurs salariés font part de leur intérêt

pour le NR à ces acteurs, ou cherchent tout simplement à savoir ce qui se passe dans l'entreprise en s'adressant à eux. Ainsi, bien qu'il y ait une transparence de la démarche dans l'entreprise, il sera nécessaire pour l'entreprise ISIA, dans la suite du processus, de réfléchir à l'implication concrète de l'ensemble de ses salariés afin que chacun puisse se sentir acteur du processus dans un objectif de co-construction de la démarche. Cette implication pourrait permettre de fédérer les salariés en mobilisant des compétences et savoirs multiples pour une réalisation plus efficace de la démarche de labellisation.

Phe, Brunet et de Vienne (2016) expliquent que, pour qu'une démarche RSE soit efficace dans une PME, et qu'elle s'inscrive dans la durée, il est nécessaire que les dirigeants de la PME soient impliqués dans la démarche, mais également que l'équipe encadrante et les salariés la soutienne. Ainsi, l'ensemble des acteurs internes de l'entreprise (encadrants et non encadrants) devront à terme s'impliquer de façon à ce que leur travail soit orienté vers l'accomplissement des objectifs qui répondront à une telle démarche.

Le problème qui se pose est la reconfiguration des ressources existantes pour mieux les aligner sur les exigences de la RSE d'une part, et l'environnement concurrentiel d'autre part. Le développement dans le domaine de la RSE est souvent fondé sur des essais et erreurs dans les PME plutôt que sur une approche systématique (Galbreath, 2009).

#### **2.2.4. Manque de temps pour s'impliquer dans la démarche**

La communication interne via différents canaux a été importante pour informer les salariés du projet de l'entreprise en matière de NR, des actions à mener. Mais celles-ci ne semblent pas avoir été efficaces. Certains salariés sont embarrassés lorsqu'ils sont confrontés à des questions portant sur ce nouveau label et les changements occasionnés. Les verbatims de ces acteurs montrent qu'il y a peu de changements disruptifs dans leur quotidien, les codes de conduites édictés par le référentiel du label correspondent à des pratiques déjà existantes.

Plus largement, beaucoup de salariés estiment ne pas avoir le temps nécessaire pour se pencher dessus, avoir suivi la démarche « *de loin* », principalement à travers la lecture de communication interne sur le sujet.

Nos résultats montrant ainsi que le manque de temps est un frein pour certains salariés interrogés pour s'engager dans la démarche, malgré leur volonté, rejoint celui de Igalens et al. (2011). Selon Lepineux et al. (2010, p.196), l'efficacité de la démarche RSE repose sur la

capacité de l'entreprise à communiquer efficacement sur le sujet, afin que chaque collaborateur s'implique dans la démarche et puisse contribuer efficacement à l'intégration de la RSE dans la culture d'entreprise. L'organisation doit donc communiquer fréquemment et de manière extensive vers tous les salariés, quelle que soit l'activité, le métier, et la situation géographique. Elle doit également dégager du temps aux salariés pour qu'ils puissent se consacrer à cette mission.

Nous relevons qu'un certain nombre de salariés estiment ne pas être en mesure de s'engager pleinement dans cette démarche, en raison de la charge de travail et de la nécessité de respecter les objectifs. Ce conflit entre les attentes sociales et les obligations professionnelles peut être source de stress et de frustration pour les employés. En effet, certains employés souhaitent s'engager dans la démarche, car ils sont conscients de l'impact de leur activité sur la société et sur l'environnement. Cependant, la pression exercée sur eux pour atteindre les objectifs peut les empêcher de consacrer du temps aux ateliers prévus dans ce cadre, ou à la lecture des documents diffusés sur le sujet.

Les travaux de Berger-Douce (2008) montrent que le manque de temps représente un frein pour beaucoup de dirigeants à l'engagement sociétal de leurs entreprises. Il représente également un frein à l'engagement des salariés dans cette démarche responsable selon l'étude d'Igalens, El Akremi, Gond et Swaen (2011). Les employés sont soumis à un rythme de travail conséquent et n'ont pas la possibilité de consacrer du temps à des activités qu'ils jugent secondaires. De plus, un certain nombre de ces actions sont mises en place dans des créneaux hors temps de travail. La disponibilité temporelle des salariés est donc un facteur déterminant de leur engagement dans une démarche RSE. Il est donc important que les entreprises prennent en compte cette contrainte et les soutiennent, facilitent leur implication en leur accordant du temps pour s'engager dans des initiatives responsables et les encouragent à adopter une démarche responsable dans leur vie personnelle.

ISIA l'a compris et met en œuvre ce type de mesures. De cette manière, elle contribue à renforcer leur engagement social et environnemental, tout en contribuant au bien-être et à la satisfaction de leurs employés.

### **2.2.5. Impact de l'épidémie de Covid 2019 sur la démarche de labellisation**

Précisons également que la démarche de labellisation a été enclenchée quelques mois avant l'épidémie de COVID 2019. Dès le mois de mars 2020, tous les salariés se sont mis en télétravail et ce pendant plusieurs mois. La démarche s'est donc faite dans des conditions qui sont inhabituelles pour cette entreprise et qui peuvent expliquer la difficulté de certains acteurs à s'impliquer dans la démarche. En effet, les impacts de la crise sanitaire ont été très forts, pendant le temps de confinement et ensuite dans les temps de déconfinement à partir du 11 mai et de la relance après le 24 juin, en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, de santé, de remise en cause du management, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail (Frimousse et Peretti, 2020). Lors de nos entretiens après l'obtention du label, la majorité des salariés étaient toujours en télétravail. Hors, c'est lors d'ateliers en présentiel avec des temps d'échanges informels que se font les transmissions de connaissances et lors desquels les salariés peuvent poser des questions.

### **2.3. Un retour sur investissement incertain**

L'étude montre aussi que les dirigeants craignent que l'entreprise soit trop « *en avance sur son temps* » pour trouver son marché grâce au label. Ce frein a été identifié dans la littérature par des auteurs tels que Battisti et Perry (2011) ou Lee et al (2016), dont les travaux ont porté sur les difficultés pour les PME de mener une analyse de rentabilisation de leurs stratégies durables.

D'autres auteurs comme Ileri et al. (2020) indiquent que la labellisation RSE est perçue par les dirigeants comme un processus qui prend du temps, avec des avantages incertains, difficilement mesurables, et qui apparaissent à long terme. Gautier et Berger-Douce (2016) confirment et notent, qu'aux yeux des dirigeants de PME, cette démarche est perçue comme nécessitant un lourd investissement en temps de la part des responsables et des salariés mobilisés. Comme le soulignent Ileri et al. (2020), les dirigeants doivent être patients pour voir les résultats de leur investissement.

## Conclusion de la section 1 :

### **Des facteurs motivationnels pluriels et des craintes parfois fondées**

Les motivations des dirigeants de PME pour s'engager dans une démarche d'obtention d'un label RSE sont multiples. Nous retrouvons certaines d'entre elles dans notre étude de cas, qui confirment la littérature comme la volonté de se différencier des concurrents et de développer un avantage compétitif.

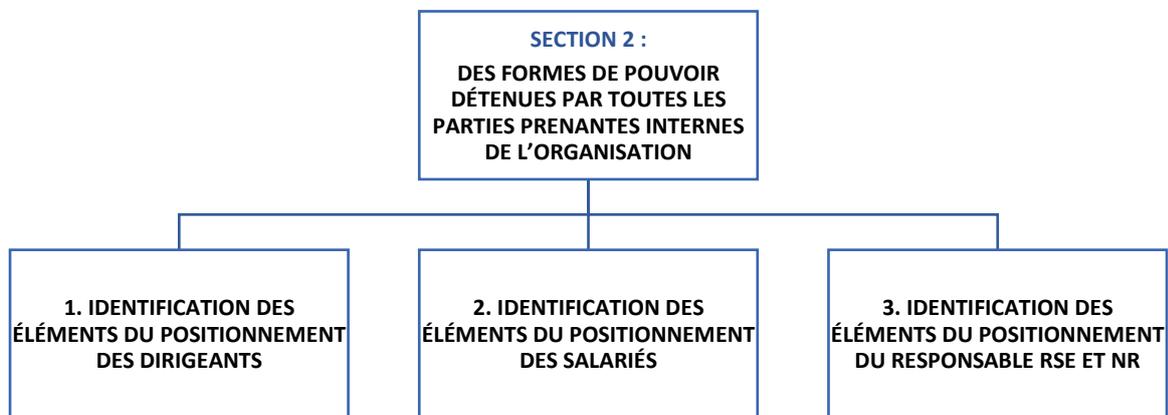
D'autres motivations sont absentes dans le cas étudié : celle de répondre à une pression externe, ou encore la recherche d'économie. En effet, cette démarche n'entraîne pas une diminution des ressources financières engagées. Les investissements en termes de temps et de formations sont générateurs de coûts selon les personnes interrogées, du moins à court terme.

Certains de nos résultats permettent de conforter la littérature sur les craintes à s'engager dans une démarche de labellisation : la crainte que la démarche soit perçue en interne et en externe comme du *greenwashing* soulignée par Ileri et al. (2020) est la principale crainte évoquée dans notre cas. Tout comme Carpenter et Larceneux (2008), Duong (2004) et Larceneux (2003), notre étude montre que le label NR peut contribuer à crédibiliser les actions RSE de l'entreprise et montrer que son engagement sociétal est réel et sincère.

Notre étude complète la littérature sur ce point en montrant que les dirigeants de cette PME craignent que leurs salariés ne soient pas suffisamment impliqués dans la démarche, ou sensibles à cette problématique pour véhiculer ces valeurs autour d'eux. Nous avons vu que la communication interne est primordiale pour donner du sens à la démarche. Afin de favoriser l'engagement des employés, celle-ci ne doit pas se limiter à de la communication écrite et descendante, mais doit davantage favoriser les échanges, en prenant soin de libérer du temps à chaque salarié.

## **SECTION 2 : DES FORMES DE POUVOIR DETENUES PAR TOUTES LES PARTIES PRENANTES INTERNES DE L'ORGANISATION**

Lors du processus de labellisation observé chez ISIA, le pouvoir, comme défini par Crozier et Friedberg (1977), est partout. La démarche de labellisation se heurte à des comportements parfois paradoxaux de la part des acteurs internes à l'entreprise. La grille de codage appliquée à chaque acteur est issue des travaux de Crozier et Friedberg (1977). Elle permet de faire une analyse destinée à qualifier la nature et l'importance de la relation entre les acteurs et à identifier les ressources qui sont sources d'incertitude et de pouvoir dans la démarche de labellisation.



## **1. Identification des éléments du positionnement des dirigeants**

Le pouvoir est tout d'abord présent en haut de la hiérarchie de façon statutaire mais également par le fait que les dirigeants connaissent les règles de fonctionnement de l'organisation et soient détenteurs des ressources informationnelles qui sont ensuite essayées. Mais cet essaimage présente des disparités selon le lieu géographique. En effet, les salariés présents sur le siège semblent davantage maîtriser le sujet que ceux travaillant sur les autres sites.

Ils sont également détenteurs de ressources financières, humaines et sociales. Ils ont donc une attitude active vis-à-vis de la démarche et se situent dans une stratégie de *business case* au sens de Capron et Quairel-Lanoizelée (2010). Selon ces auteurs, il s'agit d'une stratégie « gagnant-gagnant ». En effet, l'intégration des objectifs de la démarche de labellisation repose sur une vision consensuelle dans laquelle les objectifs de l'entreprise et ceux des parties prenantes ne sont pas antagonistes. D'une part, la démarche de labellisation doit permettre d'enrichir les compétences de l'entreprise et lui conférer un avantage concurrentiel et d'autre part, elle doit permettre d'améliorer l'image de l'entreprise qui contribue à apporter de la confiance et à fidéliser les salariés et les clients et devrait donc à terme créer une valeur financière et immatérielle (attirer des salariés compétents). Il s'agit de l'approche du « *Good Ethics = Good Business* » évoquée par Labelle et Aka (2010) dans laquelle les pratiques de RSE sont justifiées dans des objectifs financiers traditionnels.

## **2. Identification des éléments du positionnement des salariés**

Les salariés de l'entreprise interrogés possèdent comme ressource le flux d'informations et de communication interne et externe, le pouvoir de l'aiguilleur ( Crozier et Friedberg, 1977). Ce sont eux qui vont pouvoir transmettre l'information terrain aux autres acteurs de la démarche. Bien qu'ils aient des perceptions positives et/ou négatives, ils ont une attitude neutre face à la volonté de l'entreprise de mettre en place la démarche de labellisation.

Les salariés sont également détenteurs de pouvoir dans la mesure où c'est à eux que revient la tâche de véhiculer les valeurs de l'entreprise auprès de leurs collègues, mais aussi auprès des parties prenantes externes telles que les clients ou tout acteur sensible à la question. L'entreprise participe en effet à divers événements (salons, présentations à l'Université...) au cours desquels les salariés sont amenés à témoigner sur la démarche. De plus, les salariés sont interrogés lors de l'audit de labellisation. La crainte des dirigeants que les salariés ne soient pas en volonté ou

en mesure de véhiculer le discours prôné par l'entreprise se justifie donc par ces différents éléments. La possession de compétences spécifiques, la détention d'informations et le contrôle de la communication sont autant de sources de pouvoir détenus par les salariés dans cette PME, qui représentent une zone d'incertitude, au sens de Crozier et Friedberg (1977), pour les dirigeants. Ce résultat montre à quel point la diffusion des valeurs RSE réalisée par les dirigeants au sein de l'entreprise est importante afin que les salariés adhèrent à la démarche et mobilisent leurs pouvoirs de la manière espérée par les dirigeants.

### **3. Identification des éléments du positionnement du responsable RSE**

Le pouvoir est également entre les mains du responsable RSE et NR de par son engagement personnel antérieur à la démarche de labellisation et de son expertise puisqu'il a le savoir et savoir-faire dans le domaine de la labellisation et de la RSE. En effet, de par son engagement à l'aube de la démarche et son attitude active, cet acteur a développé une expertise grâce à la participation à diverses formations sur le sujet du NR.

Dans la stratégie proactive descendante (*top-down*) évoquée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2010), l'acquisition du savoir et des ressources par les salariés passe par l'acteur interne facilitateur et traducteur de la démarche qui est le responsable RSE et NR de l'entreprise.

Notre étude montre bien que les acteurs internes sont dans l'acceptabilité des enjeux de la mise en place du label NR même s'ils sont conscients des freins et des risques. La stratégie est globalement bien acceptée par les salariés de l'entreprise pionnière. Dans ce dialogue dirigeants-salariés, le facilitateur porteur des ressources et connaissances joue un rôle primordial d'essaimage. Au-delà de l'essaimage et afin d'apporter une cohérence dans la stratégie RSE de l'entreprise, nous pouvons nous questionner sur la nécessité pour l'entreprise de se doter d'un projet d'entreprise autour d'une mission spécifique, voire même de créer une entreprise à mission. Cela pourrait à la fois avoir une résonance interne pour les collaborateurs et une dimension externe à visée environnementale concernant le NR. Cela a notamment été le cas dans le domaine sociétal pour l'entreprise Fleury Michon, et mis en évidence par les travaux de Schäfer (2019). Cependant, subsiste un paradoxe de la pratique qui s'exprime à travers les conflits d'objectifs à l'œuvre dans l'entreprise notamment (Schäfer, 2016, 2019). Ce paradoxe « *exprime la coexistence dans l'organisation de représentations contradictoires/antagonistes des buts de l'organisation. Cette divergence d'intérêts et de stratégies fait elle-même écho à la pluralité des parties prenantes internes et externes et, le cas échéant, peut intégrer des conflits*

*de temporalités* » (Schäfer, 2016). Par exemple, il existe un décalage entre les préoccupations quotidiennes des salariés et les contraintes imposées par la démarche de labellisation NR. De même, un paradoxe peut exister dans la temporalité de l'impact des actions et du label NR. Alors que la performance économique se mesure sur du court terme, l'impact de la démarche de labellisation se mesure sur une période temporelle plus longue ce qui peut générer des incompréhensions de la part des parties prenantes.

Nous constatons que le responsable RSE et NR a joué le rôle de catalyseur dans la démarche. Les catalyseurs sont définis par François-Lecompte et Gentric (2013), comme « *des éléments déclenchant la prise en compte de l'environnement par l'entreprise.* ». Selon ces auteurs, les médias peuvent exercer une pression en alertant l'opinion publique sur certains enjeux. Les valeurs personnelles du dirigeant et la culture de l'entreprise peuvent également jouer le rôle de facilitateur (ou inversement de freins) au *corporate greening*. Le *corporate greening* désigne le processus de mise en œuvre d'une gestion environnementale par l'entreprise. Il fait donc référence à une adoption progressive de mesures environnementales à la fois les pratiques internes et les équipements choisis (Lynes et Dredge, 2006 ; Tzschentke, Kirk et Lynch, 2008 ; Mair et Jago, 2010). L'existence d'une personne ressource, mobilisée pour la stratégie RSE de la PME, a ainsi favorisé la mise en œuvre de la démarche de labellisation. Le responsable RSE et NR a largement contribué de par son implication personnelle au quotidien (moyen de transport éco-responsable, diffusion des bonnes pratiques), par les échanges qu'il a pu avoir avec les experts du domaine et par son implication sincère auprès des salariés et des parties prenantes externes, notamment les étudiants et les citoyens rencontrés lors de ces interventions.

#### **4. Institutionnalisation et légitimité de la démarche**

Il apparaît enfin que la mise en place de la démarche de labellisation NR s'inscrit pleinement dans un processus d'institutionnalisation de la RSE dans une PME déjà engagée dans le domaine extra-financier et pionnière en matière de labellisation NR. Dans cette démarche, l'entreprise est dans une recherche de légitimité et en ce sens, la labellisation doit contribuer à améliorer sa réputation (Deephouse et Carter, 2005). Comme cela a été souligné par Gauthier et Berger-Douce (2016), dans la mise en place d'un label RSE, les entreprises se retrouvent dans une double logique, qui peut paraître paradoxale, à la fois d'homogénéisation et de différenciation.

D'une part, le label va permettre d'homogénéiser les pratiques au sein de l'entreprise et pourra entraîner un processus de mimétisme de la part des entreprises non encore engagées. Ainsi, nous pouvons nous interroger sur le processus de mimétisme comme motivation à la mise en place de la démarche NR. Même si la PME est pionnière dans son secteur, elle peut se questionner sur les autres labels RSE qui concernent l'ensemble des secteurs d'activités.

D'autre part, nos résultats mettent en exergue la volonté des associés et des salariés de se différencier de la concurrence qui fait référence à la logique de différenciation évoquée par Gautier et Berger-Douce (2016). Cette double logique n'est pas antinomique puisqu'elle doit s'articuler selon le moment de la démarche de labellisation (Gautier et Berger-Douce, 2016). Ainsi, la PME peut être dans une certaine logique à un moment du processus de labellisation puis basculer dans une autre logique à un autre moment du processus.

Pour les dirigeants et les salariés, les enjeux de la démarche de labellisation NR sont intrinsèquement liés à l'image de l'entreprise et à sa légitimité interne et externe. La démarche de labellisation, puis l'obtention du label NR, doit refléter les actions responsables et les valeurs qui en découlent. L'image de l'entreprise est alors véhiculée à travers cette démarche en interne, puis par l'obtention du label en externe. Comme évoqué lors du salon ProDurable, la démarche de labellisation s'inscrit pleinement dans la politique globale de l'entreprise. ISIA se situe dans une stratégie de *Business Case* (Capron et Quairel, 2006) où les objectifs de l'entreprise doivent se concilier avec ceux des parties prenantes, et notamment des salariés. Dans la vision croisée des résultats, la démarche de labellisation NR s'apparente à une démarche d'action collective dans laquelle les acteurs sont en interrelation (Barabel et *al.*, 2014).

L'étude menée par Fékari en 2011 montre que dans 81% des cas, la mise en place d'une démarche qualité a été suivie par des changements au niveau organisationnel et que ce changement est constaté dans la totalité des entreprises certifiées. C'est le cas dans la PME étudiée, à travers la création d'un domaine d'activité RSE, chargé de piloter la démarche. Initialement constitué d'une personne y consacrant une partie de son temps, il a évolué pour compter 3 personnes 6 mois après sa création, et 4 personnes deux ans après l'obtention du label.

## **Conclusion de la section 2 :**

### **Des formes de pouvoir détenues par toutes les parties prenantes internes de l'organisation**

Ainsi, notre étude permet de constater qu'il peut exister à la fois des différences dans la détention des ressources (compétence, information...) et des perceptions communes sur certains aspects de la démarche. De plus, les sources de pouvoir motrices dans la démarche sont liées à l'expertise et à la détention du pouvoir hiérarchique. Cela rejoint les aspects liés à l'entrepreneur éthique. Les valeurs éthiques fortes véhiculées par les dirigeants détenteurs du pouvoir hiérarchique vont être motrices dans la volonté d'amorcer la démarche de labellisation. Les salariés détiennent également un certain pouvoir dans la mesure où ils sont chargés de la diffusion des valeurs de l'entreprise auprès de leurs collègues et des parties prenantes externes comme les clients. Le pouvoir lié aux flux d'information et au rapport à l'environnement reste ainsi essentiel pour la suite de la démarche car d'une part, l'entreprise doit pouvoir réduire les incertitudes liées aux liens multiples avec son environnement (clientèle, fournisseur, marché...) et d'autre part, elle doit pouvoir interagir avec ses salariés en interne sur la démarche.

## **Conclusion du chapitre 6 :**

### **Discussion des résultats**

Finally, the motivations and fears of managers are multiple and seem to be intertwined with each other. The visions of managers, instrumental on the one hand, and ethical on the other, are not antinomic. In fact, as Bon et al. (2015) and Bon and Pensel (2015) emphasize, the instrumental vision of the SME manager evolves with his experiences and can even come to reinforce his ethical values. Thus, instrumental convictions, which are shaped by the results of successes or failures of economic actions perceived as RSE, can come to reinforce the ethical convictions of managers in their démarche.

Our study presents a particular case since the associated-managers have RSE values that are in their ADN before even the creation of their company and influence necessarily their practices and their management. We observe in ISIA that the ethical values of managers have conditioned the implementation of a labeling démarche. In general, this result questions the pioneering companies in RSE démarches. Should they necessarily be carriers of responsible values pregnant for the démarches to be effectively implemented or can other motivations be sufficient?

Our study also allows us to link the perceptions of managers and employees and to show how the motivations and fears of the first « déteignent » on the perceptions of the second.

## Conclusion de la partie 2 :

### **Etude empirique de la démarche de labellisation d'une PME du numérique**

Après avoir constitué notre revue de la littérature, nous avons élaboré un modèle théorique pour répondre à notre problématique de recherche : *Dans le cadre d'une démarche de labellisation Numérique responsable, quelles sont les perceptions des parties prenantes internes d'une PME pionnière dans le domaine et comment évoluent-elles ?*

Dans le cadre de notre travail doctoral, nous avons employé une méthodologie qui s'est concrétisée par la mise en place d'une enquête qualitative.

Le chapitre 4 correspond à l'élaboration et la méthodologie de notre analyse qualitative. Les objectifs de cette enquête qualitative étaient d'étudier la perception de la démarche par les dirigeants et les salariés, d'analyser les facteurs motivationnels, de découvrir l'éventuelle existence de facteurs de convergence ou de divergences entre eux, et de comprendre les craintes liées à cette démarche. Nous avons mené une étude de cas longitudinale basée sur la première PME du numérique, ISIA, ayant mis en œuvre un processus de labellisation NR.

Le chapitre 5 correspond à la présentation de nos résultats. L'analyse des données nous a permis de relever les facteurs motivationnels des dirigeants à cette démarche responsable, leurs craintes, la perception des salariés et de constater que certains éléments de notre revue de la littérature concordent avec l'analyse des données.

Le chapitre 6 a été l'occasion d'effectuer un retour sur la littérature, la synthèse obtenue ayant été étoffée et approfondie, au gré des nouvelles lectures.

Nous présenterons une conclusion générale qui mettra en lumière les apports et les perspectives de recherche que nous avons identifiés à partir de nos résultats.

# CONCLUSION GENERALE

L'objectif assigné à cette recherche est d'identifier les perceptions, points communs et divergences entre les motivations et les craintes des dirigeants et des salariés d'une PME pionnière ayant mis en œuvre une démarche de labellisation NR.

ISIA est une entreprise de service numérique engagée en matière de RSE depuis 24 ans dont l'activité est la conception de logiciels sur mesure. Sa vision est de mettre l'intelligence collective et le numérique au service d'une société responsable. Elle souhaite vendre ce qu'elle sait faire, ne pas vendre à tout prix, et être un relais en matière de RSE et de NR auprès de ses parties prenantes : employés, clients et la société en général. Pour cela, elle intègre les préoccupations liées à la RSE dans tous ses projets, organise les conditions de cet engagement, et mène un travail important pour sensibiliser ses collaborateurs. Ces engagements sont perçus différemment selon les salariés.

## 1. Principaux résultats

Notre étude met en exergue une sorte d'ambivalence des acteurs, par ailleurs soulevée par Alter (2013), face à une pratique (une démarche de labellisation NR) qui suscite à la fois un fort enthousiasme, lié à des motivations variées, mais aussi des craintes. Elle montre que les motivations des dirigeants de la PME observée sont multiples et imbriquées les unes aux autres : contribuer au bien-être des salariés et de la société en général, être perçue comme une organisation pionnière et innovante, d'apporter « *sa pierre à l'édifice* » du NR, se différencier des concurrents, mais avant tout adapter leurs pratiques managériales aux valeurs éthiques fortes qui sont les leurs. En voulant anticiper une future obligation réglementaire à l'égard des PME et en figurant parmi les premières organisations labellisées, ISIA contribue à l'édition de nouvelles règles du jeu sur le marché des services numériques.

Le processus de labellisation peut être complexe et nécessite une connaissance approfondie des critères et des exigences requis pour obtenir le label. C'est pourquoi les dirigeants ont opté pour être accompagnés tout au long de ce processus pour maximiser les chances de succès. Pour cette PME, la labellisation répond à la recherche d'un cadre formel et structurant la démarche entreprise et d'un accompagnement par des experts sur le sujet dans l'optimisation de leur

organisation. Cela leur a permis de comprendre les critères et les exigences du label, ce qui les a aidé à adapter leurs activités et leurs pratiques en conséquence. De plus, l'accompagnement a contribué à éviter les erreurs courantes lors du processus de labellisation, ce qui minimise les délais et les coûts.

Penser que cette PME s'engage dans le processus de labellisation par pure philanthropie serait une vision simpliste et naïve. Bien que l'entreprise mette en place des outils et adopte des pratiques pour prendre en compte son environnement, son engagement dans cette démarche n'est pas économiquement désintéressé. En d'autres termes, la PME étudiée est prête à faire évoluer son modèle d'affaires parce qu'elle anticipe une amélioration à venir de ses résultats économiques et financiers et parce qu'elle envisage cette démarche de labellisation comme un investissement rentable pour son activité. Cette étude montre à quel point l'avènement du marketing sociétal a bousculé les pratiques commerciales des entreprises et notamment celles de l'entreprise ISIA. Les donneurs d'ordres privilégient les entreprises responsables dans la conduite de leurs affaires et dans leur politique (Kavaliauske, Vaskiv et Seimiene, 2014). Les entreprises doivent donc prendre en considération l'environnement dans lequel elles évoluent et s'engager à le respecter, cet engagement poussant les entreprises au-delà de leur simple rôle économique (Ghewy, 2010). La PME étudiée n'a pas pour seul et unique but de créer de la valeur financière et commerciale, elle cherche également à se construire une image responsable auprès de leurs parties prenantes.

Sans l'accompagnement par l'INR et sans cette position de première ESN labellisée NR, la démarche de la PME aurait probablement eu moins de visibilité. La pratique de RSE ne doit pas être un arbitrage entre « *faire du bien* » et « *se faire du bien* » mais doit permettre de concilier des objectifs socio-environnementaux et économiques (Fringant, 2012). La démarche de labellisation NR s'apparente ainsi à une démarche d'action collective dans laquelle les acteurs sont en interrelation (Barabel et al., 2014).

Le label a également permis à cette PME de communiquer en interne. Les entretiens nous ont permis de percevoir que les salariés avaient connaissance de la sensibilité des dirigeants sur les questions environnementales, mais avaient très peu d'informations sur les actions réellement mises en œuvre.

Cependant, des craintes apparaissent également. Celle qui est le plus fréquemment mise en avant est que la démarche soit perçue comme du *greenwashing*. Ce résultat fait écho à l'actualité

politique sur le sujet. Après avoir interdit en mars 2022 les allégations environnementales génériques et vagues du type « *produit vert* » ou encore « *éco-responsable* », la Commission européenne a présenté en mars 2023, une proposition de directive pour lutter contre les labels fantaisistes, voire douteux. Le commissaire à l'environnement, Virginijus Sinkevičius, a déclaré : « *Vous connaissez tous ces T-shirt fabriqués à partir de bouteilles en plastique ? Or, souvent, on parle d'1 % ou moins de matières provenant de plastiques recyclés... C'est ce que nous souhaitons éviter.*»<sup>74</sup> La Commission européenne veut aussi garantir un avantage concurrentiel aux entreprises engagées dans des pratiques respectueuses de l'environnement, alors qu'elles sont aujourd'hui lésées par les entreprises qui pratiquent du *greenwashing*.

La démarche RSE de cette PME est réelle, au cœur de ses projets, et les dirigeants craignent l'effet de mode dans lequel s'inscrivent les entreprises qui pratiquent du *greenwashing*. Le risque que les salariés ne soient pas suffisamment sensibles aux problématiques sociétales, que la démarche ne soit pas comprise par les parties prenantes car trop « *en avance sur son temps* » et ne rencontre pas le public recherché, sont aussi cités. Ces craintes relatives à la démarche de labellisation, exprimées par les dirigeants, sont finalement plus largement des craintes liées à l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise.

Notre étude montre ensuite que les motivations et craintes des dirigeants et les perceptions des salariés ne sont pas antinomiques. L'engagement de la PME pour l'obtention de ce label procure aux salariés un sentiment de fierté. Ils le considèrent par ailleurs comme un outil de différenciation face à la concurrence. Mais nombreux sont les salariés qui sont peu familiers avec la démarche RSE mise en place par leur entreprise, tandis que les associés ont souhaité aller vite pour être la première ESN labellisée. Plusieurs mois après l'obtention du label NR, les entretiens montrent que les salariés sont nombreux à ne pas s'être impliqués dans la démarche, et à ne pas avoir observé de changements dans leur quotidien et dans les pratiques de leur entreprise. Ils craignent de ne pas être capables de répondre aux attentes des clients que l'obtention de ce label pourrait susciter, même s'ils pensent y parvenir s'ils sont correctement formés. De plus, une certaine méfiance vis-à-vis d'un label jugé trop récent et insuffisamment reconnu émerge du discours des salariés.

En même temps, notre travail montre aussi que les motivations de l'équipe dirigeante ont déteint sur les perceptions des collaborateurs et que ces derniers perçoivent ainsi dans l'ensemble assez positivement le projet de labellisation. Le climat éthique mis en place par la direction et par le

---

<sup>74</sup> <https://www.lesechos.fr/>

porteur de projet est perçu par les collaborateurs comme le miroir des valeurs importantes dans l'organisation et facilite leur implication. Les perceptions des dirigeants et des collaborateurs sont ainsi partagées. Ce point est important car si les dirigeants détiennent une forme de pouvoir statutaire et les ressources informationnelles nécessaires à la mise en place de la démarche de labellisation, les salariés de leur côté détiennent une forme de pouvoir elle aussi importante liée à leur capacité et volonté de véhiculer ces valeurs auprès de leurs collègues en interne et des parties prenantes externes, notamment les clients. La possession d'informations, de compétences, et leur volonté de s'impliquer sont autant de formes de pouvoir détenues par les salariés qui représentent une zone d'incertitude importante pour les dirigeants.

Nous constatons que le label est perçu différemment par les salariés selon le poste qu'ils occupent et leur situation géographique. Pour certains d'entre eux, les étapes de la labellisation ont été réalisées par des groupes de travail, essentiellement sur la base du volontariat et tous les documents sont mis à la disposition des collaborateurs qui peuvent rejoindre le processus à tout moment. Mais d'autres employés regrettent de ne pas avoir eu l'opportunité d'être impliqués davantage.

L'épidémie de Covid 2019 qu'a connu le monde ces dernières années n'a pas été sans conséquences sur le processus de labellisation de cette entreprise. En effet, les salariés ont été en télétravail parallèlement à la mise en œuvre de la démarche de labellisation, ce qui a entraîné des difficultés au niveau de la communication et de l'implication des salariés de tous les sites.

La démarche de labellisation se heurte à des comportements parfois paradoxaux de la part des acteurs internes à l'entreprise. La grille de codage appliquée à chaque acteur et issue des travaux de Crozier et Friedberg (1977) permet de qualifier la nature et l'importance de la relation entre les acteurs et d'identifier les ressources qui sont sources d'incertitude et de pouvoir dans la démarche de labellisation. Les dirigeants-associés possèdent comme source de pouvoir, la connaissance des règles de fonctionnement de l'organisation. Ils possèdent également un pouvoir hiérarchique du fait de leur statut. Leurs ressources mobilisables sont d'ordre financier, humain et social. D'une part, la démarche de labellisation doit permettre d'enrichir les compétences de l'entreprise et lui conférer un avantage concurrentiel. D'autre part, elle doit permettre d'améliorer l'image de l'entreprise qui contribue à apporter de la confiance et à fidéliser les salariés et les clients. A terme, l'obtention du label devrait créer une valeur financière et immatérielle (attirer des salariés compétents).

Le responsable RSE et NR chargé de la labellisation détient quant à lui le pouvoir de l'expert puisqu'il a le savoir et savoir-faire dans le domaine de la RSE et de la labellisation NR.

Enfin, les salariés de l'entreprise possèdent comme ressource le flux d'informations et de communication. Ce sont eux qui transmettent l'information aux autres acteurs de la démarche, notamment les clients. Bien qu'ils aient des perceptions positives et/ou négatives, ils ont une attitude neutre face à la volonté de l'entreprise de mettre en place la démarche de labellisation.

Ainsi, notre étude permet de constater qu'il peut exister des perceptions communes sur certains aspects de la démarche et pourtant également exister des différences dans la détention des ressources (compétence, information...). De plus, les sources de pouvoir motrices dans la démarche sont liées à l'expertise et à la détention du pouvoir hiérarchique. Cela rejoint les aspects liés à l'entrepreneur éthique. Les valeurs éthiques fortes véhiculées par les dirigeants détenteurs du pouvoir hiérarchique vont être motrices dans la volonté d'amorcer la démarche de labellisation. Néanmoins, le pouvoir lié aux flux d'informations et au rapport à l'environnement reste essentiel pour la suite de la démarche car d'une part, l'entreprise doit pouvoir réduire les incertitudes liées aux liens multiples avec son environnement (clientèle, fournisseur, marché...) et d'autre part, elle doit pouvoir interagir avec ses salariés en interne sur la démarche.

## **2. Apports de la recherche**

### ***Apports théoriques de la recherche***

Notre recherche apporte plusieurs contributions, notamment en matière de littérature sur la RSE au sein des PME et plus particulièrement dans le cadre d'une labellisation RSE. Les travaux de recherche sur la mise en place de label RSE dans les PME sont peu nombreux. Notre recherche a permis d'analyser les perceptions des acteurs internes dans la démarche de mise en place d'une labellisation NR au sein d'une PME à être la première labellisée. A ce jour, aucune recherche n'a encore porté sur l'étude des perceptions des acteurs internes dans une entreprise pionnière en matière de labellisation RSE.

Notre étude de cas permet également de proposer une contribution théorique en mettant en exergue, dans une configuration particulière dans laquelle les dirigeants-associés ont une volonté marquée d'engagement en RSE préalablement à la labellisation, les perceptions des

acteurs internes d'une telle démarche non soumise à des contraintes externes et/ou économiques. Nous avons ainsi pu approfondir l'étude des motivations et craintes des PME à avoir recours à une démarche de RSE dans un contexte particulier de labellisation NR.

Notre étude contribue aussi à l'échafaudage théorique sur le thème de la labellisation RSE en PME en révélant deux absences de motivation des dirigeants pourtant soulignées par la littérature. Elle montre tout d'abord que les motivations des dirigeants d'ISIA ne sont pas liées à la pression des parties prenantes externes (fournisseurs, clients, donneurs d'ordre). Elle montre ensuite que le processus engagé pour l'obtention du label NR dans la PME n'est pas motivé par la volonté de bénéficier d'économies et de diminuer les coûts. Explorer plus finement ces deux points en décalage avec la littérature nous semble constituer des voies de recherche futures intéressantes.

L'un des apports théoriques de notre recherche est ainsi d'avoir mobilisé conjointement des éléments de lecture de l'analyse Crozierienne (Crozier et Friedberg, 1977) et de la théorie des parties prenantes afin d'identifier les formes de pouvoir des acteurs internes et leurs perceptions face à la mise en place d'une démarche de labellisation NR. Cette double analyse permet de faire dialoguer l'approche stratégique de l'entreprise et la perception des salariés face à celle-ci. Cela n'a à ce jour jamais été réalisé dans les différentes recherches. Elle montre l'existence, dans une PME pionnière, d'une éthique entrepreneuriale motivée par les dirigeants, et motivant les salariés. Les valeurs éthiques des dirigeants déteignent sur les perceptions des collaborateurs et facilitent ainsi la mise en place de la démarche. Par ailleurs, la position occupée confère à la PME la possibilité de contribuer à l'édition de nouvelles règles sur le marché des services numériques.

### ***Apports méthodologique***

D'un point de vue méthodologique, les principaux apports de la recherche sont dans un premier lieu, d'avoir pu être immergé dans la démarche d'une entreprise pionnière en matière de labellisation NR et de pouvoir suivre l'évolution du processus. En effet, le choix du terrain étudié nous permettait une analyse dans le temps et dans l'espace, puisque la démarche en était à ses prémices, dans une organisation ayant des entités situées sur différents points géographiques. C'est cette raison qui nous a amené à choisir une méthodologie de recherche qualitative fondée sur une étude de cas longitudinale approfondie, plutôt que sur l'étude de plusieurs cas, ou sur des méthodes de recherche quantitatives, avec l'administration de

questionnaires. De plus, notre sujet d'étude peut difficilement se prêter à ce type de recueil de données.

Le deuxième point à souligner concerne l'organisation pratique de notre travail, où l'on peut mettre en avant l'importance des outils de classification numérique des données qualitatives dans la méthodologie. L'objectif de cette présentation était de décrire de manière objective le travail accompli et de souligner les avantages de certains outils informatiques dans la recherche en sciences de gestion. En effet, les gestionnaires de bibliographie, les logiciels d'analyse de données qualitatives et les applications de cartographie heuristique offrent une assistance précieuse aux chercheurs en répondant aux enjeux posés par le traitement et l'analyse de multiples sources aujourd'hui systématiquement numérisées. Cette numérisation présente l'avantage de faciliter les phases d'analyse et de synthèse, grâce à un accès rapide et efficace aux données. De plus, elle permet de réduire drastiquement le volume de documents papier mobilisés de manière temporaire dans une optique « zéro papier ».

### ***Apports managériaux***

Au niveau managérial, notre recherche peut permettre aux PME qui souhaitent s'engager dans une démarche de labellisation NR de comprendre les motivations et d'anticiper les craintes des parties prenantes internes afin d'y pallier. Nos résultats fournissent ainsi un enseignement précieux pour ces acteurs. Ils montrent en effet qu'une des principales craintes, commune aux dirigeants et aux salariés, est que ces derniers ne soient pas suffisamment formés à la RSE pour répondre aux attentes des clients que l'obtention de ce label pourrait susciter. Des missions de formation des salariés, destinées prioritairement à ceux qui sont en contact direct avec les clients, semblent de fait utiles. Également, le transfert d'informations à tous les échelons de l'entreprise et la participation de l'ensemble des acteurs internes dans le cadre de la mise en place d'une labellisation NR, s'avèrent importants pour la réussite de la démarche.

Il conviendra pour les entreprises souhaitant rentrer dans un tel processus, et pour la suite de la démarche de l'entreprise ISIA, d'avoir une vision réflexive sur la co-construction de cette démarche.

L'intérêt managérial réside également dans le fait de savoir de quelle manière les salariés perçoivent le label afin de pouvoir en tirer des conclusions et de les prendre en compte dans les

stratégies institutionnelles et managériales. Une meilleure connaissance de la perception du label NR par les salariés pourrait ainsi être de nature à faciliter son appropriation.

Notre étude présente un cas particulier puisque les associés-dirigeants ont des valeurs RSE qui sont dans leur ADN avant même la création de leur entreprise et influent nécessairement sur leurs pratiques et leur management. Nous constatons chez ISIA que les valeurs éthiques des dirigeants des PME ont conditionné la mise en place d'une démarche de labellisation et sa réussite. De manière générale, ce résultat questionne les entreprises pionnières dans les démarches de RSE. Sont-elles toutes nécessairement porteuses de valeurs responsables prégnantes pour que les démarches soient efficacement mises en place ?

Notre étude apporte également des enseignements aux institutions qui encouragent la labellisation des PME et les accompagnent dans la démarche. En effet, de nombreuses structures portées par les pouvoirs publics, notamment le Ministère chargé de la Transition numérique et des télécommunications, proposent d'accompagner les PME qui souhaitent obtenir un label. Mais de nombreux dirigeants sont réticents à s'engager dans ce type de processus. Notre recherche leur apporte des éléments de réponse sur leurs craintes à s'engager dans une démarche de labellisation. La connaissance de celles-ci permettra à des institutions tels que l'INR ou encore l'agence Lucie, de mieux comprendre les freins, et donc de mieux agir pour communiquer et convaincre les dirigeants.

### **3. Limites et voies futures de recherches**

#### ***Limites de cette étude***

Cette recherche présente un certain nombre de limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, la première limite concerne la taille de l'échantillon. Malgré nos nombreuses sollicitations et le feu-vert des dirigeants, peu de salariés ont accepté de répondre à nos questions. Ainsi, sur les 126 salariés que comptait l'entreprise dans cette phase de la recherche, seuls 13 ont été interviewés avant l'obtention du label, contre 27 après l'obtention de celui-ci. Ce faible nombre de salariés interrogés peut être expliqué par deux raisons. La première est que, selon un salarié interrogé, les salariés n'étaient pas très à l'aise sur le sujet. A travers sa position d'observateur non participant, le chercheur « *n'est pas dans une position neutre vis-à-vis des sujets-sources de données primaires qui peuvent activer des mécanismes de défenses à l'égard de*

*l'investigation* » (Thiétard 2014, p.279). Une certaine méfiance de quelques salariés, qui s'est réduite au fil du temps, a été observée au début de la recherche.

La deuxième raison est que la période avant l'obtention du label a été relativement courte. Les entretiens ont démarré en février 2020, et le label a été obtenu en juin 2020, lorsque le pays était confronté à l'épidémie de Covid-19.

Une autre limite réside dans le fait que l'entreprise présente une configuration particulière dans la mesure où les associés-dirigeants ont des préoccupations éthiques et responsables fortes avant même la mise en place de la démarche, et cela même dès la création de l'entreprise. La forte spécificité du cas étudié explique certains résultats qui ne sont de fait pas généralisables à toutes les PME.

### ***Perspectives de recherche***

L'étude menée dans le cadre de cette thèse ouvre plusieurs voies de recherches possibles que nous nous proposons d'analyser dans les prochaines années.

L'étude de cas a débuté à l'aube du processus de labellisation et s'est terminée 26 mois après l'obtention du label NR. Maintenant que le label a été obtenu, qu'il est connu de l'ensemble des salariés et qu'il fait partie intégrante des instruments de l'entreprise, les perceptions vont probablement évoluer. Certaines perceptions peuvent s'estomper au fil du temps, d'autres peuvent naître. Nous proposons de continuer l'étude en menant des entretiens post-labellisation afin d'analyser l'évolution de ces perceptions chez les parties prenantes de ISIA et notamment la perception des parties prenantes externes (clients et fournisseurs principalement). Il pourrait être intéressant de les interroger afin d'identifier leurs attentes et la perception qu'ils ont du label NR. En effet, celles-ci ont pris connaissance du label à travers la campagne de communication menée par la PME. Quelles sont leurs positions vis-à-vis de la démarche ?

Des futures recherches pourraient également avoir pour objectif de réaliser des études de cas avec des entreprises ayant des caractéristiques différentes qui, depuis, auront obtenu le label NR. L'obtention du label entraîne-t-elle des changements organisationnels ? Répond-elle aux attentes des dirigeants ? A-t-elle un effet moteur sur l'investissement des salariés ? En complément de l'étude des perceptions des acteurs, nous proposons de réaliser une étude sur

les pratiques concrètes des entreprises labellisées et analyser dans quelle mesure la labellisation a changé les différentes pratiques.

Cette étude ouvre également une autre interrogation : le fait d'être le premier à obtenir un label confère-t-il toujours des bénéfices à son propriétaire, ainsi que des avantages par rapport à ses concurrents ? En effet, l'organisation étudiée dans le cadre de cette recherche est la première entreprise de service numérique à avoir sollicité et obtenu le label NR.

Nous avons hésité dans la qualification de cette entreprise, entre la notion de pionnière et de précurseur. En marketing et en stratégie, notamment pour le PIMS<sup>75</sup>, le pionnier qualifie une des premières entreprises à développer un produit ou un service. Il s'agit du premier entrant dans un marché donné. Le précurseur, quant à lui, est une « *personne qui, par son action, à plus ou moins préparé les voies à une doctrine, à un mouvement ou qui a devancé l'exposé d'une théorie* ».

Selon Barthelemy (1998), il est courant de penser qu'il existe un lien entre l'ordre d'entrée sur le marché et la performance. La croyance en l'existence de cet « *avantage pionnier* » est telle que les entreprises n'hésitent pas à annoncer l'introduction d'un produit à l'avance pour s'assurer des bénéfices censés revenir au pionnier (Robertson, 1993 ; Tellis et Golder, 1996). Il serait donc intéressant de poursuivre cette recherche, en étudiant les bénéfices réels apportés par l'obtention du label sur le long terme.

Autant de questions que nous nous proposons d'étudier dans nos futurs travaux de recherches.

---

<sup>75</sup> Profit Impact of Marketing Strategies. Projet d'études sur la rentabilité des entreprises et ses facteurs explicatifs développé au début des années 1970 par le Stratégie Planning Institute de Boston avec le soutien de la General Electric. Il prend la forme d'un suivi permanent de plusieurs milliers de domaines d'activités stratégiques de groupes. Régulièrement, les données stockées font l'objet d'un dépouillement statistique très fouillé visant à hiérarchiser les principaux facteurs de succès dans les différents secteurs d'activité représentés. <https://comptabilite.savoir.fr/>

# BIBLIOGRAPHIE

## A

**ACQUIER, A., et 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. *Revue Finance Contrôle Stratégie*. 10. 5-35.

**ADAMS, R., LICHT, A., et SAGIV, L.** (2011). Shareholders and stakeholders: how do directors decide? *Strategic Management Journal*, 32 (12), 1331-1355.

**ADEME**, (2019). *Baromètre : Les Français placent l'environnement pour la première fois en haut de la liste de leurs préoccupations*.

**ADEME**, (2012). *Guide anti greenwashing*, <http://antigreenwashing.ademe.fr/>

**AGLE, B.R., MITCHELL, R.K., et SONNENFELD, J.A.** (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO's values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525.

**AGUILERA, R.V., WILLIAMS, C., CONLEY, J., et RUPP, D.** (2006). Corporate governance and corporate social responsibility. A comparative analysis of the U.K. and the U.S. *Corporate Governance: An International Review*, 14 (3), 147-157.

**AGUILERA, R.V., RUPP, D., WILLIAMS, C., et GANAPATHI, J.** (2007). Putting the S back in CSR: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836-863.

**ALNIACIK, U., YILMAZ, C.** (2012). The effectiveness of green advertising: influences of claim specificity, product's environmental relevance and consumers' pro-environmental orientation. *Economic Interferences*, 14(31), 207-222.

**AMBROSE, M. L., SCHMINKE, M.** (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.

**ARAGON-CORREA, J. A., HURTADO-TORRES, N., SHARMA, S., & GARCIA-MORALES, V. J.** (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103.

**AREND, R. J.** (2014). Social and Environmental Performance at SMEs: Considering Motivations, Capabilities, and Instrumentalism. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 541-561.

**ARJALIES, 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*, 7(236), 93-107.

**AUDOUIN, A., COURTOIS, A. et RAMBAUD-PAQUIN, A.** (2009). *La communication responsable*. Paris, Eyrolles.

<b>B</b>
----------

**BAIADA-HIRECHE, L., PASQUERO, J., et CHANLAT J-F.** (2011). Managerial responsibility as negotiated order: A social construction perspective. *Journal of Business Ethics*, 101 (1), 17-34.

**BALLET, J., DE BRY, F.** (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Le Seuil, Col. Points.

**BARDIN, L.** (2003). *L'analyse de contenu*. 11<sup>ème</sup> édition, Paris : Presses Universitaires de France.

**BARABEL M., MEIER O. et PERRET A.** (2014), *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, ANDRH-Dunod, Paris.

**BARTHELEMY, J.** (1998), *La problématique de l'avantage pionnier : revue de littérature et approche par la théorie de la ressource*, 7<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, 27-29 mai 1998, Louvain-la-Neuve, Belgique.

**BATTISTI, M., et PERRY, M.** (2011). Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172-185.

**BEKMEIER-FEUERHAHN, S., BÖGEL, P. M., et KOCH, C.** (2017). Investigating internal CSR communication: building a theoretical framework. *Handbook of Integrated CSR Communication*. Springer, Cham.

- BEN ABDALLAH, L., BEN AMMAR-MAMLOUK, Z.** (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/4 (n°226-227), p. 133-146. DOI : 10.3917/rsg.226.0133. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm>
- BEN LARBI, S., LACROUX, A. et LUU, P.** (2018). Impact de la notation sociétale sur la dynamique des performances environnementale, sociale et de gouvernance dans un contexte international : une étude empirique fondée sur la base longitudinale Vigéo Eiris. *Recherches en Sciences de Gestion*, , n°127, 187-214.
- BERGER-DOUCE, S.** (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME-Premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, vol. 1, n°15.
- BERGER-DOUCE, S.** (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue française de gestion*. Vol. 37, n°215, 147-166,9,187.
- BERGER-DOUCE, S.** (2019). Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? @GRH, 33(4), 91-118.
- BERLE, A., MEANS, G.** (1932). *The modern corporation and private property*, New Brunswick NJ: Transaction Publishers, 1991.
- BINNINGER, A-S., ROBERT I.,** (2011). La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory?», *Management & Avenir*, p15.
- BIWOLE, V. O.** (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015. *RIPME*, 30(2), 116- 143.
- BOIRAL, O.** (2003). ISO 9000: Outside the Iron Cage, *Organization Science*, vol. 14, n°6, pp.720-737.
- BONNEVEUX, E., SAULQUIN, J. Y.,** (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management et Avenir*, 23(3), 170-186.
- BOHAS, A.** (2019). *Le Green IT, un outil au service de la stratégie RSE des entreprises*, Groupe de travail France Stratégie, Université Aix-Marseille.

**BON, V., PENSEL, J. L., MORLET, D. (2015).** *Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative.* Recherches en Sciences de Gestion, 4(109), 75-100.

**BON, V., PENSEL, J. -L. (2015).** L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE sur les lauréats ? *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, N°18, août/septembre/octobre, p. 61 -82.

**BON, V., VAN DER YEUGHT, S. (2016).** À la recherche de la responsabilité éthique de l'entrepreneur. Dans M. Brasseur (dir), *L'Éthique et l'Entreprise* (p. 289-306). Condé-sur-Noireau, L'Harmattan.

**BON, V., VAN DER YEUGHT, C. (2018).** L'entrepreneur responsable en développement durable : un cadre conceptuel intégrateur. *Revue internationale P.M.E.*, 31(2), 127–160.

**BONNET, C. (1989).** *Traité de psychologie cognitive*, vol.1, Paris, Dunod.

**BOUHAOUALA, M. et BOUCHET, P. (2007).** Labellisation sectorielle et développement durable des territoires. Approche théorique et opérationnelle dans le secteur du tourisme sportif de nature. *Gestion 2000*.

**BOWEN, H.R. (1953).** *Social responsibilities of the Businessman*, New York: Harpet et Row.

**BRAMMER, S., HOEJMOSE, S., MARCHAND, K. (2012).** Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21, 423-434.

**BROZE, H., DEVILLE, Y. (2018).** Vers un numérique responsable à l'UCLouvain.

**BREKA, J.N. et KPOSSA, M.R. (2013).** *Greenwashing et image RSE perçue*, Communication présentée à la 12th International Marketing Trends Conférence, Paris.

**BRAMMER, M., PETIT, P. (2011).** Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la régulation*, 9.

C

**CANTELE, S., ZARDINI, A. (2020).** What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126-136.

**CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2006).** Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1, 5-17.

**CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2007, 2010).** *La responsabilité sociale d'entreprise*, Edition La découverte, Paris.

**CARPENTER, M., LARCENEUX, F. (2008).** Label equity and the effectiveness of value-based label: An experiment with two French protected geographic indication labels. *International Journal of Consumer Studies*, 32(5), 499-507.

**CAROLL, A.B. (1989).** *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati.

**CHAMEROY F. (2013).** *Les effets du label sur la qualité perçue, les relations à la marque et le consentement à payer*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille.

**CHAPELLIER, P., GILLET-MONJARRET, C. et RIVIERE-GIORDANO, G. (2018).** Chapitre 1. Mise en œuvre d'une politique de RSE en PME : le rôle des experts-comptables. Dans : Philippe Chapellier éd., *Comptabilités et Société: Entre représentation et construction du monde* (p.41-65). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.chape.2018.01.0041>

**CHAPELLIER, P., GILLET-MONJARRET, C., RIVIERE-GIORDANO G. (2021).** Dynamique RSE en cabinet d'expertise comptable et accompagnement auprès des clients. *Revue Management et Avenir*, 122, 63-87.

**CHATTERJI, A-K., TOFFEL, M-W. (2010).** How firms respond to being rated, *Strategic Management Journal*, 31, p. 917–945.

**CHOUAIB, A., ZADDEM, F. (2012).** Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1,1, 53-70.

**CLARKSON, M. E. (1995).** A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

**COMMISSION EUROPÉENNE (2011).** *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions - Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.*

**COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE, (2011).** *Rapport d'étape du groupe de travail « labels entreprises responsables »*, Article 53 de la loi N° 2009-967 du 3 Août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, dite loi Grenelle 1.

**COURBELAY, V. (2021).** *Vers un numérique responsable, Repensons notre dépendance aux technologies digitales.* Domaine du possible, Actes Sud.

**COURRENT, J.M. (1998).** *Ethique de gestion : essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1.

**COURRENT, J.-M. (2003).** Éthique et petite entreprise. *Revue française de gestion*, 144(3), 139-152.

**COURRENT, J.M. (2012).** *RSE et développement durable en PME.* De Boeck Supérieur, Petites Entreprises & Entrepreneuriat, p.1-11.

**COURRENT, J.M., GUNDOLFK. (2009).** Proximity and Micro-Enterprise Manager's Ethics: A French Empirical Study of Responsible Business Attitudes, *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n° 4.

**COURRENT, J.M., SPENCE, M., GUERIB J. (2016).** Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise, *Revue Internationale PME.* Editions Management et Société (EMS), 2016, 29(2), 31-64.

**CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977).** *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.

**CYERT, R.M., et MARCH, J.G. (1963).** *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

<b>D</b>
----------

**DAGENAIS, B. (2015).** L'ambiguïté du discours public de l'entreprise : entre générosité et mensonge. *Communication et organisation*, n° 47, p. 13-30.

**DAHL, R.A. (1957).** The concept of power, *Behavioral Science* 2 (3), p. 201-215.

**DAVIS, K.** (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3),70.

**D'AMBOISE, G., MULDOWNNEY M.** (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 13(2), 226-240.

**DEBRUYNE, M.** (2011). La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques ? *Revue des Sciences de Gestion*, 6 (251), p.47-57.

**DEEPHOUSE, D.L., CARTER S.M.** (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation, *Journal of Management Studies*. 42(2), 329-360.

**DI MAGGIO, P., et POWELL, W. W.** (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160

**DONTENWILL, E.** (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ?, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, p. 85-96.

**DUBIGEON, O.** (2009). *Piloter un développement responsable*, (3e éd). Pearson France.

**DUBRION, B., TESSIER, N. et VIVEL, C.** (2014). La labellisation comme stratégie de desserrement des contraintes de l'environnement. Le cas des centres d'appels en France. *Management & Avenir*, 69, 125-146. <https://doi.org/10.3917/mav.069.0125>

**DUONG, Q.L.** (2004). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? *Communication et organisation*, 26, 27-43.

**DUPUIS, J. C., HANED, N., LE BAS, C.** (2007). Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale: bilan d'une enquête auprès de PME françaises. *Revue internationale PME*, 20(3-4), 147-164.

<b>E</b>
----------

**ECCLES R., NEWQUIST S. C., SCHATZ R.** (2007). *Reputation and its Risks*, Harvard Business Review.

**EDINGER-SCHONS, L. M., LENGLER-GRAIFF, L., SCHEIDLER, S., et WIESEKE, J. (2019).** Frontline employees as corporate social responsibility ambassadors: A quasi-field experiment. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 359-373.

**EISENHARDT, K.M. (1989).** *Building theories from case study research.* Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

**EL ABOUBI, M., CORNET A. (2010).** L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management et Avenir*, 3(33) 275-297.

**EL ABOUBI, M. (2013).** Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ? *Management international*, Vol 17, p. 8-62

**EL BAZ, J., LAGUIR, I., MARAIS, M., et STAGLIANÒ, R. (2016).** Influence of national institutions on the corporate social responsibility practices of small-and medium-sized enterprises in the food-processing industry: Differences between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 117-133.

**ELBOUSSERGHINI J., BERGER-DOUCE, S., JAMAL, Y. (2016).** *La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant*, Congrès du RIODD.

**ELY, F. (2015).** Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse, *Communication et Organisation*, n°47, p.197-216

<b>F</b>
----------

**FEKARI, A. (2011).** La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME. *Management & Avenir*, page 54, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-164.htm>

**FERREIRA, N. (2008).** Entrepreneuriat responsable et territoire. L'expérience des entreprises d'économie sociale en France, *Marché et organisations*, Vol. 2, n° 7, p. 52-60.

**FINKELSTEIN, S. (1992).** Power in top management teams: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 505-538.

**FRANCOIS-LECOMPTE, A., GENTRIC M. (2013).** « L'engagement environnemental du secteur hôtelier : proposition d'un modèle conceptuel », *Management & Avenir*, 2013/8, n° 66, p. 31-50.

**FREEMAN, R. (1984),** *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman.

**FRIMOUSSE, S. (2013),** *La responsabilité sociétale de l'entrepreneur enraciné. Humanisme et Entreprise*, Vol. 5, n°315, p. 45-60.

**FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J. (2020).** Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29, 105-149.

## G

**GALBREATH, J. (2009).** Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.

**GAUTIER, A. (2015).** *La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE : le cas d'inter-clusters du numérique*. Thèse de doctorat.

**GAUTIER, A., BERGER-DOUCE, S. (2016).** La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME. *Revue internationale PME*, 29 (1), 143-170.

**GAUZENTE, C., FENNETEAU, H. (2006).** Chapitre 3. Éthique et responsabilité sociale. Que peut-on attendre du marketing ? sous la direction de Jean-Jacques Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*. De Boeck Supérieur, 2006, pp. 77-92.

**GAVARD-PERRET, M.-L, GOTTELAND, D., HAON, C., et JOLIBERT, A. (2012).** *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson.

**GAVARD-PERRET, M.L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A. (2018).** *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson.

**GAY, C., SZOASTAK, B.L. (2019).** *Innovation et créativité en PME : enjeux, mutations et perspectives*, ISTE Editions.

**GENDRON, C. (1996).** Mesures volontaires et réglementation : deux volets d'une seule et même stratégie. *Journal Les Affaires*.

**GENDRON, C., LAPOINTE A. (2005).** La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ? *Les cahiers de la Chaire-collection recherche*, No 06-2005, p.20.

**GENDRON, C., LAPOINTE A., TURCOTTE M. (2004).** Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 59(1), 73-100.

**GILLET, C. (2008).** *La perception des concepts liés à la RSE à travers le discours des dirigeants de PME : Une étude exploratoire*, 3<sup>ème</sup> Congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Lyon.

**GIORDANO-SPRING, S., VILLESÈQUE-DUBUS, F., COURRENT, J-M. (2012).** Les déterminants du reporting sociétal interne et externe en PME : une étude empirique quantitative. *Comptabilités et innovation*, May 2012, Grenoble, France.

**GIROUX, N. (2003).** L'étude de cas, dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, Éditions Management & Société, pp. 41-84.

**GOLD, R. (1958).** Roles in Sociological Field Observation. *Social Forces*, 36, 217-223.

**GOND, J. (2011).** Vers une gestion durable des ressources humaines. Dans : Emanuelle Reynaud éd., *Le développement durable au cœur de l'entreprise: Marketing, RH, finance, stratégie... Des pistes concrètes pour lancer la démarche*, p. 75-93, Paris, Dunod.

**GOND, J. et IGALENS, J. (2010).** *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France.

**GOSSARD, C. (2017).** *Les entreprises numériques sont-elles responsables?* Document de travail Institut Mines-Télécom Business School.

<b>H</b>
----------

**HAMBRICK, D.C. et FINKELSTEIN, S. (1987).** Managerial discretion : a bridge between polar views of organizational outcomes. *Research Organizational Behaviour*, 9, 369 – 406.

**HAMBRICK, D.C. et FUKUTOMI, J. (1991).** The Seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16 (4), 719-742.

**HELMHOLTZ, H. (1989).** *Optique physiologique*. Paris : Masson.

**HENSON, S.J. et CASWELL J.A. (1999).** Food Safety Regulation: An Overview of Contemporary Issues. *Food Policy*, 24: 589-603.

**HLADY RISPAL M. (2002).** *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université, Bruxelles.

**HOBEIKA, S., PONSSARD, J.P., PORET, S. (2013).** *Le rôle stratégique d'un label dans la formation d'un marché. Le cas de l'ISR en France*, Document de travail école Polytechnique Paris Tech.

**HUAULT, I. et LECA B. (2009).** Pouvoir : une analyse par les institutions. *Revue française de gestion*, 193(3), 133-149.

<b>I</b>
----------

**IGALENS, J., EL AKREMI, A., GOND, J. & SWAEN, V. (2011).** La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 82, 33-45.

**IGALENS, J. et PERETTI, J.-M. (2008).** *Audit social*, Editions d'organisation, Paris.

**ILERI, E.C., MURE E., SHAKIROVA R. E. (2020).** *Labels RSE, État des lieux des pratiques et attentes des parties prenantes*. Projet de la Plateforme RSE.

**IMBS, P. et RAMBOARISON-LALAO L. (2013).** Opérationnaliser la RSE dans les PME : Quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management et Avenir*, 59(1), 35-55.

**ISO, (2010).** *NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, ISO/TMB groupe de travail sur la Responsabilité sociétale, Novembre, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.

<b>J</b>
----------

**JAMALI, D., ZANHOOR, M., et KESHISHIAN, T. (2009).** Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of business Ethics*, 87(3), 355-377.

**JENKINS, H. (2006).** Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

**JENKINS, H. (2009).** A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium- sized enterprises». *Business ethics*, 18(1), p. 21-36.

**JULIEN, P-A. (1990).** Vers une typologie multicritère de la PME. *Revue Internationale PME*, 3(3-4), 411-425.

**JULIEN, P.A (1994).** *Les PME : bilan et perspectives*, Economica.

**JUNKER, B.H. (1960).** *An introduction to the social science*, Chicago, University of Chicago press.

## K

**KO, W.W. et LIU, G. (2016).** Environmental Strategy and Competitive Advantage: The Role of Small- and Medium-Sized enterprises Dynamic Capabilities. *Business Strategy and the Environnement*.

**KOENIG, G. (1993).** Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, pp. 4-17

**KOTLER, P. (1972).** A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.

## L

**LABELLE, F. et ST-PIERRE, J. (2016).** *Les PME, D'HIER À DEMAIN: Bilan et perspectives*. Presses de l'Université du Québec.

**LABELLE, F. et ST-PIERRE, J. (2010).** Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Actes du 10e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*.

**LAHDESMAKI, M. (2005).** When ethics matters ? Interpreting the ethical discourse of small nature-based entrepreneurs, *Journal of business ethics*, 61, p.55-68.

**LARCENEUX, F. (2003).** *Stratégies de signalisation de la qualité : l'impact des labels sur le processus de décision des consommateurs.* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

**LAPEYRE, A. et BONNEFONT A. (2012).** Quelles sont les évocations du développement durable ? Une approche par la technique projective du collage. *Management & Avenir*, 6(56), 34-53.

**LAPOINTE, A. et GENDRON C. (2005).** La responsabilité sociale dans la PME : une option marginale ou enjeu vital ? *Les cahiers de Chaire-collection recherche*, n°06, UQAM.

**LEBRATY, J., LOBRE-LEBRATY, K. et TRÉBUCQ, S. (2018).** Chapitre 16. Logiciels et analyse de données qualitatives. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 283-305). Caen: EMS Editions.

**LE CARDINAL, G., GUYONNET, J-F. et POUZOULLIC, B. (2001).** *La dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes.* Paris : Dunod.

**LEE, K.-H., HEROLD, D. M., et YU, A.-L. (2016).** Small and medium enterprises and corporate social responsibility practice: A Swedish perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2), 88-99.

**LEPINEUX, F., ROSE J-J., BONANNI C., HUDSON S. (2010).** *La RSE, théories et pratiques.* Dunod.

**LEPOUTRE, J. et HEENE, A. (2006).** Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review, *Journal of Business Ethics*, n°67, p.257-273.

**LUETKENHORST, W. (2004).** Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, 39(3), 157-166.

**LUYAT, M. et REGIA-CORTE, T. (2009).** Les affordances : de James Jerome Gibson aux formalisations récentes du concept , *L'Année psychologique*, vol. 109, n°2, p. 297-332.

**LYNES J. et DREDGE D. (2006).** Going green: motivations for environmental commitment in the airline industry. A case study of Scandinavian Airlines, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 14, n°2, p. 116-138.

## M

**MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996).** *L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH*, Congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières (Canada).

**MAIR J. et JAGO L. (2010).** The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 18, n°1, p.77-94.

**MARAIS, M. (2014).** Quelle marge de manœuvre pour l'engagement socialement responsable des dirigeants ? Enjeux et perspectives du gouvernement d'entreprise, *Management*, 2014/4 Vol. 17, p. 237-265.

**MARCHESNAY, M. (2003).** *La petite entreprise : sortir de l'ignorance*, Revue Française de Gestion, vol. 29, n°144, p.107-118.

**MARCON, C. (2009).** Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles, *Revue internationale d'intelligence économique*, n°2(1), p. 197-211

**MARGOLIS, J.D., HILLARY, A.E. ET WALSH, J.P. (2008).** Do well by doing good? Don't count on it. *Harvard Business Review*, 86(1), 19.

**MAYER, R., OUELLET, F., ST-JACQUES, M.-C., TURCOTTE, D. et coll. (2000).** *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Gaëtan Morin éditeur.

**MELLET, K. (2009).** Aux sources du marketing viral. *Réseaux*, 157-158, 267-292.

**MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M. (1991).** *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.

**MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M. (2003).** *Analyse de données qualitatives*. (2ème édition). De Boeck.

**MINTZBERG H. (1990),** *Le management : Voyage au centre des organisations*. Traduction française, Paris, Editions d'Organisation

**MITCHELL, R.K., AGLE, B. et WOOD D.J. (1997).** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4).

**MOUZON, C. (2020).** De la production à l'usage, toute une chaîne à revoir », *Alternatives Économiques*, (N° 397), p. 30-32. DOI : 10.3917/ae.397.0030

**MUCCHIELLI R. (1988).** *L'observation psychologique et psychosociologique*, Paris, ESF.

**MULLENBACH-SERVYRE, A. (2007).** L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 223, p.109-120.

**MURILLO, D. et LOZANO, J. M. (2006).** SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.

<b>N</b>
----------

**NARO, G. et SALEZ M. (2010).** Le contrôle de gestion sociale en quête de fondements théoriques et méthodologiques, in *Le contrôle de gestion en mouvement. Etat de l'art et meilleures pratiques*, (p. 127-143), Nicolas Berland et François-Xavier Simon Eds, Eyrolles Editions d'Organisation, Paris.

**NOGRY, S., DECORTIS, F., SORT, C., HEURTIER, S. (2013).** Apports de la théorie instrumentale à l'étude des usages et de l'appropriation des artefacts mobiles tactiles à l'école, *Sticef*, vol. 20.

<b>P</b>
----------

**PARADAS, A. (2011).** Développement durable en petites entreprises : De la sensibilisation à l'engagement. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247/248, 129 -137.

**PARADAS, A. (2007).** Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive, *Revue Internationale PME*, Numéro spécial « *Les PME et la responsabilité sociale des entreprises* », Vol 20, n° 3-4, p. 43-67.

**PETTIGREW, A.M. (1990),** Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice, *Organization Science*, vol. 1, n°3, p. 267-292.

**PFEFFER, J.** (1994), Competitive advantage through people : unleash in the power of the work force. *Boston Harvard Business School Press*. Boston MA, p.281.

**PFEFFER, J. et SALANCIK, G.** (1978), *The external control of organizations : A resource dependence perspective*, Harper et Row, New York.

**PHE C., BRUNET S., de VIENNE G.** (2016). L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI. *Rapport N°1 du groupe de travail « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME »*, France Stratégie, Mars

## Q

**QUAIREL-LANOIZELEE, F., AUBERGER M.N.** (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211-212 - R.S.E.

**QUINN, J.J.** (1997). Personal ethics and business ethics : the ethical attitudes of owner/managers of small business. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 119-127.

## R

**RAMONJY, D., PETIT, F. ET SCHAFER, P.** (2013). Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon, *Question(s) de management*, (N° 2), p. 55-68. DOI 10.3917/qdm.131.0055

**RAYMOND, L., BLILI, S. ET EL-ALAMI, D.** (2004). L'écart entre le consultant et la PME: analyse et perspectives, *Gestion*, 28(4), 52-60.

**REVELL, A., STOKES, D., et CHEN, H.** (2010). Small businesses and the environment : Turning over a new leaf? *Business strategy and the environment*, 19(5), 273-288.

**REYNAUD, J-D. et RICHEBE, N.** (2011). Valeurs, action collective et projet d'entreprise, *Humanisme et Entreprise*, 2011/4, n° 304, pp. 65-72

**ROBERT-DEMONTROND P. et 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.

**ROBERTS, S., LAWSON, R., et NICHOLLS, J. (2006).** Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons from responsibility Northwest. *Journal of business ethics*, 67(3), 275-286.

**ROBERTSON T. (1993).** How to reduce market penetration cycle time, *Sloan Management Review*, Fall

**RODHAIN, F. (2020).** Le numérique, notre nouvelle religion, pas très écologique..., *Revue Psychanalyse et Management*, Numéro « L'intelligence Artificielle ». Collection Editions Spéciales et Hors-Séries, 1, 165-173.

**ROUSSEAU, C. (2004).** *Label écologique européen : quels impacts sur les choix de consommation ?*, Centre de Recherche et d'information des organisations de consommateurs (CRIOC), Bruxelles.

**RUBINSTEIN, M. (2006).** Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel. *Revue d'Economie Industrielle*, 1(113), 5.

**RUSSO, A. et TENCATI, A. (2009).** Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms, *Journal of Business Ethics*, 85(2),339-353.

S
---

**SAMPAIO P., SARAIVA P. et GUIMARÃES RODRIGUES A. (2009),** ISO 9001 Certification Research : Questions, Answers and Approaches, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, n°1, p. 38-58.

**SANTOS, M. (2011).** CSR in SMEs : strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, vol. 7, n° 3, p. 490-508.

**SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W. (1997).** The limits of arbitrage. *Journal of Finance*, 52 (1), 35-55.

**SIGGELKOW, N. (2007).** Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24

**SOBCZAK A. et CAM, C. (2013).** Certification RSE : la quête du label, *L'Expansion Management Review*, 4 (151), 10-19.

**SOBCZAK, A. et MINVIELLE, N. (2011).** *Responsabilité globale: manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises.* Edition : Vuibert.

**SPENCE, L. (2007).** CSR and small business in a European policy context : the five C's of CSR and small business research. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.

**SPENCE, M., BEN BOUBAKER GHERIB, J. ET ONDOUA BIWOLE, V. (2007).** Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale P.M.E.*, 20(3-4), 17-42. <https://doi.org/10.7202/1008522ar>

**STAKE, R.E. (1995).** *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, SAGE Publications.

**STOIAN, C. et GILMAN, M. (2017).** Corporate Social Responsibility That « Pays »: A Strategic Approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31.

**STRAUSS, A. et CORBIN, J. (1990).** *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park, California: Sage.

**SUCHUMAN, M.C. (1995).** Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20, p.571- 610.

**SUTTER, E. (2005).** Certification et labellisation : un problème de confiance. Bref panorama de la situation actuelle. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, /4(42), 284-290.

<b>T</b>
----------

**TEECE, D. J. (2007).** Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

**TELLIS, G. et GOLDER, P. (1996).** First to Market, First to Fail ? Realcauses of Enduring Market Leadership', *Sloan Management Review*, p.65-75.

**THIETARD, R.A. (2007).** *Méthodes de recherche en management.* Dunod.

**THIETARD, R.A. (2014).** *Méthodes de recherches en management*. Dunod, 4<sup>ème</sup> édition.

**TORRES, O. (1997).** *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation*. Thèse de doctorat de l'université de Montpellier-I.

**TORRES, O. (2003).** Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, p.119-138

**TREVIÑO, L. et BROWN, M. (2004).** Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths, *Academy of Management Perspectives*. vol. 18, n°2.

**TZSCHENTKE N., KIRK D. et LYNCH P. (2008).** Going green : Decisional factors in small hospitality operations, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, p. 126-133.

V
---

**VICTOR, B. et CULLEN, J-B. (1988).** The Organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly*, vol 33, n°1, p. 101-125.

**VILANOVA, L. (2007).** Neither shareholder nor stakeholder management : What happens when firms are run for their short-term relevant stakeholder ? *European Management Journal*, 25 (2), 146-162.

**VILLESÈQUE-DUBUS, F., MANNARINI, M. et ROUISSI, M. (2018).** Chapitre 2. Système de contrôle et système de gestion : le cas du changement numérique dans une banque. Dans : Philippe Chapellier éd., *Comptabilités et Société: Entre représentation et construction du monde* (p. 67-89). Caen: EMS Editions.

**VIVES, A. (2006).** Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39-50.

W
---

**WACHEUX, F. (1996).** *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Économica, Paris.

**WIDMER, E. (1999).** Chapitre 4 - Les coalitions , *Les relations fraternelles des adolescents*. Presses Universitaires de France, pp. 69-83.

**Y**

**YIN, R. (1990, 2003, 2017).** *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

**YIN, R. (2011).** *Qualitative Research from Start to Finish*, New York, The Guilford Press.

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les caractéristiques des positionnements épistémologiques .....	15
Tableau 2 : Engagement de l'entreprise candidate à la labellisation .....	53
Tableau 3 : Comparaison des labels ENR et NR .....	55
Tableau 4 : Les étapes à suivre pour l'obtention du label NR .....	58
Tableau 5 : Entreprises engagées dans une démarche NR .....	59
Tableau 6 : Les avantages annoncés de la labellisation selon l'INR .....	60
Tableau 7 : Catégories et sous-catégories des parties prenantes .....	68
Tableau 8 : Les objectifs de la labellisation selon l'Institut du NR .....	77
Tableau 9 : Répartition des salariés sur les différents sites .....	118
Tableau 10 : Les différentes phases du projet de labellisation NR chez ISIA .....	121
Tableau 11 : Fonctions des répondants .....	126
Tableau 12 : Caractéristiques des répondants et détails des entretiens avant l'obtention du label .....	129
Tableau 13 : Les thèmes du guide d'entretien avant l'obtention du label .....	131
Tableau 14 : Caractéristiques des répondants et détails des entretiens après l'obtention du label .....	133
Tableau 15 : Les thèmes du guide d'entretien après l'obtention du label .....	135
Tableau 16 : Typologie des observations possibles .....	136
Tableau 17 : Dates et événements liés à l'observation non participante .....	137
Tableau 18 : Description des données secondaires .....	140
Tableau 19 : Les sous-thèmes émergents .....	144
Tableau 20 : Les codes supports de l'analyse sur Nvivo .....	145
Tableau 21 : Grille d'analyse de l'observation non participante .....	148
Tableau 22 : Résumé de la collecte des données .....	151
Tableau 23 : Les perceptions des dirigeants .....	175
Tableau 24 : Évolution de la conversation sur Team .....	210
Tableau 25 : Synthèse des perceptions des salariés .....	231

# LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les composantes d'un système de certification .....	27
Figure 2 : Les quatre chantiers développés pour un numérique plus responsable .....	50
Figure 3 : Typologie des parties prenantes d'après Mitchell et al. (1997) .....	67
Figure 4 : Répartition des sites de l'entreprise ISIA .....	117
Figure 5 : Calendrier initial mis en place lors de l'atelier d'initialisation .....	123

# LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Charte Numérique responsable .....	307
Annexe 2 : Le référentiel du label NR .....	308
Annexe 3 : Etapes détaillées d'une démarche de labellisation NR .....	310
Annexe 4 : Délivrance du label .....	311
Annexe 5 : Challenge lors de la semaine européenne de la réduction des déchets .....	312
Annexe 6 : Communications externes de ISIA .....	313
Annexe 7 : Guides d'entretien .....	314
Annexe 8 : Offre de stage .....	326
Annexe 9 : Charte responsabilité sociétale de l'entreprise anonymisé .....	327
Annexe 10 : Le Label Entreprise numérique responsable .....	329
Annexe 11 : Atelier du 5 décembre 2019 .....	330
Annexe 12 : Organisations engagées dans une démarche de labellisation .....	331
Annexe 13 : Extrait de communications du groupe « <i>Stratégie</i> » de l'INR .....	333
Annexe 14 : Enquête NR menée par ISIA auprès de ses partenaires .....	336

## Annexe 1 : Charte Numérique responsable



### Charte Numérique Responsable

**Le numérique révolutionne à une vitesse vertigineuse le fonctionnement des organisations. Il est source d'innovation et de progrès, reflétant leur modernité, jusqu'à en devenir la vitrine de leurs savoir-faire. Il peut être un formidable outil de création de nouvelles valeurs durables, plus respectueuses de l'environnement et plus éthiques envers la société s'il est encadré et réfléchi en terme d'impacts.**

**Avec la signature de cette charte, nous affirmons nos engagements pour entrer résolument dans une démarche « Numérique Responsable » pour notre organisation.**

- 1. Parce que le numérique est un acteur majeur d'émissions de Gaz à Effet de Serre, d'épuisement des ressources et d'affaiblissement de la biodiversité, participant activement au changement climatique, nous nous engageons à optimiser les outils numériques pour limiter leurs impacts et consommations :**
  - En prenant en compte le Cycle de Vie complet des équipements et logiciels, au service de la transition énergétique.
  - En allongeant la durée de vie des équipements, même au-delà de leur amortissement comptable.
  - En concevant de manière responsable les services numériques et en intégrant des technologies ou des dispositifs proactifs vis-à-vis des Objectifs de Développement Durable de l'ONU.
  - En favorisant des usages et des pratiques limitant les consommations de matériels, de ressources, d'énergies et de consommables.
  - En considérant nos déchets comme une ressource et leur traitement comme une source d'emplois participant au développement de l'économie circulaire.
  - En privilégiant l'utilisation de sources d'énergies renouvelables.
- 2. Parce que les services numériques peuvent être sources d'exclusion sociale, d'individualisation et d'obsolescence matérielle et logicielle, nous nous engageons à développer des offres de services Accessibles pour tous, inclusives et durables :**
  - En généralisant une démarche d'achats responsables avec l'adoption de clauses sociétales et environnementales.
  - En concevant des applications accessibles à tous (y compris pour les personnes en situation de handicap dans le respect du Référentiel Général d'Accessibilité des Administrations (RGAA)), fonctionnant avec des connexions à débit limité et n'exigeant pas une puissance d'équipements de dernière génération.
  - En revisitant les applications autour des 3 U : Utiles, Utilisables, Utilisées pour en simplifier l'usage en intégrant l'accessibilité universelle pour réussir l'e-inclusion de tous.
  - En associant l'utilisateur à la conception pour éviter des outils surdimensionnés et améliorer progressivement le niveau de conformité des services en ligne.

## **Annexe 2 : Le référentiel du label NR**

### **Axe 1 : Stratégie et gouvernance**

#### **1.1 Sensibiliser et entraîner l'adhésion des collaborateurs et usagers au numérique responsable**

1.1.1 Sensibiliser et entraîner l'adhésion des collaborateurs et usagers au numérique responsable

1.1.2 Agir avec les acteurs locaux et nationaux pour améliorer les comportements numériques

1.1.3 Communiquer sur ses pratiques numériques responsables

#### **1.2 Formaliser sa politique « numérique responsable »**

1.2.1 Définir et planifier un plan d'actions numérique responsable

1.2.2 Intégrer la démarche NR à l'ensemble des services et activités

1.2.3 Définir des indicateurs de NR pour le pilotage de sa politique NR

1.2.4 Communiquer sur les objectifs et résultats des actions NR

1.2.5 Evaluer son empreinte environnementale afin d'identifier les principaux leviers d'actions NR pour l'entreprise

#### **1.3 Déployer sa politique numérique responsable**

1.3.1 Identifier et accompagner les acteurs de la démarche NR

1.3.2 Évaluer et analyser les résultats de la démarche NR

1.3.3 Communiquer sur les résultats de la démarche NR

### **Axe 2 : Formation & communication**

#### **2.1 Favoriser et accompagner le développement des compétences en NR**

2.1.1 Intégrer le NR dans la politique de formation

2.1.2 Favoriser les initiatives et les démarches innovantes pour sensibiliser au NR

2.1.3 Valoriser la formation autour du NR

#### **2.2 Communiquer en interne sur les bonnes pratiques du NR**

2.2.1 Développer des supports et démarches favorisant la diffusion du NR en interne

2.2.2 Mettre en place un espace de partage interne d'accès à la connaissance autour du NR

#### **2.3 Communiquer en externe sur les bonnes pratiques du NR**

2.3.1 Identifier les parties prenantes pertinentes et sensibles au développement et à l'amélioration d'une politique NR

2.3.2 Développer une communication externe favorisant la diffusion du NR

### **Axe 3 : Démarches transversales**

#### **3.1 Développer une démarche d'achats responsables des équipements numériques**

3.1.1 Favoriser l'achat de matériel reconditionné ou la location

3.1.2 Généraliser les clauses environnementales et sociales dans les appels d'offres

3.1.3 Inclure les écolabels dans les politiques d'achats

#### **3.2 Développer une démarche d'utilisation NR**

3.2.1 Définir et planifier un plan d'actions numérique responsable

- 3.2.2 Intégrer la démarche NR à l'ensemble des services et activités
- 3.2.3 Définir des indicateurs de NR pour le pilotage de sa politique NR
- 3.2.4 Communiquer sur les objectifs et résultats des actions NR

### **3.3 Favoriser les démarches transversales NR en externe**

- 3.3.1 Communiquer auprès de ces fournisseurs sur l'importance de la prise en compte du NR
- 3.3.2 Communiquer auprès de ses usagers de l'importance de la prise en compte du NR

## **Axe 4 : Démarches centrées « Usage »**

### **4.1 Développer une politique NR du poste de travail**

- 4.1.1 Informer sur les impacts du poste de travail dans une politique NR
- 4.1.2 Développer les bonnes pratiques NR d'utilisation du poste de travail
- 4.1.3 Maîtriser la fourniture des postes de travail et leur cycle de vie dans l'organisation

### **4.2 Développer une politique NR téléphonie**

- 4.2.1 Informer sur les impacts de la téléphonie dans une politique NR
- 4.2.2 Maîtriser la fourniture des téléphones et leur cycle de vie dans l'organisation
- 4.2.3 Sensibiliser les utilisateurs à un usage NR et aux labels

### **4.3 Développer une politique NR impression**

- 4.3.1 Informer sur les impacts de l'impression dans une politique NR
- 4.3.2 Maîtriser le cycle de vie du papier dans l'organisation
- 4.3.3 Sensibiliser les utilisateurs à un usage NR et aux labels

## **Axe 5 : Démarches centrées Organisations**

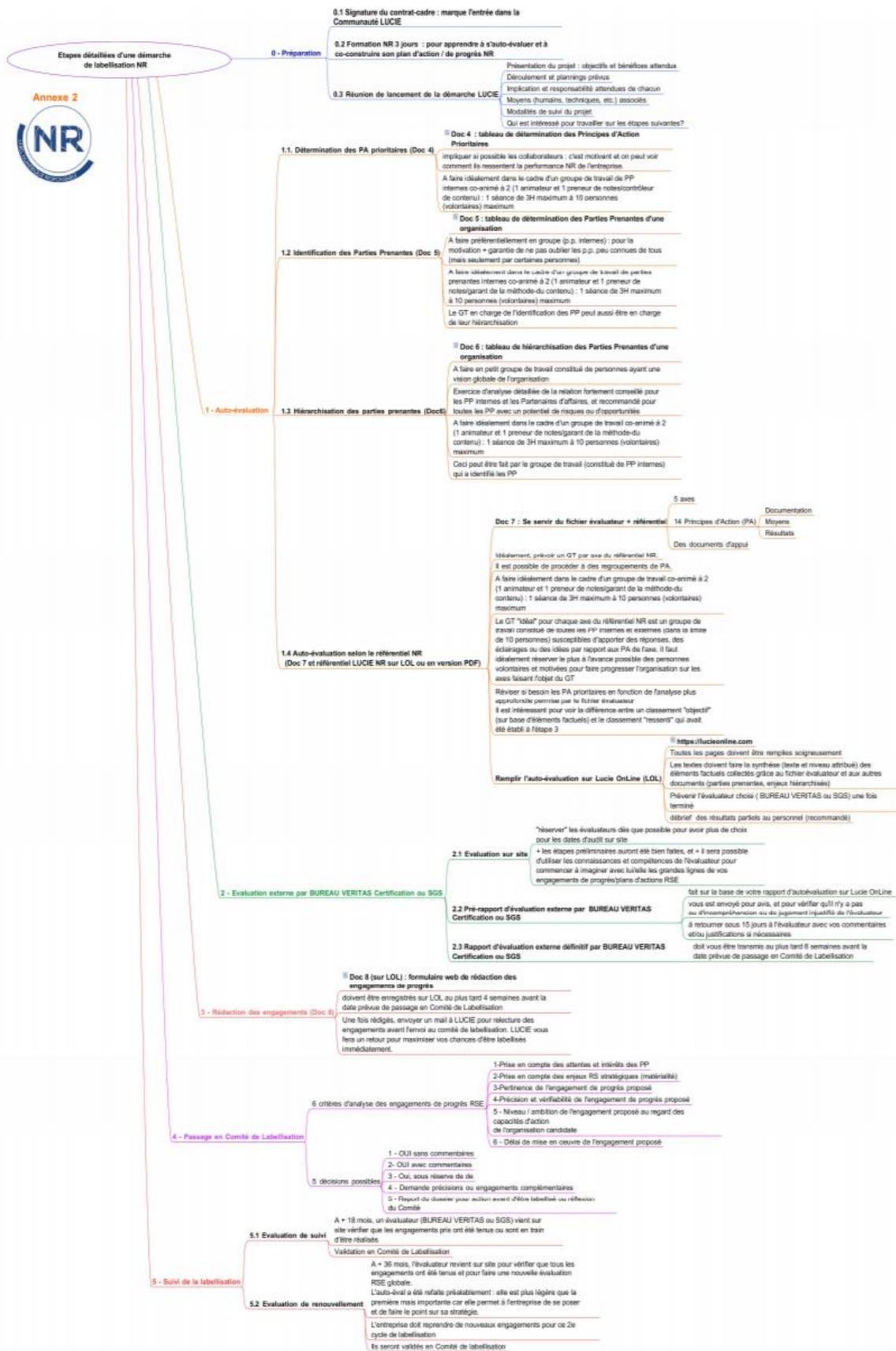
### **5.1 Développer une politique NR logicielle**

- 5.1.1 Informer et former sur les bonnes pratiques d'écoconception logicielle dans les projets
- 5.1.2 Mettre en œuvre l'accessibilité numérique
- 5.1.3 Maîtriser le cycle de vie des logiciels installés dans l'organisation
- 5.1.4 Intégrer l'écoconception dans son offre de services numériques

### **5.2 Formaliser sa politique « numérique responsable »**

- 5.2.1 Maîtriser le choix de ces opérateurs
- 5.2.2 Favoriser le choix de matériels labellisés
- 5.2.3 Favoriser le choix de fournisseurs d'énergie verte

# Annexe 3 : Étapes détaillées d'une démarche de labellisation NR



## Annexe 4 : Délivrance du label



Le label Numérique Responsable  
est décerné à :

[REDACTED]

Organisation reconnue pour l'engagement de sa démarche numérique responsable  
Validée par le Club Green IT et l'Université de La Rochelle

Labellisation 2018 - 2022

  
Frédéric Bordage  
Club GreenIT

  
Vincent Courboulay  
Université de La Rochelle

*Source interne ISIA*

## Annexe 5: Challenge lors de la semaine européenne de la réduction des déchets

Message envoyé le 14 novembre 2019, signé « Le Happiness Committee ».

### #5

#### Le numérique ça se recycle aussi !

L'informatique est une source de pollution non négligeable dans le monde. Par exemple, sur 25 millions de téléphones mis sur le marché en France, environ 15% sont récupérés dans les filières de réparation, transformation, recyclage.

Il faut utiliser 70 Kg de matière première pour produire, utiliser et éliminer un smartphone, soit 600 fois le poids du smartphone. Les ¾ des impacts environnementaux d'un smartphone sont présents lors de sa fabrication.

##### IDEE REÇUE N°1

Je laisse mon appareil en veille car ça consomme rien en électricité.

##### IDEE REÇUE N°2

Mon appareil ne fonctionne plus je dois changer de PC.

Pour en savoir plus sur les impacts des smartphones [ça se passe ici](#) et sur sa composition [par-là](#). Pour plus d'information sur l'impact des matériels en veille [cliquez-ici](#).

#### 3 bonnes pratiques :

- J'**éteins** mes appareils complètement en quittant mon bureau le soir.
- Je **baisse** la luminosité de mon écran.
- Je **recycle** mon matériel.

#### CHALLENGE DU JOUR

Rechercher chez soi et à l'agence le matériel obsolète et le ramener à son agence pour qu'il soit revalorisé.

Source interne ISIA

## Annexe 6 : Communications externes de ISIA

Intitulé	Date	Intervenants
Retours d'expériences avec la CCI Occitanie et le GreenConcept « <i>Comment réduire l'impact environnemental ?</i> »	Septembre 2019	Bastien Ducruezet
Conférence à Polytech Montpellier	Décembre 2019	Bastien Ducruezet
Intervention lors de l'inauguration du Master Management de la transition écologique et de l'économie circulaire à Montpellier management.	5 mars 2020	Bastien Ducruezet
Conférence à Polytech Montpellier (en ligne)	5 mai 2020	Bastien Ducruezet
Webinaire En ligne CCI de Montpellier <sup>76</sup>  « <i>Sobriété numérique : préparer l'après-crise avec des services numériques éco-conçus</i> »	28 mai 2020	Bastien Ducruezet, Responsable RSE et NR, ISIA. Anthony Fraise, UX Designer, ISIA. Christophe Fernique, Conseiller environnemental, CCI Hérault.
Webinaire avec l'agence Lucie « Causerie Numérique responsable - Groupe ISIA » <sup>77</sup>	18 juin 2020	Pierre Mazzola Julien Serville
Salon ProDurable, Remise officielle du label (8 300 visiteurs BtoB)	7 septembre 2020	Fabienne Amadori et Jean-François Caplat
Conférence « <i>Comment prendre le virage du NR ?</i> », avec l'agence LUCIE.	16 septembre 2021	Jean-François Caplat
Témoignage lors du GreenIT Day	7 octobre 2021	Fabienne Amadori et Jean-François Caplat

Source : L'auteur

<sup>76</sup> <https://herault.cci.fr/agenda/webinaire-sobriete-numerique-preparer-lapres-crise-avec-des-services-numeriques-eco-concus>

<sup>77</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=bMu1S-0isqY>

## Annexe 7 : Guides d'entretien

Guide d'entretien avec les dirigeants avant l'obtention du label NR		
Le : Avec : Durée : Fonction : Tél : Email :		
<i>Thème</i>	<i>Questions</i>	<i>Questions de relance</i>
(1) Présentation de la recherche et objectifs de l'entretien.	Présentation de l'interviewer, du contexte de l'étude ; rappel de la garantie de confidentialité ; demande de l'autorisation d'enregistrer	
(1) Position et rôle de l'acteur dans l'organisation.	Quelle est votre fonction actuelle ? Depuis combien de temps ?	Études entreprises, parcours professionnel.
	Quelles sont les difficultés de votre fonction ?	
(2) Votre vision de votre entreprise	Parlez-moi de l'activité de votre entreprise.	
	Qu'est ce qui la distingue des autres entreprises ?	
	A quelles difficultés fait face votre entreprise dans son domaine d'activité aujourd'hui?	
	Comment imaginez-vous votre entreprise dans le futur ?	
(3) Expériences et dispositions initiales de la RSE (comprendre ce qu'évoque le concept de RSE)	Qu'évoque pour vous le DD ? La RSE ?	Obligation ? Démarche volontaire ?
	Pouvez-vous nous parler des étapes de la démarche RSE au sein de votre entreprise depuis le début ?	Actions passées, en cours, projets.
(4) Représentations initiales et actuelles du label Numérique responsable	Qu'est-ce que le label Numérique Responsable ?	
	Quel est le but de l'obtention de ce label ?	Reconnaissance ? Différenciation ? Imitation ? Réduire l'impact du numérique ? Faire des économies ? Anticiper la réglementation ? Fédérer les équipes ?
	Comment voyez-vous les choses pour ISIA ?	

	Comment voyez-vous les choses pour vos équipes ?	
	Quelles sont les principales actions mis en œuvre dans ce but ? Pourquoi ? Dans quels buts ?	Qui est impliqué actuellement dans le processus de labellisation ?
	Avez-vous des craintes vis-à-vis de cette labellisation ?	Se tromper ? Commettre une erreur ? Capacité à répondre à la demande des clients ? Risques d'aller trop vite ?
	Ce projet a-t-il entraîné un changement au sein de l'entreprise ?	Des contraintes ? Des motivations ? Du sens ?
(5) Perceptions des autres PP	Y-a-t-il une demande émanant des parties prenantes externes ?	Des clients ?
	A l'avenir, seriez-vous prêt à refuser la demande de clients contraire à vos valeurs ?	Une demande qui ne respecterait pas les principes de la sobriété numérique ?
(6) Ouverture	Souhaitez-vous ajouter quelque chose à la fin de cet entretien ?	

**Guide d'entretien avec les dirigeants, après l'obtention du label**

Le :  
Avec :  
Durée :  
Fonction :  
Tél :  
Email :

<i>Thème</i>	<i>Questions</i>	<i>Questions de relance</i>
Impact du Label	La labellisation répond-elle à vos attentes ?	Au niveau RH/management ; au niveau social/commercial ; Etes-vous satisfait ? Plutôt satisfait ? ou déçue ?
Retours sur les craintes émises avant labellisation	Au départ, vous craigniez que votre démarche soit perçue comme du greenwashing. Pensez-vous avoir convaincu les PP de l'honnêteté de votre démarche ?	
Perception par les autres PP	Comment cette démarche a-t-elle été perçue par les parties prenantes de l'entreprise ?	Salariés, clients ?
	Comment la démarche est perçue par les clients ?	Vous leur faites découvrir le NR ? Ou est-ce qu'ils viennent avec une demande spécifique NR ? Quand vous leur proposez, qu'en pensent-ils ? D'accord, réticent (délai, prix, complexité) ?
	Les salariés ont-ils tous été acteurs de la labellisation ?	Comment ont-ils contribué à l'obtention du label numérique responsable? Est-ce que vous êtes satisfait de l'engagement des collaborateurs ? Y a-t-il des personnes qui ne se sentent pas concernées par le sujet ?
	Avez-vous communiqué avec vos clients sur l'obtention du label Lucie-NR ? avec vos fournisseurs ?	Vos clients, fournisseurs sont-ils au courant de votre labellisation ? Comment ont-ils été informé? Y a-t-il des clients qui vous contactent depuis l'obtention du label ?
Appropriation : utilisation et diffusion du label Numérique responsable au sein d'ISIA	Quels sont les systèmes d'incitation vers les ateliers numérique responsable? Comment ont-ils été élaborés et mis en place ?	

Difficultés et bénéfices perçus : rencontrées et futures	Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontré dans cette démarche de labellisation ?
Conclusion	Cette labellisation a-t-elle été utile ? Etes-vous satisfait ? Plutôt satisfait ? ou déçue ?

<b>Guide d'entretien avec le porteur de projet, avant l'obtention du label</b>		
<i>Thème</i>	<i>Questions</i>	<i>Questions de relance</i>
Présentation de la recherche et objectifs de l'entretien.	Présentation de l'interviewer, du contexte de l'étude ; rappel de la garantie de confidentialité ; demande de l'autorisation d'enregistrer	Etudes entreprises, parcours professionnel.
RSE	Comment définissez-vous la RSE au sein de votre entreprise ?	
	Pouvez-vous nous parler des étapes de la démarche RSE au sein de votre entreprise depuis le début ?	Actions passées, en cours, projets
Numérique responsable	Pourquoi avez-vous décidé d'obtenir le label Numérique Responsable ? Quel a été l'élément déclencheur ?	
	Qu'attendez-vous de cette labellisation ?	Différenciation ? Faire des économies ?
	Quelles sont les étapes de la labellisation ?	
	L'obtention du label est-elle définitive ?	
Perception par les autres PP	Comment cette démarche est perçue par les autres parties prenantes de l'entreprise ?	
	Est-ce que toutes les PP de votre entreprise partagent une vision commune de la RSE ?	
	Comment les collaborateurs internes participent au développement de la RSE dans l'entreprise ?	Sont-ils acteurs de la démarche, ou simplement bénéficiaires ?
	Comment communiquez-vous avec vos clients sur vos actions en matière de RSE ? avec vos fournisseurs ?	Vos clients, fournisseurs sont-ils au courant de votre sensibilité à la RSE ? Etes-vous sélectionné par rapport à celle-ci ?

**Guide d'entretien avec le porteur de projet, après l'obtention du label**

<i>Thème</i>	<i>Questions</i>	<i>Questions de relance</i>
Impact du Label	La labellisation répond-elle à vos attentes ?	Au niveau RH/management ; au niveau social/commercial ; Etes-vous satisfait ? Plutôt satisfait ? ou déçue ?
Perception par les autres PP	Comment cette démarche a-t-elle été perçue par les parties prenantes de l'entreprise ?	Salariés, clients ?
	Les collaborateurs internes ont-ils été acteurs de la labellisation ?	Comment ont-ils contribué à l'obtention du label numérique responsable ? Y a-t-il des personnes qui ne se sentent pas concernées par le sujet ?
	Avez-vous communiqué avec vos clients sur l'obtention du label Lucie-NR ? avec vos fournisseurs ?	Vos clients, fournisseurs sont-ils au courant ? Comment ont-ils été informés ?
Stratégies futures	Quels sont les plans et projets de votre entreprise dans les différents domaines du référentiel du label ?	Domaine lié à l'environnement, au social ?
	Comment ont-ils été élaborés et mis en place ? Par qui ?	Quels sont les acteurs impliqués dans la définition des objectifs ?
Indicateurs de performance	Quels sont les indicateurs de performance de l'entreprise ? Avez-vous des objectifs à atteindre ?	Comment ont-ils été élaborés et mis en place ? Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de ces indicateurs ?

Appropriation : utilisation et diffusion du label Numérique responsable au sein d'ISIA	Quels sont les systèmes d'incitation vers les ateliers numérique responsable?	Comment ont-ils été élaborés et mis en place ?
Changements organisationnels engendrés par la labellisation	Le processus de labellisation a-t-il entraîné par des changements au niveau organisationnel ?	
Difficultés et bénéfices perçus: rencontrés et futures	Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontré dans cette démarche de labellisation ?	
Les évolutions attendues grâce au label : en interne et externe	Quels sont les plans et projets de votre entreprise dans le domaine de la protection de l'environnement?	Comment ont-ils été élaborés et mis en place ? Par qui ?
Conclusion	Etes-vous satisfait ? Plutôt satisfait ? ou déçue ? Ce label est-il utile ?	

**Guide d'entretien avec les salariés, avant l'obtention du label**

Le :  
 Avec :  
 Durée :  
 Fonction :  
 Tél :  
 Email :

<i>Thème</i>	<i>Questions</i>	<i>Questions de relance</i>
(1) Présentation de la recherche et objectifs de l'entretien	Présentation de l'interviewer, du contexte de l'étude ; rappel de la garantie de confidentialité ; demande de l'autorisation d'enregistrer	
(2) Position et rôle de l'acteur dans l'organisation	Quelle est votre fonction actuelle ? Depuis combien de temps ?	Études entreprises, parcours professionnel.
	Quelles sont les difficultés de votre fonction ? Comment vous faites pour les surmonter ? La direction est-elle consciente de ces difficultés ? Avez-vous un contact direct avec la direction ? Expliquez.	
	Comment est la relation avec vos collègues ? Vous communiquez souvent ? Comment ? Vous travaillez en équipe ?	En direct A distance
	Comment trouvez-vous la qualité de votre milieu de travail ? En êtes-vous satisfait ? Justifiez.	
Axe 2 : Votre vision de votre entreprise	Parlez-moi de l'activité de votre entreprise.	
	A votre avis, qu'est ce qui la distingue des autres entreprises ?	
	Avez-vous une connaissance des difficultés auxquelles fait face votre entreprise dans son domaine d'activité ?	
	D'après votre connaissance de l'entreprise, comment pourriez-vous l'imaginer dans le futur ?	

	Avez-vous une connaissance de ce que l'entreprise envisage pour le futur ?	
(3) Expériences et dispositions initiales de la RSE (comprendre ce qu'évoque le concept de RSE)	Avez-vous déjà entendu parler du développement durable ? de la RSE ?	
	Au sein de votre entreprise, voyez-vous des pratiques RSE ? Depuis quand ? De la part de quelle personne ?	Pouvez-vous me citer quelques pratiques RSE de votre entreprise ? Actions passées, en cours, projets.
	Participez-vous à ces actions ? Pourquoi ? dans quels buts ?	Avez-vous participé à la semaine européenne des déchets numérique ? Comment ? Pourquoi ?
	<i>(Si l'interviewé est en contact avec les clients)</i> Les clients que vous rencontrés ont-ils des demandes orientées vers une approche responsable ?	Abordez-vous ce sujet avec eux ?
(4) Représentations initiales et actuelles du label Numérique responsable  Motivations et craintes face au processus de labellisation NR	Connaissez-vous le label Numérique Responsable ?	
	Savez-vous que votre entreprise souhaite obtenir le label Numérique Responsable ?	
	(Si oui) Comment en avez-vous été informé ?	Par hasard Communication sur le site Réunion Autre
	Savez-vous pourquoi l'entreprise cherche à obtenir ce label ?	Différenciation ? Imitation ? Faire des économies ?
	Savez-vous qui est à l'origine de cette démarche de labellisation ?	La direction ? Un collaborateur ? Une partie prenante externe , clients ?

(5) Perception de la démarche	Certaines actions sont mises en place dans le but de l'obtention du label. Participez-vous à ces actions ? Pourquoi ? Dans quels buts ?
	Y-a-il u un changement dans votre quotidien ?
	Que pensez-vous de cette labellisation ?
	Avez-vous des besoins liés à l'éco-conception ?
	Avez-vous des craintes liées à cette labellisation ?
Ouverture	Souhaitez-vous ajouter quelque chose à la fin de cet entretien ?

### Guide d'entretien avec les salariés, après l'obtention du label

Le :

Avec :

Durée :

Fonction :

Tél :

Email :

<i>Thème</i>	<i>Questions</i>	<i>Questions de relance</i>
Perception	Avez-vous été acteurs de la labellisation ?	Comment avez-vous contribué à l'obtention du label numérique responsable? ( <i>Si peu de réponses</i> ) Vous sentez-vous concernées par le sujet ?
	Abordez-vous le sujet de la labellisation avec vos collègues ? vos clients ? Avec les fournisseurs ?	Y a-t-il des clients qui vous contacte suite à l'obtention du label ?
Les évolutions attendues grâce au label: en interne et externe (Stratégies futures)	Quels sont les plans et projets de votre entreprise dans les différents domaines du référentiel du label ?	Domaine lié à l'environnement, au social ? Quels sont les acteurs impliqués dans la définition des objectifs ?
Indicateurs de performance	Quels sont les indicateurs de performance de l'entreprise? Quels sont les objectifs à atteindre ?	Comment ont-ils été élaborés et mis en place ? Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de ces indicateurs ?
Appropriation : utilisation et diffusion du label Numérique responsable au sein d' ISIA	Quels sont les systèmes d'incitation vers les ateliers numérique responsable?	

Changements organisationnels engendrés par la labellisation	Le processus de labellisation a-t-il entraîné par des changements au niveau organisationnel ?	Est-ce que cela occasionne des changements dans les compétences, les processus, les partenariats, les ressources, etc.?
Difficultés et bénéfices perçus : rencontrés et futures	Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontré dans cette démarche de labellisation ?	
	Quels sont les bénéfices de la labellisation ? Quelles sont vos attentes par rapport à cette labellisation ?	
Conclusion	Etes-vous satisfait ? Plutôt satisfait ? ou déçue ? Ce label est-il utile ?	

## Annexe 8 : Offre de stage



### Stage d'intégration d'une démarche d'éco-conception de service numérique (H/F)

Février – Août 2020

Ce qu'ISIA propose :

**1 – Un parcours où accompagnement, suivi et montée en compétences sont les maîtres mots !**

Cela semble simple et logique, chez ISIA c'est une évidence. L'objectif premier sera de vous faire monter en compétences et gagner en autonomie au fil des mois.

*Comment ?* une période d'intégration et de formation, des outils à disposition.

Aucune connaissance ou expérience dans une technologie précise ne sera demandée, chez ISIA ce qui compte c'est une bonne logique informatique et surtout du potentiel et de l'envie !

**2- Une expérience de vie en entreprise avec des échanges, du partage et une dynamique d'équipe.**

ISIA, c'est 120 personnes sur 4 sites : Nantes, Montpellier, Lyon et Paris.

Le travail collectif fait donc partie intégrante de notre quotidien.

*Une question sur votre parcours ?* un manager de proximité ISIA sera là pour y répondre.

*Une question technique ?* un chef de projet ou des collègues seront à l'écoute.

**3- Une mise en pratique de vos acquis**, en participant aux différentes phases d'un projet avec une **approche d'éco-conception** : rédaction de spécifications fonctionnelles, développement, élaboration de plan de test, déploiement, recette et support aux utilisateurs.

**4 – Une ambiance de travail conviviale** tout en restant professionnelle.

Ici, aucun dress code, des horaires flexibles et des événements organisés tout au long de l'année (activité, repas, etc..).

**5 – Une vision d'entreprise** qui met l'intelligence collective et le numérique au service d'un monde plus responsable. ISIA est une ESN dont le cœur de métier consiste à concevoir et développer des applications sur mesure pour ses clients (secteurs variés : pharmaceutique, sport/santé, BTP, transport, etc.). Au-delà du savoir-faire et des solutions techniques, l'ambition d'ISIA est d'être reconnu et choisi par ses collaborateurs, clients et partenaires pour sa philosophie d'entreprise humaniste et inspirante, respectueuse des hommes et de l'environnement.

**6 – Des sujets innovants et engageants**, vous pourrez contribuer au cours de ce stage à l'intégration de notre politique numérique responsable au sein de notre SI ainsi qu'au sein de nos offres à destination de nos projets clients.

**7 – Un poste en CDI** à l'issue de la formation. Si l'expérience en stage est concluante, c'est tout logiquement qu'un poste sera proposé pour continuer l'aventure ISIA !

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site internet : [www.groupe-isia.com](http://www.groupe-isia.com)

Pour postuler, merci d'envoyer votre candidature (CV et un mail d'accompagnement) à Bastien DUCRUEZET : [bducruzet@groupe-isia.com](mailto:bducruzet@groupe-isia.com) .

Parc d'entreprises les Avants  
6 avenue du Grand Chêne  
34270 Saint-Mathieu-de-Trévières

04 67 55 81 55  
[montpellier@groupe-isia.com](mailto:montpellier@groupe-isia.com)  
[www.groupe-isia.com](http://www.groupe-isia.com)

SAS au capital de 913 500 euros  
SIRET 811 940 394 00018

Source interne ISIA

## Annexe 9 : Charte responsabilité sociétale de l'entreprise anonymisé

Team : [16/03/21 14:38] Patrick LE BRAS

« Bonjour à toutes et à tous

Dans le cadre de mon job, parmi les documents commerciaux et administratifs à remplir de nos clients, je reçois de plus en plus souvent une Charte Responsabilité Sociétale de l'Entreprise à valider ou à tout le moins, à prendre en compte en tant que fournisseur. Il s'agit le plus souvent d'un ersatz d'une charte interne du client, plus vaste et plus importante vraisemblablement.

Question : (j'enfonce peut-être une porte ouverte sur un sujet déjà abordé dans des instances auxquelles je ne suis pas...désolé), Que pensez-vous de l'idée de mettre sur pied à termes, sur la base de notre charte interne, l'équivalent à envoyer à nos clients ou prospects avec nos propositions commerciales ? »

(1 mentions J'aime)

### CHARTES RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

Par une démarche volontariste, XXXX exige de ses fournisseurs le suivi et la promotion d'une démarche de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Dans cette optique, le Fournisseur s'engage expressément à respecter les principes suivants :

#### **Ethique :**

##### **- Respecter les principes défendus par l'Organisation International du Travail**

Le Fournisseur s'engage à respecter les principes défendus par l'Organisation International du Travail, en particulier l'abolition du travail des enfants et la suppression de toute forme de travail forcé ou obligatoire.

- Ne pas recourir au travail illégal et respecter les normes de travail en vigueur

Le fournisseur s'engage à ne pas avoir recours au travail illégal et à honorer toutes les obligations sociales et fiscales comme exigé par les autorités compétentes du pays concerné.

##### **- Lutter contre la corruption**

Le Fournisseur s'interdit d'offrir ou de proposer tout cadeau, invitation, faveur ou tout autre avantage pécuniaire ou autre à ses clients ou aux associés de ses clients. Il déclare également interdire à ses employés de demander ou d'accepter ces mêmes avantages, que ce soit à leur bénéfice, celui de leurs familles, amis, associés ou connaissances. Les cadeaux offerts ne sont acceptables que s'ils sont exceptionnels, de faible valeur et liés à des occasions qui les justifient.

#### **Normes du Travail :**

##### **- Respecter les normes du travail ainsi que la réglementation spécifique à ses activités**

Le Fournisseur s'engage en particulier :

> A ne pas exercer de discrimination en matière d'emploi ou dans la gestion du personnel et à promouvoir l'égalité des chances dans le traitement professionnel.

> A n'utiliser aucune forme de coercition mentale ou physique, ou punition corporelle.

- > A respecter la législation en vigueur au regard des horaires de travail, rémunération, formation, négociations collectives, santé et sécurité.
- Mettre en place les mesures de prévention pour prévenir les risques et assurer la sécurité au sein de l'environnement de travail

### **Protection environnementale**

- Adhérer aux principes de la protection environnementale

Le fournisseur déclare soutenir et respecter les principes fondamentaux de la protection environnementale à travers la mise en place d'une politique environnementale ayant pour but d'atteindre les meilleurs standards de la profession.

- Respecter les réglementations environnementales en vigueur

Le Fournisseur s'engage à assurer scrupuleusement le respect des réglementations locales, nationales et internationales.

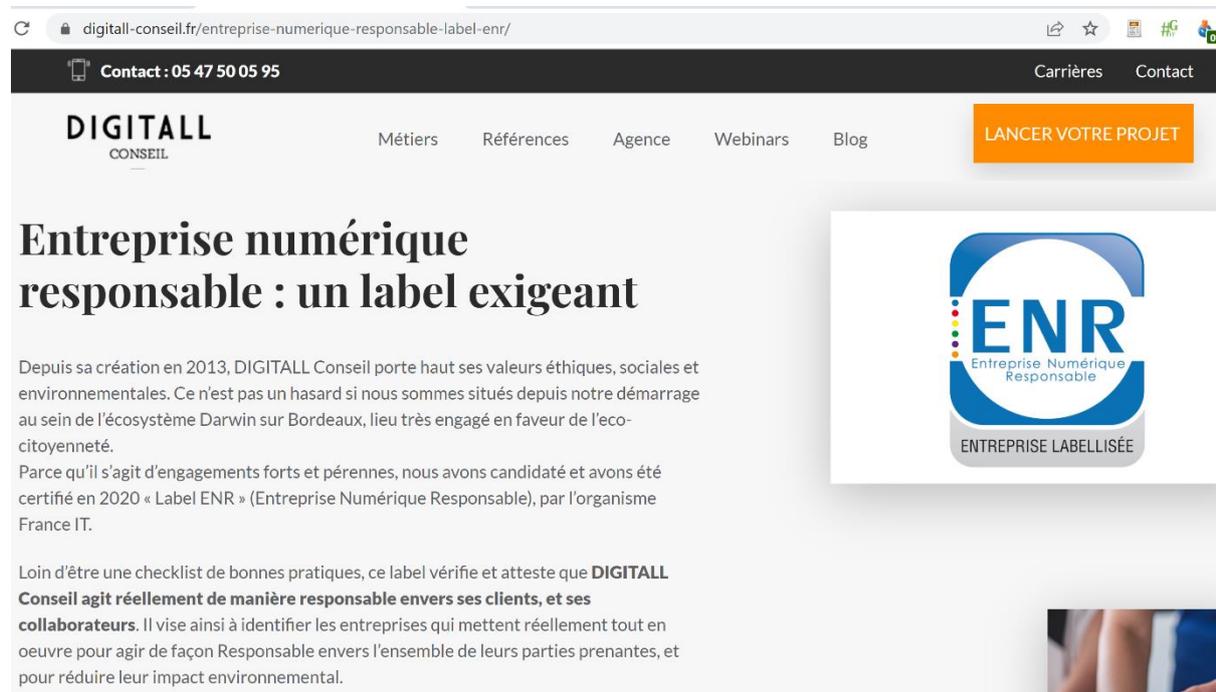
- Adopter les mesures nécessaires pour identifier et contrôler l'impact de ses activités sur l'environnement et mettre en place une politique d'amélioration continue.

Le Fournisseur s'engage à promouvoir les principes de cette charte auprès de ses fournisseurs et/ou sous-traitants et s'engage, à chaque demande de XXX, à apporter la preuve que ses propres fournisseurs et sous-traitants respectent les principes de cette charte.

De ce fait, XXX se réserve le droit de procéder à des audits, afin de vérifier l'application des principes de cette charte, ce que le Fournisseur accepte expressément.

## Annexe 10 : le Label Entreprise numérique responsable

Impressions d'écran du 4 mars 2022<sup>78</sup>



The screenshot shows the website for DIGITALL CONSEIL. The header includes the company name, navigation links for 'Métiers', 'Références', 'Agence', 'Webinars', and 'Blog', and a 'LANCER VOTRE PROJET' button. The main content area features the title 'Entreprise numérique responsable : un label exigeant'. Below the title, there is a paragraph explaining the company's values and its certification as an ENR (Entreprise Numérique Responsable) label holder in 2020. A large image of the ENR logo is displayed on the right side of the page. The logo consists of a blue square with a white circle inside, containing the letters 'ENR' in blue, with 'Entreprise Numérique Responsable' written below it and 'ENTREPRISE LABELLISÉE' at the bottom.

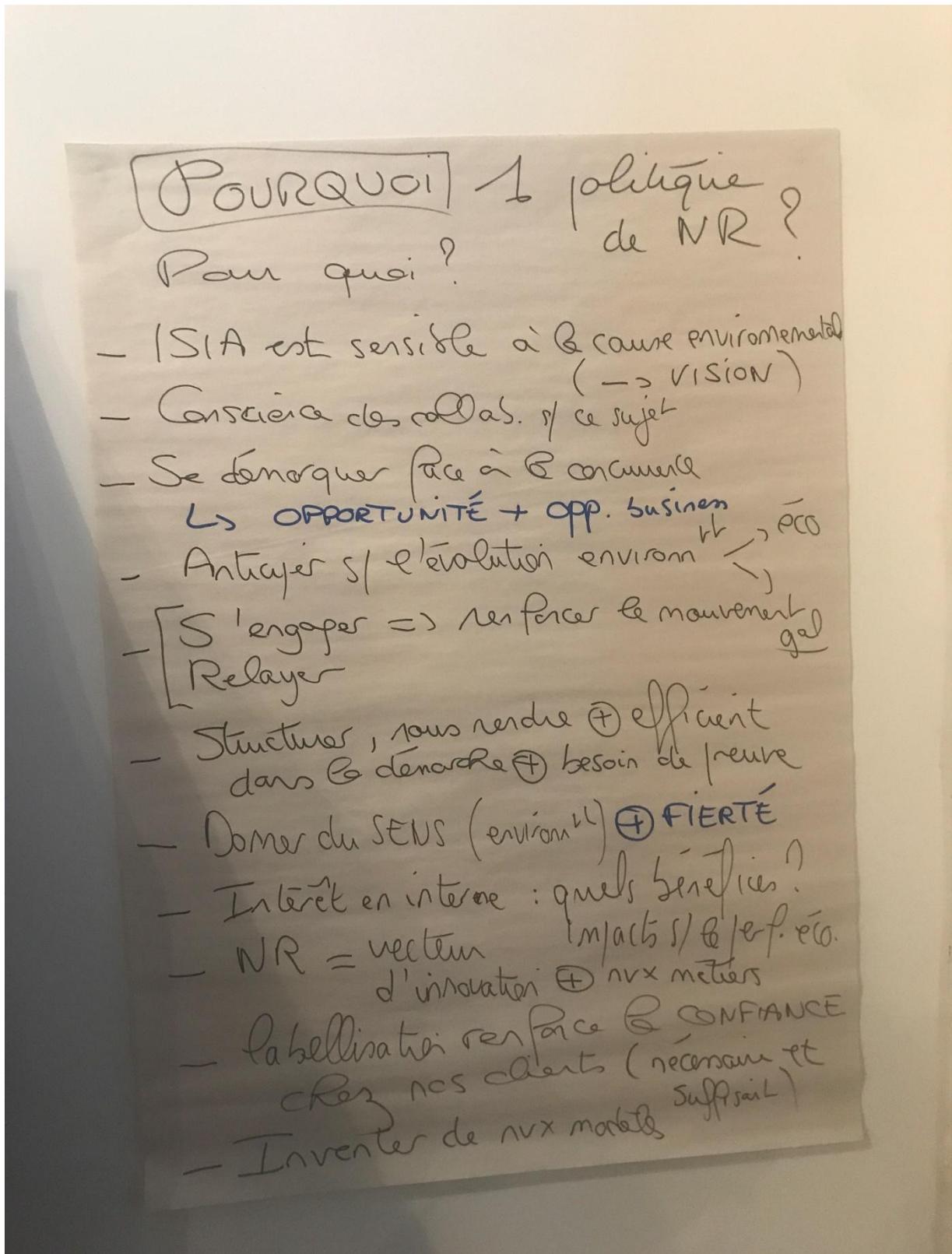
Les avantages du label ENR selon une entreprise labellisée<sup>79</sup>



The screenshot shows a blog post from eObs Technologies titled 'Avantages du label ENR'. The page header includes the company logo and navigation links for 'SOCIÉTÉ', 'RÉFÉRENCES', 'LOGICIEL QHSE', 'LOGICIEL WEB', 'CRÉATION DE SITE INTERNET', and 'ACTUS'. The main content area features the title 'Avantages du label ENR' and a sub-heading 'Pourquoi être labellisé "Entreprise Numérique Responsable" ?'. The text explains that eObs Technologies is the first Roanone company to be ENR certified in 2022, among 14 other companies in France. It mentions the Comité d'Attribution du Label (CATLAB) and lists its members: La FING (Fondation Internet Nouvelle Génération), La CICE Informatique, L'INSTITUT TELECOM, L'ANDSI, l'Association Nationale des DSI, L'AFDEL, and l'Association Française des Editeurs de Logiciels et solutions internet. The text also states that the ENR label aims to valorize certified companies and improve their performance, and that it represents a 'gag de sérieux et de professionnalisme' for clients. The page concludes by stating that the ENR label is a national label specifically adapted for the digital sector, particularly for TPE (Très Petite Entreprise).

<sup>78</sup> <https://www.digital-conseil.fr/entreprise-numerique-responsable-label-enr>

<sup>79</sup> <https://www.e-obs.fr/blog-eobs-technologies/les-actualites-locales-autour-de-roanne/avantage-label-enr.html>



## Annexe 12 : Organisations engagées dans une démarche de labellisation

Cet état des lieux des organisations engagées dans une démarche de labellisation a été effectué le 21 août 2022.

Niveau d'engagement	Organisations
Les labellisés numérique responsable Niveau 2 (au 21 août 2022)	Le Centre de Services Mutualisés SI – La Poste Hello RSE Spécinov Veolia Water Information Systems
Les labellisés numérique responsable Niveau 2 (au 21 août 2022)	Le Centre de Services Mutualisés SI – La Poste Hello RSE Spécinov Veolia Water Information Systems
Les labellisés numérique responsable Niveau 1 (au 21 août 2022) :	L'Agence du Climat Drivecase E-VOLVE Emakina.FR Enedis – Direction Régionale de Paris GCSMS ISI InfleXsys Jean-Marc Doucet Spartearth Triliz
Les labellisés numérique responsable Ancien référentiel	La DSI ADEME Antic Pays Basque ATMO Grand Est BivwAk! by BNP Paribas Conseil régional de Bretagne Direction de la communication de la Ville de La Rochelle EDF SA Infotel Madison Communication OpenStudio Rzilient Services Industriels de Genève- Energie SPIE ICS SWAT VR Conseil Wonderful
Les candidats au label Numérique Responsable Avant septembre 2021	Addixware Les services informatiques de la Ville et Eurométropole de Strasbourg Le SMO Mayenne THD
Les candidats au label Numérique Responsable Niveau 2 Au 21 août 2022	AIOS SH CDC Informatique Le Central Europe Technologies (CET) Empreinte Digitale Fortuneo Banque International Development Resources as Services SA (IDRAS)

	<p>JALIOS  Klee Group  L'Ébullition Créative  La Javaness  Région Occitanie – Pyrénées Méditerranée  Ville de Nevers  VINCI Energies Systèmes d'Information (VESI)  Tibco</p>
<p>Les candidats au label Numérique Responsable Niveau 1</p>	<p>ACCSYS ENGINEERING  ADACIS  Adista  Aepsilon  Agile Partner  AIKA  Alliance of Digital Builders (AODB)  Cekoya  CGI France  Colibris  DOING  Eclydre  Evergreen Garden Care  EVODE  GIE AMPLIUS  GreenWeb  Groupe SIRAP  HeadMind Partners  La Banqui.se  Léasetic  Lemon Interactive  MAVANA  Neos-SDI  Pâtisseries LAC  PRIMOBX  PRO IT CONSEIL  République et Canton de Genève  SFI  Sika Team</p>
<p>Ils débutent leur démarche NR avec une auto-évaluation supervisée</p>	<p>Adservio  ColibrITD  Commune d'Elbeuf-sur-Seine  Deveryware  Digitaleo  Direction du Système d'Information – Branche Services-Courrier-Colis (DSI BSCC) – La Poste  EUKLID  GLOBE ET CECIL HOTEL  L'Ébullition Créative – GLOBEWORKER  L'Orange Carré  LEKSI  Performance Agency  Resilience Lab  Saint-Lô Agglo  SKILLS4ALL  Troopers</p>

Source : <https://label-nr.fr/communaute-numerique-responsable/>

### Annexe 13 : Extrait de communications du groupe « Stratégie » de l'INR

Mail du 22 janvier 2020

Objet : Réunion de lancement du groupe de travail éco-conception numérique / INR

Bonjour à Tou·te·s,

Nous avons le plaisir de vous annoncer que notre réunion de lancement du groupe de travail éco-conception numérique aura lieu le **mercredi 5 février de 9h30 à 12h**. Merci d'avoir été aussi nombreux à répondre présent.

Au programme :

- Introduction des enjeux
- Présentation des objectifs du groupe de travail
- Organisation et méthode du groupe
- Ressources

La réunion se déroulera dans les locaux de l'agence Ecedi, 91 Avenue de la République, mais il sera aussi possible de se connecter à distance (nous communiquerons le lien ultérieurement). La réunion sera enregistrée.

Merci d'avance de remplir ce [formulaire](#) pour vous inscrire ou signaler votre absence.

L'équipe projet éco-conception numérique / INR

10/02/2020

Objet : Réunion INR groupe éco-conception

Bonjour à vous tous(tes)

Suite à notre réunion de lancement (un grand merci pour votre participation) de mercredi matin, vous trouverez en suivant le lien [ici](#) l'ODJ / CR de notre réunion.

**Outil :** vous pouvez retrouver [ici](#) l'ensemble des répertoires (fichiers) sous google drive(nous réfléchissons à une autre solution technique) (si vous avez besoin de créer de nouveaux répertoires ou si vous avez de meilleures idées de classement, je suis à votre écoute;)).

Les prochaines étapes :

- Réunion pour définir les familles du référentiel - Mardi 11 février à 18:00 (si vous êtes intéressé d'y participer, vous pouvez nous rejoindre physiquement au 91 avenue de la république ou par HO (<https://meet.google.com/sah-cxsv-quw>))
- Groupe par famille pour la constitution du référentiel
  - - Formulaire d'inscription à une ou plusieurs famille(s) - On vous transmet le formulaire d'inscription le 13 ou le 14 février
    - Fermeture des inscriptions le 19 février à 19:00
    - On vous transmettra une matrice et la méthode pour constituer les critères
    - Réunion par groupe semaine 9 (entre le 24 et le 28 février)
    - Lors de votre première réunion, il faudra désigner un lead (interlocuteur référent) par groupe famille
- Groupe qualité et réglementaire
  - - Formulaire d'inscription - On vous transmet le formulaire d'inscription le 13 ou le 14 février (je pense que nous vous proposerons l'inscription dans le même formulaire que pour l'inscription par famille)
    - Fermeture des inscriptions le 19 février à 19:00
    - On vous transmettra une matrice et la méthode pour constituer les critères
    - Réunion semaine 9 (entre le 24 et le 28 février)

Notre ambition commune sera que chaque groupe nous livre son travail pour le 15 juillet et que nous sortions une première version du référentiel pour la fin septembre.

Si j'ai oublié des éléments, je vous remercie de me les communiquer

Sincèrement  
Mathieu

Mathieu Delemme  
Entrepreneur responsable  
[ecedi](#) / [SimplonProd](#) / [numerik-ea](#)

91, avenue de la République - 75011 Paris  
Portable : 06 63 43 54 46  
Standard : 01 70 95 70 70  
mdelemme@ecedi.fr

Mail du 26/03/20 10:27

Objet : [ecoconception] rappel réunion

Bonjour à toutes et tous,

Nous espérons Mathieu et moi espère que toutes et tous, vous vous portez le mieux possible.

Comme vous avez "sûrement" pu le voir, ces derniers jours ont quelque peu étaient agités...

Certains sous-groupes ont avancés et nous ont remonté leur réunion, n'hésitez pas si vous avancez à communiquer sur cette mailing list pour faire profiter tout le monde.

Nous nous permettons aussi de vous relancer afin de savoir si pour les familles :

- UX-UI
- front end
- back end
- développement
- et fin de vie

certain.e parmi vous se sentirez l'âme d'un animateur ? Ces animateur.trices sont nécessaires pour que les sous-groupes avancent.

La prochaine réunion des animateurs est confirmé le mercredi 1er à 9h30-10h30

Amitiés et prenez soin de vous

--

Vincent Courboulay

Maître de Conférences - HDR

Chargé de Mission Numérique Responsable

L3i-La Rochelle Université

17042 La Rochelle Cedex 1 France

tel : (+33) 5 46 45 83 71

mail : [vincent.courboulay@univ-lr.fr](mailto:vincent.courboulay@univ-lr.fr) URL : <http://perso.univ-lr.fr/vcourbou> LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/vincent-courboulay-7a819732/>

## Annexe 14 : Enquête NR menée par ISIA auprès de ses partenaires

Votre organisation est-elle engagée dans une démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises ?)

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non
<input type="checkbox"/>	Je ne sais pas

Si oui, quelle place occupe la RSE (responsabilité sociétale des entreprises ) au sein de votre organisation ?

<input type="checkbox"/>	Nul
<input type="checkbox"/>	Faible
<input type="checkbox"/>	Moyen
<input type="checkbox"/>	Elevé
<input type="checkbox"/>	Très élevée

Si oui, la RSE est-elle représentée / portée au niveau des instances de direction (COMEX / CODIR ?)

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non
<input type="checkbox"/>	Je ne sais pas

Commentaires (optionnel) :

.....  
 La question de la maîtrise ou de la réduction de l’empreinte environnementale liée à votre activité est-il une préoccupation pour votre organisation ?

<input type="checkbox"/>	Pas du tout
<input type="checkbox"/>	Un peu
<input type="checkbox"/>	Beaucoup

Comment évaluez-vous les moyens mis en œuvre au sein de votre organisation pour mesurer / réduire les impacts environnementaux liés à son activité ?

<input type="checkbox"/>	Nuls
<input type="checkbox"/>	Faibles
<input type="checkbox"/>	Moyens
<input type="checkbox"/>	Elevés

Quel intérêt portez-vous personnellement à la question de l’impact sociétal et environnemental du numérique ?

<input type="checkbox"/>	Sans intérêt
<input type="checkbox"/>	C’est un sujet auquel je suis sensible mais je n’ai pas pris le temps de m’informer vraiment sur la question

<input type="checkbox"/>	C'est un sujet auquel je suis sensible et je m'informe de temps en temps sur le sujet
<input type="checkbox"/>	C'est un sujet essentiel sur lequel j'aime investir du temps personnellement

Votre organisation a-t-elle mené des actions visant à sensibiliser les collaborateurs aux impacts sociétaux et environnementaux du numérique ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

Si oui : Exemple d'action menées :  
 .....  
 Quels sont selon vous les bénéfices qu'une organisation peut tirer en s'inscrivant dans une démarche « numérique responsable » ?

<input type="checkbox"/>	Amélioration de l'image de marque
<input type="checkbox"/>	Attractivité à l'embauche
<input type="checkbox"/>	Fidélisation de ses employés en contribuant à donner du sens au quotidien
<input type="checkbox"/>	Contribuer à faire monter en compétence les équipes projets IT
<input type="checkbox"/>	Acquisition de nouveaux clients (développement du business)
<input type="checkbox"/>	Améliorer le niveau de qualité des services numériques mis en œuvre
<input type="checkbox"/>	Améliorer l'expérience utilisateur des personnes qui utilisent les services numériques développés par l'organisation
<input type="checkbox"/>	Réduire les coûts de mise en œuvre et / ou d'exploitation des services numériques développés et déployés par l'organisation (en interne et/ou en externe)
<input type="checkbox"/>	Augmenter le ROI global de son système d'information
<input type="checkbox"/>	Autres

Quels freins voyez-vous au développement d'une stratégie Numérique Responsable au sein de votre organisation ? (classez du plus évident (1) au moins évident (4) )

<input type="checkbox"/>	Le coût de mise en œuvre d'une politique NR
<input type="checkbox"/>	Manque d'intérêt de la part des personnes présentes dans les instances de direction de l'organisation
<input type="checkbox"/>	Manque de sponsor(s) interne
<input type="checkbox"/>	Manque de connaissance / d'ambassadeurs potentiels en interne pour porter le sujet.
<input type="checkbox"/>	L'environnement technique utilisé en interne ne se prête pas à ce type de démarche

Commentaires : .....  
 Parmi les leviers suivants associés au numérique responsable : quels sont ceux qui sont susceptibles d'intéresser votre organisation :

<input type="checkbox"/>	Développer une politique d'achat responsable (matériel recyclé ou labellisé)
--------------------------	--

<input type="checkbox"/>	Améliorer les bonnes pratiques autour de l'utilisation du poste de travail
<input type="checkbox"/>	Réduire l'empreinte environnementale des services numériques développés grâce à l'écoconception
<input type="checkbox"/>	Réduire le volume des données stockées et hébergées (suppression des « dark datas »)
<input type="checkbox"/>	Faire choix d'un hébergeur responsable
<input type="checkbox"/>	Améliorer l'accessibilité aux services numériques développés / proposés par votre organisation : (inclusion, RGAA)
<input type="checkbox"/>	Respect des données personnelles RGPD
<input type="checkbox"/>	Autres

Remarques : .....

De manière générale, pensez-vous que l'intégration d'une démarche d'éco-conception contribue à augmenter les coûts de création d'un service numérique ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non
<input type="checkbox"/>	Pas nécessairement, tout dépend des leviers utilisés
<input type="checkbox"/>	Je n'en sais rien

Un accompagnement externe par un / des prestataires spécialisés sur le numérique responsable pourrait-il intéresser votre organisation ?

<input type="checkbox"/>	Je ne pense pas
<input type="checkbox"/>	Probablement, mais ce n'est pas le moment
<input type="checkbox"/>	Je pense que oui

Si non : pourquoi

Si oui : parmi les offres d'accompagnement suivantes associées au numérique responsable, quelles sont celles susceptibles de présenter un intérêt à court ou moyen terme pour votre organisation ?

<input type="checkbox"/>	Bénéficier d'un accompagnement d'experts et d'ambassadeurs « Numérique Responsable » externes pour vous aider à créer / développer une dynamique en interne autour du numérique responsable
<input type="checkbox"/>	Mise en place d'actions visant à sensibiliser et à former les collaborateurs aux notions portées par le numérique responsable
<input type="checkbox"/>	Réalisation d'un audit « Numérique responsable » permettant de faire un état des lieux du niveau de maturité de l'organisation pour en dégager des axes d'amélioration et des préconisations
<input type="checkbox"/>	Accompagnement mise en œuvre démarche NR / Accompagnement à la mise en place au sein de votre organisation d'un schéma directeur « Numérique responsable »
<input type="checkbox"/>	Formation / accompagnement de nos équipes IT pour intégrer les bases en termes d'écoconception de services numériques

<input type="checkbox"/>	Accompagnement à la mise en œuvre d'une méthodologie projet / d'outils permettant de réduire l'empreinte environnementale tout au long du cycle de production et d'utilisation de vos services numériques
<input type="checkbox"/>	Bénéficier d'une expertise technique ponctuelle pour auditer / optimiser l'empreinte environnementale d'un service numérique donné
<input type="checkbox"/>	Refonte de votre site institutionnel pour réduire son empreinte environnementale
<input type="checkbox"/>	Evaluer l'empreinte environnementale / sociétale d'un ou plusieurs services numériques
<input type="checkbox"/>	Evaluer l'empreinte environnementale de l'ensemble de votre SI
<input type="checkbox"/>	Formation à la conception responsable de services numériques (éco conception)
<input type="checkbox"/>	Retour d'expérience / accompagnement à une démarche de labellisation NR
<input type="checkbox"/>	Comment rédiger un cahier des charges pour la réalisation de services numériques qui intègrent des critères d'éco-conception
<input type="checkbox"/>	Vous aidez à trouver des prestataires qui proposent des offres IT orientées vers le numérique responsable
<input type="checkbox"/>	Accompagnement mise en œuvre démarche NR (niveaux : gouvernance, service, projet)

Autres besoins susceptibles d'être adressés :

.....

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements .....	4
Liste des abréviations .....	6
Sommaire .....	7
Résumé et mots clés .....	8
Introduction generale .....	10
Questions de recherche et problématique .....	14
<b>PARTIE 1 : PRÉSENTATION CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE DE LA RECHERCHE</b> .....	17
<b>Chapitre 1: Du développement durable au label NR</b> .....	18
<b>Section 1 : Du développement durable à la responsabilité sociétale des entreprises</b> .....	19
1. L'émergence et le développement de la RSE .....	20
2. La RSE en PME : analyse d'une spécificité .....	22
2.1. Les PME représentent la majorité des entreprises .....	22
2.2. Les ressources limitées de la PME .....	23
3. Instrumentalisation de la démarche RSE .....	24
3.1. Le risque de greenwashing .....	24
3.2. La certification .....	26
3.3. L'accréditation .....	27
3.4. Les normes .....	27
3.5. Les labels .....	28
3.5.1. Distinction labels privés et labels publics .....	29
3.5.2. Distinction labels produits et labels entreprises .....	29
3.5.3. Les avantages d'un label .....	29
3.5.4. Une démarche qui nécessite un investissement conséquent .....	35
3.6. Autres outils permettant d'instrumentaliser une démarche RSE .....	36
Conclusion de la section 1 .....	39
<b>Section 2 : La labellisation numérique responsable dans les PME</b> .....	40
1. La révolution numérique et ses atouts .....	41
2. Impacts sociaux et environnementaux du numérique .....	42
2.1. Impacts environnementaux du numérique .....	42
2.2. Impacts sociaux du numérique .....	44

3. Du numérique responsable au label NR .....	45
3.1. Le numérique responsable .....	45
3.2. Le label Numérique Responsable .....	48
3.2.1. La genèse du label NR .....	48
3.2.2. Les objectifs du label NR .....	52
3.2.3. Le référentiel du label .....	52
3.2.4. Évolution du label NR .....	54
3.2.5. Le coût de la labellisation NR .....	57
3.2.6. Les étapes de la labellisation NR .....	58
3.2.7. Organisations labellisées NR .....	59
3.2.8. Les avantages annoncés de la labellisation selon l'INR .....	59
Conclusion de la section 2 .....	61
Conclusion du chapitre 1 .....	62
<b>Chapitre 2 : La démarche de labellisation NR au regard de la théorie des parties prenantes et de l'analyse stratégique crozierienne</b> .....	63
<b>Section 1 : La responsabilité sociétale des entreprises au regard de La théorie des parties prenantes</b> .....	64
1. La théorie des parties prenantes .....	65
2. Classification des parties prenantes .....	66
3. RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes .....	69
Conclusion de la section 1 .....	71
<b>Section 2 : Etude de la démarche au regard de l'analyse stratégique crozierienne</b> .....	72
1. Le pouvoir et les liens entre l'organisation et son environnement .....	73
2. La démarche de labellisation au regard de l'approche de Crozier et Friedberg .....	75
Conclusion de la section 2 .....	80
Conclusion du chapitre 2 .....	81
<b>Chapitre 3 : La perception des parties prenantes internes</b> .....	82
<b>Section 1 : Les motivations et les craintes des dirigeants de PME à s'engager dans une démarche de labellisation</b> .....	83
1. Les motivations des dirigeants à s'engager dans une démarche responsable .....	84
1.1. Stratégie réactive ou proactive ? .....	84
1.2. Se différencier de la concurrence .....	84
1.3. Répondre à une obligation réglementaire .....	86

1.3.1. La réglementation dans le domaine du numérique .....	86
1.3.2. Obligation indirecte pour les PME .....	88
1.3.3. Contribuer à l'édition de nouvelles règles du jeu .....	90
1.4. Répondre à de nouvelles attentes de la société .....	90
1.4.1. Répondre aux attentes des nouvelles générations .....	90
1.4.2. Réponse aux attentes des clients .....	91
1.5. Aligner ses actions sur celles des concurrents .....	92
1.6. Éthique entrepreneuriale .....	93
1.7. Communiquer et gagner en visibilité .....	95
1.8. La recherche de bénéfices économiques .....	96
2. Les craintes des dirigeants de PME .....	97
2.1. Un retour sur investissement incertain .....	98
2.2. Assimilation de la démarche à du greenwashing, en interne et en externe .....	99
Conclusion de la section 1 .....	100
<b>Section 2 : Les perceptions des salariés</b> .....	101
1. La notion de perception .....	102
2. Les facteurs qui influencent la perception des salariés d'une démarche RSE .....	102
3. La perception des salariés vis-à-vis d'une démarche RSE .....	104
3.1. Une démarche RSE peut favoriser la performance économique et organisationnelle ...	104
3.2. Les instruments de la RSE sont vus comme une contrainte .....	105
3.3. Le manque de temps et la pression des résultats nuisent à l'implication des salariés ....	105
3.4. Une communication insuffisante en matière de RSE .....	106
Conclusion de la section 2 .....	108
Conclusion du chapitre 3 .....	109
Conclusion de la partie 1 .....	111
<b>DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DE LA DÉMARCHE DE LABELLISATION D'UNE PME DU NUMÉRIQUE</b> .....	112
<b>Chapitre 4 : Etude exploratoire qualitative</b> .....	114
<b>Section 1 : Terrain de recherche</b> .....	115
1. Choix de la méthode de recherche .....	116
2. Présentation du terrain de recherche .....	117
2.1. L'engagement RSE de l'entreprise ISIA .....	118
2.2. Mise en œuvre du processus de labellisation chez ISIA .....	120

Conclusion de la section 1 .....	124
<b>Section 2 : Méthodologie de la collecte et de l'analyse des données</b> .....	125
1. Méthode de collecte des données .....	126
1.1. Les entretiens semi-directifs .....	126
1.1.1. Première phase d'entretien : avant l'obtention du label NR .....	127
1.1.2. Seconde phase d'entretien : après l'obtention du label NR .....	132
1.2. L'observation non participante .....	135
1.3. Les données secondaires .....	138
1.3.1. Les données internes .....	138
1.3.2. Les données externes .....	138
2. Analyse des données .....	143
2.1. Analyse des entretiens semi-directifs .....	143
2.2. Analyse des données récoltées lors de l'observation non participante .....	147
2.3. Analyse des données secondaires .....	149
Conclusion de la section 2 .....	150
Conclusion du chapitre 4 .....	151
<b>Chapitre 5 : Présentation des résultats de l'étude empirique</b> .....	152
<b>Section 1 : Motivations et craintes des dirigeants</b> .....	153
1. Les motivations des dirigeants .....	154
1.1. Anticiper la réglementation .....	154
1.2. Structurer une démarche existante .....	154
1.3. Être une référence en matière de NR en étant les premiers à obtenir le label .....	157
1.4. Améliorer le bien-être au travail des salariés .....	158
1.5. Partager des convictions éthiques .....	159
1.6. Se différencier des concurrents et gagner en visibilité .....	160
1.7. Motivations absentes .....	161
2. Les craintes des dirigeants .....	162
2.1. Un retour sur investissement incertain .....	162
2.2. Une démarche possiblement assimilable à du greenwashing .....	163
2.3. Des salariés qui ne véhiculent pas les valeurs de l'entreprise .....	165
3. Évolution des perceptions des dirigeants après l'obtention du label .....	166
3.1. La PME a gagné en visibilité .....	166
3.2. Une anticipation de la réglementation qui se confirme .....	169

3.3. Le label a permis à la PME de structurer une démarche existante .....	170
3.4. Le label a permis de communiquer sur des considérations éthiques .....	170
3.5. Le label est perçu comme un rempart contre le greenwashing .....	171
3.6. La difficulté « <i>d'embarquer</i> » les salariés dans la dynamique persiste .....	171
3.7. Les associés sont conscients du travail restant à faire .....	172
Conclusion de la section 1 .....	174
<b>Section 2 : Perceptions des salariés d'ISIA de la démarche et du label NR .....</b>	<b>176</b>
1. Une connaissance différenciée de la démarche mise en œuvre .....	177
2. Perceptions positives de la démarche et du label NR .....	180
2.1. Tous les salariés considèrent qu'il s'agit d'un sujet majeur dans l'entreprise .....	181
2.2. Le souhait de contribuer à la diffusion du NR .....	183
2.3. Le label NR permet d'apporter une preuve .....	188
2.4. La démarche permet de bénéficier d'un accompagnement .....	189
2.5. Le label va permettre à ISIA de se différencier .....	189
2.6. La démarche est perçue comme bénéfique au niveau social .....	192
2.6.1. Un gage d'attractivité et de fidélité .....	192
2.6.2. La fierté d'appartenir à la première ESN labellisée NR .....	194
2.6.3. Des bénéfices au niveau personnel et professionnel .....	195
2.7. Synthèse des perceptions positives de la démarche et du label NR .....	199
3. Perceptions négatives de la démarche et du label NR .....	200
3.1. De nombreux salariés ne sont pas engagés dans la démarche .....	200
3.2. Une démarche jugée trop théorique .....	202
3.3. Manque d'informations malgré une importante campagne de communication interne ..	205
3.4. Manque de formation pour répondre à une demande NR .....	215
3.5. Manque de temps pour s'investir dans le projet .....	218
3.6. Impression de déjà vu .....	220
3.7. Une méfiance vis-à-vis d'un label jugé trop récent .....	221
3.8. Une implication inégale selon la position géographique et le poste occupé .....	224
3.9. Évolution de l'implication des salariés dans la démarche .....	225
3.10. Synthèse des perceptions négatives des salariés .....	228
Conclusion de la section 2 .....	229
<b>Section 3 : Regard croisé des dirigeants et des salariés sur la démarche de labellisation NR</b>	
1. Des perceptions communes aux parties prenantes internes .....	234

1.1. Une offre qui répond à une demande latente .....	234
1.2. Gain en termes de notoriété mais des doutes sur la capacité à générer de l'activité .....	234
1.3. Gain en termes de différenciation .....	235
1.4. Sentiment de fierté en étant la première ESN labellisée .....	236
1.5. La démarche a permis d'intégrer les salariés à la vision de l'entreprise et donne du sens à leur métier .....	236
1.6. La labellisation permet de structurer la démarche existante .....	238
1.7. L'intégration de la PME à une communauté .....	239
1.8. Attirer des profils ayant des valeurs responsables .....	240
2. Des décalages de perceptions entre dirigeants et salariés .....	241
2.1. Une vision différente du label NR et des bénéfices de son obtention .....	241
2.2. Des mesures pour impliquer les salariés jugées insuffisantes par ceux-ci .....	242
2.3. Une communication jugée parfois excessive .....	244
Conclusion de la section 3 .....	245
Conclusion du chapitre 5 .....	247
<b>Chapitre 6 : Discussion des résultats</b> .....	249
<b>Section 1 : Des facteurs motivationnels pluriels et des craintes parfois fondées</b> .....	250
1. Les motivations des dirigeants .....	251
1.1. Se différencier de la concurrence et développer un avantage compétitif .....	251
1.2. Donner un cadre structurant à une démarche existante .....	252
1.3. Intégrer une communauté .....	254
1.4. Partager des convictions éthiques .....	254
1.5. Motivations absentes .....	255
1.5.1. La démarche n'est pas la réponse à une attente des clients .....	255
1.5.2. La démarche n'est pas la réponse à une obligation réglementaire .....	256
1.5.3. L'objectif de cette PME n'est pas la recherche d'économies .....	256
2. Les craintes des dirigeants .....	257
2.1. La crainte du greenwashing .....	257
2.2. La crainte du manque d'implication des salariés .....	258
2.2.1. Nécessité d'actions de communication et de formation efficaces .....	259
2.2.2. Importance des valeurs partagées sur la réussite du projet .....	259
2.2.3. Des disparités selon la position hiérarchique et la situation géographique .....	261
2.2.4. Manque de temps pour s'impliquer dans la démarche .....	262

2.2.5. Impact de l'épidémie de Covid 2019 sur la démarche de labellisation .....	264
2.3. L'incertitude d'un retour sur investissement .....	264
Conclusion de la section 1 .....	265
<b>Section 2 : Des formes de pouvoir détenues par toutes les parties prenantes internes de l'organisation .....</b>	<b>266</b>
1. Identification des éléments du positionnement des dirigeants .....	267
2. Identification des éléments du positionnement des salariés .....	267
3. Identification des éléments du positionnement du responsable RSE .....	268
4. Institutionnalisation et légitimité de la démarche .....	269
Conclusion de la section 2 .....	271
Conclusion du chapitre 6 .....	272
Conclusion de la partie 2 .....	273
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>274</b>
1. Principaux résultats .....	274
2. Apports de la recherche .....	278
3. Limites et voies futures de recherches .....	281
Bibliographie .....	284
Liste des tableaux .....	304
Liste des figures .....	305
Liste des annexes .....	306
Table des matières .....	340