



**HAL**  
open science

# Adoption des pratiques managériales innovantes par les PME agroalimentaires : apprentissage et effets de réseau

Zam-Zam Abdirahman

## ► To cite this version:

Zam-Zam Abdirahman. Adoption des pratiques managériales innovantes par les PME agroalimentaires : apprentissage et effets de réseau. Gestion et management. Université de Technologie de Compiègne, 2020. Français. NNT : 2020COMP2547 . tel-04597623

**HAL Id: tel-04597623**

**<https://theses.hal.science/tel-04597623v1>**

Submitted on 3 Jun 2024

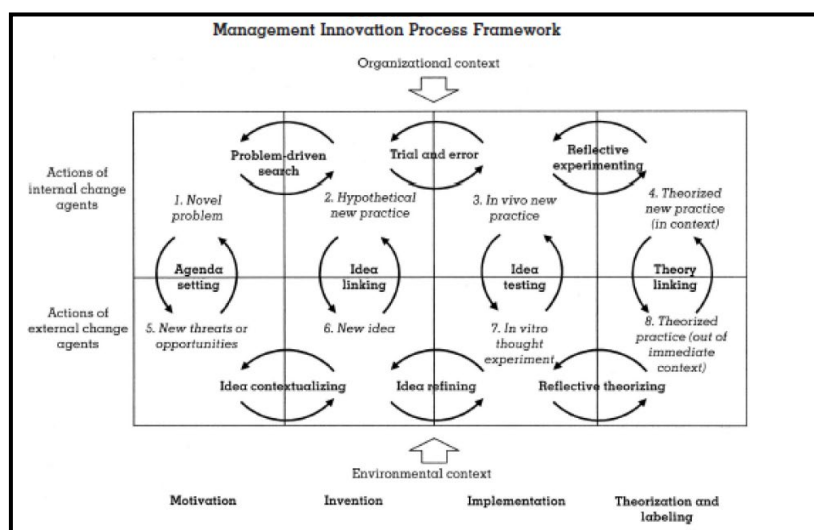
**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

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.

Par Zam-Zam ABDIRAHMAN

*Adoption des pratiques managériales innovantes par les PME agroalimentaires : apprentissage et effets de réseau*

Thèse présentée pour l'obtention du grade de Docteur de l'UTC



Soutenue le 22 janvier 2020

**Spécialité :** Sciences de Gestion : Unité de recherche COSTECH (EA-2223)

D2547



# Thèse

Pour l'obtention du grade du docteur délivrée par

**Université de Technologie de Compiègne**

**Spécialité : Sciences de Gestion**

École doctorale n°71 Sciences pour l'ingénieur - Laboratoire COSTECH (EA 2223)

Présentée et soutenue publiquement par

**Zam-Zam ABDIRAHMAN**

Le 22 janvier 2020

## **Adoption des pratiques managériales innovantes par les PME agroalimentaires : apprentissage et effets de réseau**

### **Jury**

<b>M. Raúl COMPÉS LÓPEZ</b> , Professeur, Université polytechnique de Valence, Espagne	Rapporteur
<b>Mme Nathalie DARENE</b> , Maître de conférences, Université de technologie de Compiègne	Examinatrice
<b>Mme Maryline FILIPPI</b> , Professeure, Bordeaux Sciences Agro	Examinatrice
<b>Mme Fatiha FORT</b> , Professeure, Montpellier SupAgro	Examinatrice
<b>M. Xavier GELLYNCK</b> , Professeur, Université de Gand, Belgique	Rapporteur
<b>M. Loïc SAUVÉE</b> , Enseignant-chercheur HDR, UniLaSalle	Directeur de thèse

*L'université de technologie de Compiègne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.*

## Sommaire

Introduction générale.....	1
Partie I : Les aspects théoriques et méthodologiques.....	26
Chapitre 1 - Les normes de systèmes de management (NSM) et l'ISO 26000.....	27
1. Une approche historique et contextuelle des NSM et l'ISO 26000.....	29
2. La recherche académique sur les NSM.....	55
3. La norme comme objet sociotechnique et comme enjeu d'appropriation.....	69
Chapitre 2 - La mise en place des NSM et de la RSE : une lecture conceptuelle par la dimension collective.....	84
1. Réseaux d'accompagnement aux NSM et à la RSE.....	86
2. Dynamique de mise en place des pratiques managériales innovantes.....	100
3. L'apprentissage organisationnel au prisme des phénomènes réticulaires.....	116
Chapitre 3 - De l'ancrage épistémologique aux choix méthodologiques.....	133
1. Paradigme de la recherche : approche constructiviste.....	135
2. Méthodologie qualitative.....	139
3. Méthodologie quantitative.....	153
4. Présentation du dossier d'articles.....	165
Partie II : dossier d'articles.....	174
Article 1 - Non-technological innovations from organisational design and change perspectives in VSEs and SMEs: the case of management systems.....	176
Article 2 - Network characteristics and the adoption of organisational innovation in the food sector.....	200
Article 3 - Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises.....	226
Article 4 - Food safety implementation in the perspective of network learning.....	253
Article 5 - Conditions d'émergence d'une initiative collective pour la diffusion de la RSE auprès des PME.....	275
Article 6 – A network learning framework with application to CSR in food SMES.....	292
Partie III : Discussions et perspectives.....	312
Chapitre 4 - Synthèse et discussion.....	313
Chapitre 5 - Contributions, limites et perspectives.....	341
Conclusion générale.....	356
Références bibliographiques.....	362
Liste des tableaux.....	381
Liste des illustrations.....	383
Sigle & abréviations.....	384
Liste des annexes.....	385

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon directeur de thèse, Loïc SAUVÉE, qui m'a suivi tout au long de ces années. Tant d'un point de vue scientifique que d'un point de vue humain, il a su m'écouter et me guider dans mon travail de recherche.

Je remercie les Professeurs GELLYNCK et COMPÉS LÓPEZ pour l'honneur qu'ils me font d'évaluer ce travail de recherche et les professeures FILIPPI, FORT et DARENE pour leur participation à ce jury de thèse.

Ma reconnaissance va aussi à mon établissement, UniLaSalle, pour le soutien dans mon projet de recherche. J'ai pu bénéficier d'une décharge partielle d'enseignement pour la réalisation de cette thèse. Beaucoup des collègues sont dans mes pensées pour leur encouragement. Je remercie Valérie, Laurent, Brigitte, Marie, Catherine, Michel, etc. Merci aux personnes qui ont relu des parties de ma thèse, notamment Sylvie et Marie-Rose. Merci aussi à mon club de soutien et de délire : Nalini, Maryem, Delphine, Marie-Rose, Hanitra, Sylvie et Miravo.

Cette expérience est aussi marquée par des rencontres. Mon séjour à Gand a été riche en rencontre avec des doctorants et des personnes fantastiques, merci à Heidi, Eveline, Sibylle, Fien, Christine, Roland, Sophie, Hans.

Mon cher Mari, Moustapha, mes remerciements ne pourront jamais égaler ton grand cœur qui m'a tant apporté. Tu m'as toujours encouragé et tu as su me rassurer au moment de doute. Merci encore ! Toute ma tendresse va à mes enfants Wilsan, Iman et Tossane, ils ont su supporter les angoisses de leur mère. Merci à mes parents qui m'ont inculqué le sens de l'effort, à mes frères et sœurs pour leur admiration et leur encouragement.

Je suis reconnaissante vis à vis de toutes les personnes qui ont accepté mes rendez-vous et qui ont répondu à mes questionnaires me permettant ainsi de réaliser mon travail de recherche. Leur témoignage a été fondamental.

Je remercie enfin toutes celles et tous ceux que j'ai oublié de citer et qui m'ont aidée à un moment ou à un autre.

*C'est dans l'effort que l'on trouve la satisfaction et non dans la réussite. Un plein effort est une pleine victoire.*

GANDHI

## **Introduction générale**

### 1. Introduction

L'agriculture et l'agroalimentaire ont subi d'importants bouleversements ces dernières années. De nombreux défis, porteurs de contraintes comme d'opportunités, se présentent aux entreprises du secteur. Des questions stratégiques sont adressées aux industries agroalimentaires (IAA) : la mondialisation, l'importance croissante des enjeux environnementaux, la prévention des pollutions, les attentes des consommateurs de plus en plus orientées vers des aspects de sécurité des denrées alimentaires, de santé et de nutrition.

#### Les tendances stratégiques du secteur agroalimentaire français

La place de l'agroalimentaire dans l'économie française est primordiale. Le secteur est le premier secteur industriel français en chiffres d'affaires et en emplois. Les entreprises alimentaires ont généré 10 864 emplois depuis 3 ans (Acos, 2016). En 2016, le secteur comptabilisait 172 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour 17 647 entreprises et 427 213 emplois sur l'ensemble du territoire national. Cependant, les perspectives de croissance du secteur agroalimentaire français sont faibles face à une concurrence aigüe des pays émergents.

En effet les défis auxquels fait face l'agroalimentaire français sont mondiaux et européens. Il reste un secteur sous haute tension. Les marges se réduisent, les prix de matières premières sont volatiles, les rapports avec la grande distribution sont déséquilibrés. De plus, les exigences sanitaires et environnementales se renforcent sans cesse. Les réglementations sanitaires et environnementales deviennent de plus en plus strictes dans les pays développés du fait des nouvelles attentes des consommateurs et des citoyens vers des valeurs de bien être, d'environnement plus sain, d'alimentation plus sûre et plus équilibrée.

Les enjeux du développement durable (ci-après DD) sont aussi primordiaux pour le secteur agroalimentaire. Les entreprises agroalimentaires sont particulièrement concernées par la déclinaison du DD, à savoir la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (ci-après RSE), du fait de leur incidence forte sur les environnements naturels, sociaux et économiques, les trois piliers de la responsabilité sociétale, autrement dit, de leur rôle en tant qu'acteurs majeurs du développement durable. Leurs liens avec la grande distribution et avec l'agriculture ont un fort effet d'entraînement et induisent d'importantes implications économiques, sociales et environnementales. La RSE constitue un véritable changement de paradigme pour le secteur



agroalimentaire car elle est porteuse d'une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et ses relations aux autres composantes de la société. Malgré les nombreux discours sur les avantages de la RSE et les outils proposés pour sa mise en œuvre, celle-ci reste peu prise en compte dans les stratégies des PME. Néanmoins, l'agroalimentaire se situe dans la bonne moyenne en termes de pratiques et de connaissance, selon une étude de l'INSEE et l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE, 2018).

### Les facteurs de compétitivité des PME agroalimentaires

Dans ce contexte de menaces et d'opportunités, deux principaux leviers pour la compétitivité des entreprises sont l'innovation et l'exportation. L'innovation est le principal vecteur de compétitivité des IAA. La pression concurrentielle joue ainsi un rôle déterminant dans l'innovation puisque les entreprises innovent avant tout pour satisfaire la demande du marché et pour se différencier. Les IAA privilégient l'innovation incrémentale (modification, amélioration continue, etc.). Par ailleurs, une catégorie d'innovation, que l'on qualifiera pour le moment d'innovation managériale, apparaît de plus en plus comme au centre des préoccupations. Plusieurs facteurs peuvent freiner la capacité d'innovation des IAA. Les faibles marges, la faible attractivité du secteur, des contraintes réglementaires, les coûts de systèmes de management et de leurs certifications, la prolifération des standards, des audits multiples, les difficultés d'accès au marché, le rapport de force déséquilibrée avec la grande distribution.

Le secteur agroalimentaire français est soutenu par les institutions publiques. La recherche agroalimentaire s'appuie sur des nombreuses structures et sur la recherche publique et parapublique française puissante et de qualité (INRA, CNRS, IRSTEA, CIRAD, IRD, pôles de compétitivité, Centres Techniques etc.). On observe aussi des nouvelles formes de collaboration sous forme d'unités mixtes technologiques (UMT) et de réseaux mixtes technologiques (RMT). Depuis le début des années 2000, les pôles de compétitivité et les organismes de soutien financier (OSEO) et d'autres formes d'appui financier comme le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et l'Agence Nationale de la Recherche sont également à l'œuvre. Au niveau européen, le 7<sup>ème</sup> Programme Cadre de Recherche et Développement (PCRD 2007-2013) était destiné aux secteurs de l'agronomie, de la pêche, de l'alimentation et des biotechnologies avec un budget propre de deux milliards d'euros. De même, la plateforme Food for Life de 2005 est un espace d'échange entre industriels et chercheurs.

Cet environnement exceptionnel ne doit toutefois pas cacher le fait que toutes les entreprises du secteur ne sont pas toutes situées sur le même plan. Les grandes entreprises sont les plus innovantes et les PME agroalimentaires, avec des problématiques et des caractéristiques qui leur sont spécifiques, sont moins favorisées. Leur faible taille constitue un frein à leur développement à l'international, à l'investissement dans l'innovation et à l'accès aux marchés de la grande distribution. Enfin, les PME manquent souvent d'outils de pilotage managériaux et financiers. Leur insuffisance d'une vision à long terme handicape également leur développement.

Pour un marché national arrivé à saturation, le commerce extérieur constitue, pour les PME françaises, un moteur de croissance significatif. Dans ce sens, la normalisation internationale (ISO, Codex Alimentarius, etc.) facilite les échanges, permettant également d'éviter le déséquilibre concurrentiel entre pays. La Commission européenne, quant à elle, réaffirme le rôle essentiel de la normalisation comme vecteur de diffusion des innovations avec la publication d'une communication intitulée « *vers une contribution accrue de la normalisation à l'innovation en Europe* » le 11 mars 2008 (Commission européenne, 2008). Par exemple, une certification de la norme ISO 22000 garantit les aspects sanitaires, mais cela peut constituer un frein important à l'accès aux marchés internationaux. D'autre part la coexistence de ces normes avec les nombreux référentiels privés, développés par la distribution (par exemple le *British Retail Consortium* ou BRC, l'*International Food Standard* ou IFS) reste un problème pour les PME. Selon l'exigence de l'entreprise cliente, une PME peut être amenée à adopter plusieurs référentiels en même temps. Cette coexistence a conduit au développement d'autres documents normatifs comme l'ISO/TS 22002-1 *Programmes prérequis pour la sécurité des denrées alimentaires* (publié en 2009) ou encore la norme FSSC 22000.

Dans le même temps, les normes peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité (au sens large) des produits et assurer la satisfaction des consommateurs et des citoyens. La reconnaissance par le marché et par les consommateurs de ces nouvelles caractéristiques qualitatives nécessite un engagement dans une grande transparence : traçabilité, étiquetage environnemental, respect des normes ISO, contribution au développement durable et à la responsabilité sociétale des entreprises. La normalisation constitue ainsi un appui stratégique de différenciation tout en soutenant une production nationale avec des exigences supérieures. La certification, quant à elle, est la procédure selon laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences

spécifiées dans une norme, un document normatif ou un autre type de référentiel. Elle en est donc le prolongement obligé.

### L'adaptation des normes transversales par les PME

La question de l'adaptation des normes transversales, d'une part, aux spécificités des secteurs agricole et agroalimentaire et d'autre part aux PME agroalimentaires, mérite donc d'être posée. Du fait de l'importance de la normalisation dans l'économie, le décret n°2009-697 du 16 juin 2009 instaure l'accès gratuit aux travaux de normalisation pour les PME indépendantes : « Il ne peut être demandé de participation aux frais d'élaboration d'une norme (...) aux petites et moyennes entreprises de moins de 250 salariés ne dépendant pas à plus de 25 % d'un groupe de plus de 250 salariés (...) » (article 14). Cependant, les PME participent peu par manque de temps et ainsi laissent aux plus grands groupes la construction de l'objet normes qu'elles tenteront d'adopter par la suite, avec toutes les difficultés organisationnelles et managériales qui en découlent.

Une question cruciale pour les PME agroalimentaires émerge progressivement : *leur capacité à adopter ces normes, ces référentiels privés, ces lignes directrices, en lien à la sécurité alimentaire et à la responsabilité sociétale*. En effet, les PME agroalimentaires, dont les rôles dans la structuration et le dynamisme de l'économie alimentaire en Europe sont comme on l'a vu cruciaux, vont rencontrer en même temps des difficultés et des limites dans leur capacité à adopter ces nouvelles pratiques managériales. Dans cette même veine, les actions collectives mises en place pour faciliter l'adoption et l'implémentation des outils managériaux ainsi que l'appui institutionnel et professionnel dont ces initiatives bénéficient est un sujet d'importance cruciale.

Concomitamment, on observe des dynamiques régionales ou sectorielles fortes promouvant des initiatives destinées à partager des pratiques spécifiques à l'agroalimentaire : par exemple le lancement en 2009 d'actions autour du SD 21000 (Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise), puis en 2011 autour de la norme ISO 26000 sous l'égide de la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles (FRCA) et de Coop de France. Dans ce contexte de l'agroalimentaire français, nous avons donc identifié une question clé, à savoir : *comment appréhender ces phénomènes d'apprentissage aux pratiques managériales innovantes en lien aux exigences sanitaires et sociétales, tant au*

*niveau individuel que collectif*? Notre travail doctoral en sciences de gestion a mobilisé un certain nombre de concepts et de théories que nous développons, avant de détailler plus précisément notre problématique ainsi que nos hypothèses de recherche.

## 2. Théories mobilisées

Afin de comprendre l'adoption en réseau des pratiques managériales innovantes par les PME agroalimentaires, une combinaison de théories de l'**innovation**, du **capital social** et de l'**apprentissage réticulaire** est mobilisée.

### 2.1. Innovation : innovation non-technologique et innovation en réseau

Une première étape clé de notre travail de recherche a consisté dans la caractérisation de ce qu'on appelle innovation. Notre compréhension de l'innovation et de la recherche associée à celle-ci s'est continuellement développée au fil du temps. Joseph A. Schumpeter est considéré comme le père fondateur des recherches sur l'innovation. Au début du XXe siècle déjà, il a souligné que l'innovation est un moyen de parvenir à un avantage concurrentiel et à une croissance économique (Schumpeter, 1934). Il a également souligné que la notion d'innovation ne peut se réduire à une innovation de produit ou de procédé, mais inclut également de nouvelles formes de marchés ou d'organisations conduisant à de nouvelles combinaisons de facteurs de production et de compétences (Edquist, 1997) et que pour ce faire l'entrepreneur doit interagir avec son environnement stratégique (Schumpeter, 1991).

Au fil du temps un large éventail de connaissances théoriques et empiriques sur le développement de la recherche sur l'innovation a été ajouté, comme le type d'innovation, le niveau d'innovation, le nombre de partenaires impliqués dans le processus d'innovation, et l'origine des connaissances pour l'innovation, etc. Nous précisons succinctement ces apports et concepts théoriques.

#### - **Le type d'innovation et la notion d'innovation « non-technologique » : innovation managériale/innovation organisationnelle.**

Bien que Joseph A. Schumpeter ait souligné que l'innovation ne se limitait pas à l'innovation de produits ou de procédés mais incluant également de nouvelles formes de marchés ou d'organisations (Edquist, 1997), la littérature n'a longtemps considéré que les innovations technologiques (produits et procédés). Qu'est-ce qu'une innovation non

technologique ? Selon l'OCDE (2005), la famille de l'innovation non technologique englobe de nouveaux types de relations organisationnelles dans une entreprise et avec des partenaires externes. Ce type d'innovation est généralement caractérisé par des modifications de l'organisation du lieu de travail avec la mise en œuvre des nouvelles méthodes de travail, de répartition des responsabilités et de prise de décision parmi les employés (OCDE, 2005).

Les innovations non technologiques sont moins étudiées dans la littérature (Crossan et Apaydin, 2010 ; Keupp, Palmie et Gassmann, 2011 ; Damanpour, Chiu et Magelssen, 2012). Birkinshaw et Mol (2006) ont néanmoins recensé plus de 12 700 articles scientifiques sur ce sujet. Dans le même temps, il n'y a pas de consensus sur leurs définitions (Lam, 2004). En effet, la famille de l'innovation non technologique englobe une grande diversité de termes, trouvés principalement dans la littérature en management depuis le début des années 80 (Fagerberg, 2004). La littérature utilise plusieurs termes de manière interchangeable : innovation organisationnelle (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984), innovation administrative (Evan, 1966, Teece, 1980) ou management innovation (innovation de management, innovation managériale) (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Damanpour, 2010 ; Le Roy et al., 2013). Cette ambiguïté est soulignée par Damanpour (2010).

En somme, les frontières du concept d'innovation organisationnelle, managériale ou administrative sont mouvantes. Les similitudes des définitions et des variables étudiées dans la littérature peuvent conduire à un socle commun. Pour Damanpour et Evan (1984), l'innovation non technologique doit être vue comme un déclencheur pour accroître l'innovation technologique. Cette approche introduit une hiérarchisation entre les innovations technologiques et non-technologiques. En effet, ce type d'innovation est parfois vu au sommet de la hiérarchie des différents types d'innovations. Pour Hamel (2006), une innovation non technologique est le fondement de la création d'une compétence unique pour l'entreprise. Elle améliore ainsi la capacité à développer des innovations managériales qui dépendent de leur performance. Une seconde approche adopte une perspective dite intégrative : quand une entreprise innove dans le produit ou le processus, il est plus probable qu'elle mette en œuvre simultanément des innovations managériales. Par conséquent, la combinaison des effets de ces innovations peut améliorer globalement la performance (Roberts et Amit, 2003 ; Damanpour et al., 2009).

- **Innovation en réseau, innovation réticulaire**

Depuis les travaux pionniers de Schumpeter (1918, 1934), les logiques mécaniques et linéaires de l'innovation ont dominé. Ces modèles d'innovation considèrent l'innovation comme un processus linéaire suivant une trajectoire fixe. Dès les années 1990, des approches se sont distancées de ces modèles de l'innovation grâce notamment au développement de perspectives interdisciplinaires. L'innovation est analysée par différentes sciences sociales (Flichy, 2003) avec une approche sociotechnique prenant en considération le rôle des acteurs et du milieu d'innovation (Flichy, 2003). En sciences de gestion, l'« open innovation » met en évidence les liens et les relations des firmes participant à l'innovation. Dans ce sens, le paradigme de l'open innovation est l'antithèse du modèle d'intégration verticale soutenant que les activités de l'innovation sont internes.

Ainsi, ce paradigme saisit à la fois les principales bases du modèle interactif de l'innovation et celles de la logique des réseaux puisque les idées émergent tant de l'interne que de l'externe de l'entreprise. Le modèle d'innovation en réseau a bénéficié de multiples courants en sciences économiques et de gestion (Aoki, 1989 ; Nonaka et Takeuchi, 1991) et en sociologie (Callon, 1989, Castells, 1996). Boltanski et Chipello (1999) ont étudié ce « nouvel esprit du capitalisme » incluant le réseau. Callon et Latour (1997) examinent, quant à eux, la nature des interactions sociales en lien avec les technologies. Alter (2005) affirme que des formes de sociabilité plus ou moins fortes avec une appartenance à des réseaux sociaux influencent la diffusion de l'innovation. A l'instar du modèle réseau se développent d'autres modèles : « cluster » (Porter, 1990), systèmes d'innovations nationales ou régionales (Freeman 1984, Lundvall, 1988) ou écosystème à la Silicon Valley.

## 2.2. Théorie du capital social

La notion du capital social trouve son origine dans la sociologie où elle est utilisée pour décrire les atouts relationnels des communautés (Putman, 1993 ; Coleman, 1998) et des individus (Bourdieu, 1980 ; Granovetter, 1973). Depuis, il a été étudié par plusieurs disciplines (sciences sociales, sciences économiques, sciences politiques, etc.) (Lee, 2009). Ces recherches, à travers une grande variété de résultats, a abouti à une multitude de définitions (Durlauf, 2002). Toutefois, Adler et Kwon (2002) soutiennent que les définitions sont en réalité relativement similaires mais qu'elles varient en fonction des objectifs.

Il existe deux grandes perspectives adoptées par les chercheurs : externe (*Brokering*) et interne ou de liaison (*Bonding*). Payne et al. (2011) montrent que les travaux établissent souvent

leur définition sur les fondements théoriques de Burt (1997, 2000) ou de Coleman (1990, 1998). En effet, pour Burt (1997) la « brokering view » représente un des « *liens externes et se préoccupe des avantages de l'information et du contrôle que les acteurs peuvent récupérer lorsqu'ils sont intégrés dans des réseaux riches en trous structurels* » (*structural holes*). Coleman (1990), quant à lui, suit une perspective interne du capital social en le définissant comme « *certain aspects de la structure sociale facilitant certaines actions de l'individu au sein de la structure* ». Il affirme que les acteurs d'un réseau réduisent l'incertitude des échanges et renforcent la coopération en se faisant confiance (Coleman, 1988). Cette forme interne du capital social est un « bien collectif » contrairement aux autres capitaux (humain et financier) qui peuvent être possédés individuellement (Coleman, 1988).

Les travaux combinant ces deux perspectives sont particulièrement intéressants. Adler et Knwon (2002) englobe à la fois la forme de courtage (*brokerage*) et de caution du capital social. Aussi, deux auteurs importants pour notre recherche, Nahapiet et Ghoshal (1998) définissent le capital social à la fois dans une perspective interne et externe comme « *la somme des ressources réelles et potentielles intégrées dans une ressource disponible et dérivée du réseau de relations que possède une entité individuelle ou sociale* » (Nahapiet et Ghoshal, 1998, p. 243). Dans la lignée de travaux de Granovetter (1992), Nahapiet et Ghoshal (1998) font la distinction entre la dimension structurelle du capital social et la dimension relationnelle qui désigne les actifs créés et mis à profit en tant que confiance. De plus, ils proposent une troisième dimension du capital social, à savoir la dimension cognitive qui implique les ressources fournissant des représentations et des systèmes de signification partagés entre les membres du réseau. Enfin les principales propositions de cette théorie sont que les réseaux de relations forment une source importante pour l'individu ou pour l'entité sociale (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Ces trois dimensions du capital social ont été appropriées par les chercheurs dans le contexte de l'innovation en général (Zheng, 2010) et dans le cas des innovations managériales en particulier (Pitsis, 2013). Elles ont été aussi mobilisées pour l'analyse du cas de la RSE (Bonneveux, 2015 ; Meyer et al., 2017 ; Granata et al., 2017). Notre travail s'inscrit dans la continuité de ces travaux et s'applique plus particulièrement aux cas des pratiques managériales innovantes adoptées par les PME agroalimentaires.



### 2.3. Apprentissage réticulaire

Nous nous intéressons ici à l'élargissement de la réflexion conceptuelle de l'apprentissage organisationnel autour de la notion d'apprentissage en réseau, ou apprentissage réticulaire (*network learning*).

L'apprentissage se concentre souvent sur les apprenants individuels (Kontoghiorghes et al. 2005). Les individus apprennent par intuition (Crossan et al 1999) ou à partir de connaissances externes (Huysman 2000). Les connaissances individuelles sont institutionnalisées dans l'entreprise à travers différentes étapes. Pour Huysman (2000), ce processus se produit en externalisant, en objectivant et en intériorisant la connaissance. Dans le modèle d'apprentissage de Crossan et al (1999), les connaissances individuelles sont intégrées dans les connaissances organisationnelles (et vice versa) par quatre étapes : intuition, interprétation, intégration et institutionnalisation. Il est connu sous le nom de « modèle de 4I » et son influence grandissante dans les travaux sur l'apprentissage organisationnel a marqué un tournant.

Ce modèle de 4I de Crossan et al. (1999) constitue en effet une première base conceptuelle de l'apprentissage en réseau. La mobilisation du concept de réseau dans les théories de l'apprentissage organisationnel (ci-après AO) date des années 1980 avec les travaux de Fiol et Lyles (1985). Ces auteurs considèrent que l'AO ne peut être entièrement compris comme une simple addition de processus d'apprentissage individuels. Partant de ce constat, Fiol et Lyles proposent la notion de "niveau". Pour eux, il est possible de différencier une hiérarchie « *dans la catégorie du développement cognitif (...) en fonction du niveau de compréhension et de création d'association* » (Fiol et Lyles, 1985, p. 807).

Plus récemment, l'influence du modèle 4I de Crossan et al (1999) a conduit plusieurs chercheurs à étendre ce modèle dans des directions complémentaires comme les travaux de Jones et Macpherson (2006). Ces auteurs ont proposé une extension du modèle 4I en intégrant une dimension externe qui est l'institutionnalisation des connaissances dans les PME (Jones et Macpherson, 2006). Les auteurs identifient un 5<sup>ème</sup> niveau inter organisationnel de l'apprentissage organisationnel (*intertwining*). Ils suggèrent que le cadre d'analyse 5I explicite le fait que pour que les nouvelles connaissances soient intégrées à la « mémoire » de ces entreprises, cela nécessite des organisations externes qui peuvent motiver et guider les PME.

Knight et Pye (2002) proposent, quant à eux, une approche complète des phénomènes complexes d'apprentissage en réseau en intégrant les sens multiples du concept de réseau. Les



relations dyadiques, telles que les sociétés de conseil avec leurs clients, ou les clients et / ou les fournisseurs d'entreprises focales, sont déjà des exemples de tels phénomènes. Mais selon ces auteurs c'est le réseau en tant que tel qui doit pouvoir être considéré à part entière comme apprenant, comme entité apprenante.

Pour Knight (2002), le cas de l'apprentissage en réseau repose sur l'extension de la notion d'apprentissage organisationnel et se fonde sur quatre prémisses: (i) le concept d'apprentissage n'est pas limité au niveau de l'individu, mais peut être appliqué à d'autres niveaux du système ; (ii) le réseau inter organisationnel est le quatrième niveau d'apprenant, après l'individu, le groupe et l'organisation; (iii) l'apprentissage en réseau devrait être étudié dans des réseaux plus larges, pas seulement des réseaux stratégiques, afin d'évaluer si l'apprentissage organisationnel et l'apprentissage en réseau sont isomorphes ; (iv), et compte tenu de ces prémisses, une vue centrée sur le réseau de l'apprentissage « *vu comme entité propre* est appropriée ». C'est tout l'intérêt des travaux centrés exclusivement sur l'apprentissage réticulaire, dont les concepts sont d'un intérêt majeur pour aborder la question des initiatives collectives.

Au final, l'introduction du réseau comme un niveau complémentaire dans le modèle d'apprentissage de 4I de Crossan et al (1999) est tout à fait pertinent pour notre recherche concernant l'adoption en réseau afin de mieux appréhender cette forme d'apprentissage particulière.

*Ayant présenté d'une part le contexte dans lequel s'insère notre réflexion et d'autre part les concepts clés que nous avons mobilisé pour notre recherche, nous sommes désormais en mesure de proposer la problématique centrale de la thèse ainsi que nos hypothèses de recherche. Ce travail doctoral est structuré autour d'un dossier de six articles. Ce choix d'une thèse sur dossier d'articles s'explique par deux éléments : tout d'abord compte tenu de l'insertion de cette thèse de doctorat dans un projet européen NetGrow (qui sera présenté ultérieurement) et également parce que nous étions en thèse avec statut de doctorante salariée (enseignant-chercheur à UniLaSalle inscrite à l'Ecole Doctorale UTC).*

*La thèse se structure en 5 chapitres auxquels est adjoint le dossier de 6 articles. Pour bien saisir la logique d'ensemble, nous allons présenter successivement trois points :*

*(i) Le premier point (3) expose la problématique centrale de la thèse et les hypothèses de recherche. Ce sera également l'occasion de présenter succinctement les articles du dossier et de pointer les zones d'ombre de la littérature sur le sujet.*

*(ii) Le deuxième point (4) présente un schéma du cadre global d'analyse, articulant concepts, articles et hypothèses, puis nous explicitons ce cadre.*

*(iii) Le troisième point (5) détaille l'architecture globale de la thèse, synthétisée au final par un schéma.*

### 3. Problématique de recherche

Ce travail doctoral traite de la problématique suivante : **Comment la participation des PME à un réseau d'apprentissage favorise-t-elle l'adoption des pratiques managériales innovantes ?** L'approche réseau appliquée à l'étude des pratiques managériales dans le secteur agroalimentaire présente de nombreux intérêts, notamment lorsqu'il s'agit de traiter de la structure collective d'accompagnement et d'apprentissage et du comportement des acteurs impliqués. Les questions posées ici se nourrissent de zones d'ombre de la littérature managériale et de l'observation du terrain agroalimentaire français. Trois sous-questions structurent cette thèse :

**Q1 : Comment les caractéristiques du réseau impactent-elles l'adoption de l'innovation organisationnelle/managériale ?** (Article IJODE, article IJEIM).

**Q2 : Comment caractériser l'apprentissage en réseau pour l'adoption des pratiques managériales innovantes ?** (Article JCNS, Article IJFS, Article BEER).

**Q3 : Comment les conditions d'émergence du réseau favorisent-elles son institutionnalisation pour l'apprentissage et l'innovation ?** (Article RIPME).

**Q1 : Comment les caractéristiques du réseau impacte-elle l'adoption de l'innovation organisationnelle/managériale ?** (Article IJODE, article IJEIM)

La sous-question 1 de ce travail a pour objectif de répondre à certains manques de la littérature sur les innovations organisationnelles (ou innovations non-technologiques au sens large). La distinction entre les différentes innovations au sein de la famille innovations non-technologiques a fait l'objectif de l'article 1 (IJODE) intitulé « *Non-technological innovations from organisational design and change perspectives in VSEs and SMEs: the case of management systems* ». Revenons maintenant aux zones d'ombre sur lesquels se cristallisent notre premier questionnement. Les réseaux d'innovation apportent plusieurs avantages aux entreprises. En effet, la littérature sur les réseaux d'innovation s'est principalement concentrée sur l'innovation de produit (Pittaway et al., 2004). Cependant, l'accès à l'information et des sources externes de connaissances est crucial pour les innovations technologiques et non technologiques (Ganter et Hecker, 2013, Laursen et Salter, 2006, Mol et Birkinshaw, 2009).

Comme pour l'innovation technologique (produit, procédé), les réseaux peuvent faciliter la création et la diffusion d'innovations organisationnelles (notées ci-après IO). Cependant, les recherches empiriques étudiant l'impact des réseaux sur les IO sont limitées (Damanpour et Schneider, 2006, Camisón et al., 2016, Perez Jolles et al., 2016, Peng et al., 2014). Pittaway et al. (2004) indiquent que « *même si l'innovation organisationnelle et de processus peuvent être, par nature, plus difficile à étudier, les types d'activités de réseautage qui se produisent dans la diffusion et la mise en œuvre de processus et d'innovations organisationnelles méritent une attention soutenue* » (Pittaway et al., 2004, p. 160).

Dans ce contexte nous contribuons avec l'article 2 (IJEIM) « *Network characteristics and the adoption of organizational innovation in the food sector* » à cette littérature existante grâce à un travail empirique qui traite de la question des caractéristiques de réseau et de l'adoption des innovations organisationnelles dans le secteur agroalimentaire. Les données sur l'innovation organisationnelle (Damanpour et Aravind, 2012a) sont rares. Les données de CIS (Community Innovation Survey) ont été les plus exploitées par ces auteurs (Battisti et Stoneman, 2010 ; Vezzani, 2010, Ganter et Hecker, 2013, Mol et Birkinshaw, 2009, Mothe et Nguyen Thi, 2010, Schmidt et Rammer, 2007). En ce sens, notre travail contribue à diversifier la source des matériaux empiriques. Enfin, l'orientation sectorielle de notre étude est guidée, d'une part, par la thématique de la recherche doctorale et d'autre part par l'importance du secteur. Ainsi cette étude sectorielle agroalimentaire apporte plus de pertinence et de précision

pour un secteur spécifique. Aussi, cette étude a mobilisé des données 384 entreprises agroalimentaires de 6 pays européens (données multiculturelles).

**Q2 : Comment caractériser l'apprentissage en réseau pour l'adoption des pratiques managériales innovantes ?** (Article IJFS, article JCNS, article BEER)

La sous-question 2 se nourrit des intérêts de l'approche réseau et de ses implications pour l'étude des effets d'apprentissage. Trois perspectives complémentaires ont été retenues, qui trouve leur aboutissement dans trois articles. Deux articles (IJFS et JCNS) portent sur des études de cas et s'intéressent respectivement aux pratiques managériales en lien avec la sécurité sanitaires des aliments et celles de la RSE. Le troisième article BEER propose, quant à lui, une lecture conceptuelle de l'apprentissage.

L'approche réseau permet de combiner simultanément plusieurs types de liens directement ou indirectement liés au processus d'innovation (flux d'information, argent, connaissance, etc.). Cette approche adopte une perspective multi-niveau des acteurs dans les réseaux et relie différents niveaux d'analyse (Lazega, Jourda, Mounier et Stofer, 2007). Les effets d'encadrement et de découpage (Lazega, Jourda, Mounier et Stofer, 2007) et d'apprentissage doivent être identifiés. Chaque niveau n'est pas considéré isolément, mais plutôt en termes d'interactions entre les niveaux. L'approche est connue, grâce au calcul et aux méthodes formelles, afin d'éviter des commentaires trop vagues et imprécis en comparant plutôt des caractéristiques structurelles avec des méthodes formelles (généralement des données chiffrées). Cet intérêt a été mis en évidence pour la première sous question et pour l'article 2 avec une étude quantitative. Ici une «perspective réseau» permet d'aider à identifier différents types de rôles cognitifs et les rôles spécifiques des acteurs (individus et organisations) dans le processus d'innovation (Giuliani et Bell, 2004 ; Cantner et Graf, 2006 ; Chan et Liebovitz, 2006 ; Tsai, 2001).

Nous contribuons à cette littérature existante en l'appliquant au cas de la mise en place des pratiques managériales dans les PME agroalimentaires. Dans cette recherche, il y a deux points supplémentaires d'intérêts majeurs qui peuvent être étudiés de façon complémentaire : l'acquisition et le développement des nouvelles connaissances. La question de la connaissance et la transformation des connaissances sont complexes. La question des phases lors de la mise en place d'une pratique managériale est particulièrement importante. Dans ce sens, les flux de

connaissances (et les acteurs) provenant de l'extérieur peuvent être suivis et étudiés dans le cadre d'un « écosystème » d'innovation.

**Q3 : Comment les conditions d'émergence du réseau favorisent-elle son institutionnalisation pour l'apprentissage et l'innovation (Article RIPME)**

Pour Phelps et al. (2012), les travaux étudiant le réseau d'adoption de connaissance sont sous étudiés dans littérature (17%) contrairement aux réseaux de transfert (44%) et de création (38%) de connaissances. Cependant, l'encastrement des PME dans des réseaux est souligné comme cadre pour favoriser l'intégration de principes de RSE auprès des PME (Bonneveux et Calmé, 2009).

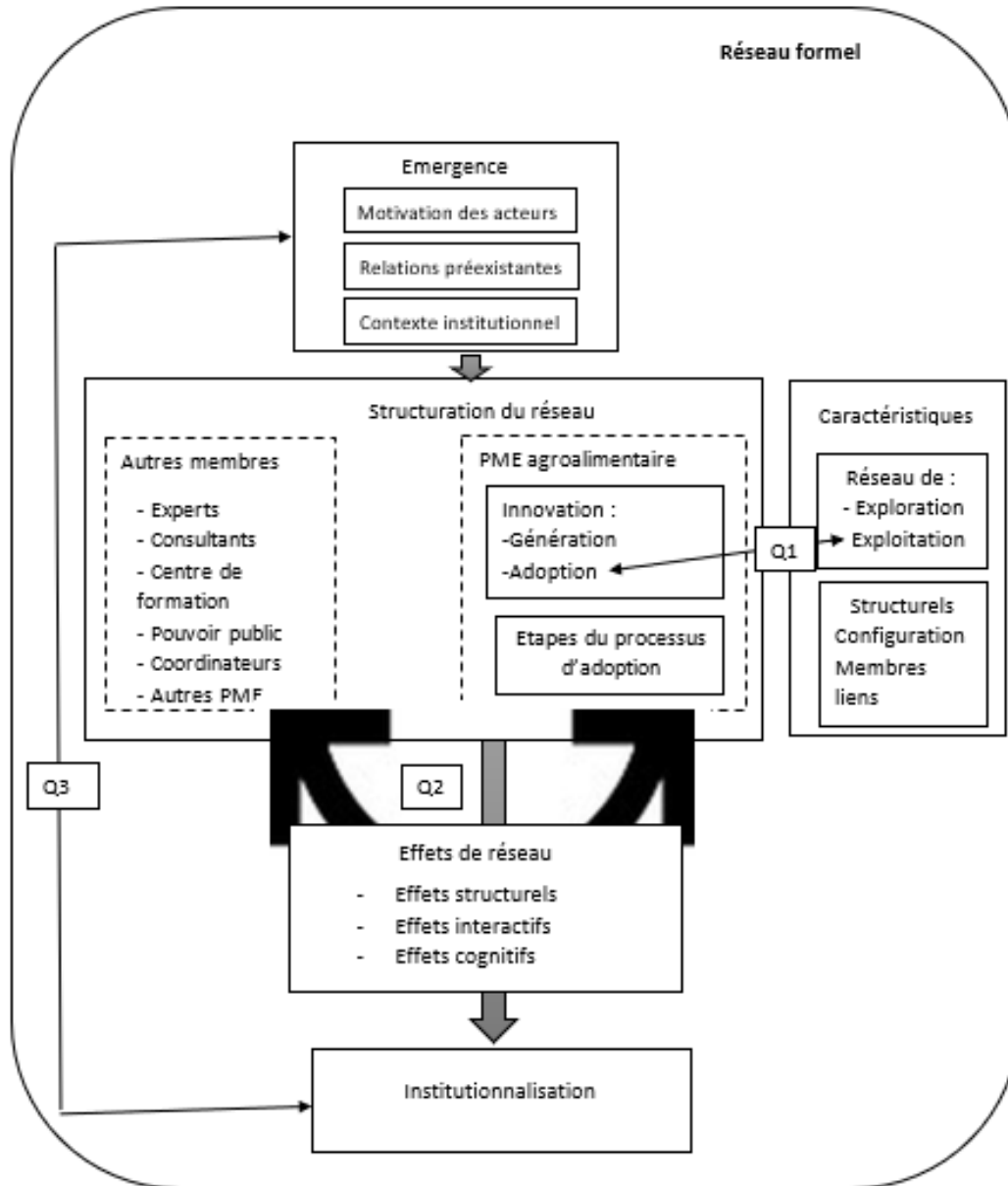
Des « *actions collectives menées par des institutionnels tels que les réseaux de pairs ou territoriaux semblent être de plus en plus considérées comme des alternatives prometteuses pour diffuser le développement durable auprès des PME* » (Bonneveux et al., 2011, p. 69). Par ailleurs, les autres leviers de diffusion de la RSE comme par la relation fournisseur-client (Quairel et Auberger, 2007), dans le cas des grandes entreprises (Berger-Douce, 2005 ; Paradas, 2006 ; Temri et Fort, 2009) sont inefficaces auprès des PME. En effet, sa mise en place questionne les capacités d'une entreprise à délimiter le périmètre et à pouvoir intégrer les principes généraux dans l'organisation. Dans ce sens des méthodologies restent à développer, à pratiquer, à adapter à l'organisation et à sa culture (Schäfer, 2016). Ainsi, des ressources cognitives sont nécessaires pour transformer, traduire et transférer les connaissances relatives à la RSE (ISO 26000 ou autres) vers l'entreprise. Selon Burchell et Cook (2006), l'un des besoins les plus évidents d'un projet de promotion de la RSE dans les PME est la participation d'organisations intermédiaires sous la forme de représentants d'agents sociaux et commerciaux.

Les travaux actuels (par exemple Bonneveux, 2011) sur les réseaux d'accompagnement des PME dans leur démarche RSE ne saisissent pas le réseau dans sa globalité, notamment ses conditions d'émergence. Pour Ahuja et al. (2012), la genèse des réseaux et leurs trajectoires évolutives sont étroitement liées car elles sont les deux faces d'une même pièce. Ainsi, l'article 6 RIPME « *Conditions d'émergence d'une initiative collective pour la diffusion de la RSE auprès des PME* » a pour objectif de saisir les conditions d'émergence d'un réseau initié en 2009 en Aquitaine pour l'accompagnement des PME lors de la mise en œuvre des pratiques RSE. Avec une grille issue de la littérature, nous avons réalisé une étude longitudinale du réseau (*whole network*) et de deux PME adhérentes (*ego network*). En plus de la compréhension des conditions d'émergence, nous avons pu identifier quelques enseignements sur

l'institutionnalisation de ce réseau qui a presque 10 ans. Le réseau régional est devenu national avec un changement de nom et des pilotes en 2017.

Enfin l'institutionnalisation induite par les conditions d'émergence de ce réseau est capitale car elle est fortement liée aux processus d'apprentissage du réseau (Crossan et *al.*, 1999). Cette dimension « d'institutionnalisation » est aussi considérée comme une étape cruciale du développement de la RSE (Chiffolleau, 2005 ; Fenwick, 2010 ; Maon et *al.*, 2009).

## 4. Cadre d'analyse



Dans cette section, les théories et concepts utilisés dans cette thèse sont présentés, ce qui décrit l'approche utilisée pour étudier *la manière dont la mise en réseau (de son émergence à son institutionnalisation) contribue à l'adoption des pratiques innovantes par les PME agroalimentaires*. Ce cadre représente un défi pour la recherche sur le lien entre les réseaux et

l'adoption des pratiques innovantes. Il décrit les différentes composantes ainsi que leurs lacunes et perspectives théoriques précisées précédemment.

Le cadre se compose de cinq blocs constitutifs du processus d'adoption en réseau : (i) émergence d'un réseau formel, (ii) la structuration du réseau, (iii) caractéristiques du réseau, (iv) effets de réseau et (v) institutionnalisation. Les différents blocs du cadre sont détaillés ci-dessous, sans ordre hiérarchique car ce cadre d'analyse constitue un tout :

(i) *Bloc « émergence »*. La recherche sur les actions collectives de diffusion de la RSE auprès des PME ne saisit pas le réseau dans sa globalité, et notamment les conditions d'émergence alors nécessaires pour mieux comprendre la structuration du réseau. Pour Ahuja et al. (2012), la genèse des réseaux et leurs trajectoires évolutives sont étroitement liées. Ce cadre d'analyse démarre ainsi par l'étude de l'émergence du réseau comme point de départ de sa structuration. Ce bloc a pour objectif de mettre en évidence les conditions d'émergence du réseau en analysant les motivations de la création, les relations préexistantes entre les acteurs et le contexte institutionnel. La compréhension de cette émergence est un élément déterminant pour l'étude de la phase d'institutionnalisation. Dans ce sens, la question de recherche 3 (comment les conditions d'émergence du réseau favorisent-elle son institutionnalisation pour l'apprentissage et l'innovation ?) tente de relier le bloc « émergence » et le bloc « institutionnalisation ».

(ii) *Bloc « structuration du réseau »*.

La perspective réseau appliquée à la recherche sur l'innovation a considérablement renouvelé et élargi nos connaissances. Par exemple, le processus d'analyse structurelle des réseaux considère tout réseau comme une combinaison d'acteurs et de relations (Borgatti et Li, 2009 ; Burt, 1997, 2000). Dans l'analyse structurelle des réseaux, les acteurs ne sont pas indépendants et s'influencent mutuellement. Pour prendre en compte la situation unique de chaque membre et la structure du réseau en tant que telle, l'approche combine deux perspectives complémentaires : le réseau global (c'est-à-dire sa densité, l'existence d'ensembles plus ou moins structurés, etc.) et le réseau centré (c'est-



à-dire la situation d'un acteur) dans son environnement avec un degré d'inclusion et d'insertion dans le réseau (Coulon, 2005 ; Borgatti et Li, 2009). Cependant, le déterminisme structurel ne peut expliquer à lui seul le réseau. Une représentation plus complète de la relation entre le réseau et l'apprentissage organisationnel devrait montrer que le réseau est « un canal d'apprentissage » et que, de manière récurrente, le réseau est transformé par l'apprentissage en cours. En d'autres termes, le réseau est au moins en partie construit par les processus d'apprentissage, de manière dynamique, délibérée et émergente (Berthon et al., 2007). Cette dimension ambivalente du réseau dans les phénomènes d'innovation a été démontrée (Powell et al., 1996, 2005 ; Conway et Steward, 2009 ; Owen-Smith et Powell, 2004). Il existe une interaction entre le réseau structurel et l'interactivité, avec, d'une part le réseau qui peut contraindre ou libérer les schémas d'interactions et les échanges entre les membres ; d'autre part, le comportement du réseau qui peut servir à ossifier l'appartenance au réseau et les relations existantes, ou à créer une dynamique dans l'appartenance et les relations au sein du réseau (Conway et Steward, 2009).

- (iii) *Bloc « caractéristiques ».* Concernant l'innovation en réseau, le cadre illustre qu'elle se fait au sein d'une entreprise en distinguant l'adoption de l'innovation et la génération de l'innovation. Bien que les entreprises soient dites innovantes, l'innovation en tant que processus doit être distinguée entre création et/ou adoption (Damanpour et Aravind, 2012). En effet, des entreprises adoptent des innovations managériales générées par d'autres entreprises sans créer aucune innovation. Cette distinction a le mérite de proposer une meilleure compréhension de l'innovation en réseau. Ces différentes innovations peuvent être facilitées par plusieurs types de réseaux. Les innovations de type « exploration » nécessitent des réseaux d'exploration dans lesquels se mêlent des tâches redondantes et des liens non redondants aidant les entreprises à surmonter la distance de connaissances (Gilsing et Duysters, 2008 ; Gilsing et al., 2008). Par exemple, Peng et al. (2014) montre l'importance de la centralité des individus dans leurs réseaux sociaux impactant la créativité individuelle et la génération de l'innovation de type organisationnel. Les innovations d'exploitations, par contre, nécessitent des réseaux d'exploitations. Ces types de

réseaux peuvent être reconnus comme de grands réseaux avec un grand nombre des tâches non redondantes et des liens informels (Gilsing et al., 2007). L'adoption d'une innovation managériale nécessite ce type de réseaux.

- (iv) *Bloc « effets de réseaux »*. L'analyse des effets de réseaux est un point central de cette recherche. Une « perspective réseau » permet d'analyser les rôles cognitifs et ceux spécifiques aux acteurs dans le processus d'innovation (Giuliani et Bell, 2004 ; Chan et Liebovitz, 2006 ; Tsai, 2001). Suite aux travaux de Nahapiet et Ghoshal (1998) et de Inkpen et Tsang (2005), trois familles d'effets de réseau sont identifiées : structurels, interactifs et cognitifs, chacune affectant des dimensions spécifiques du processus d'innovation. Un cadre analytique de ces trois dimensions est synthétisé, adapté et appliqué à une étude de cas d'une PME agroalimentaire impliquée dans une initiative collective en Aquitaine, mettant en évidence ces effets. Enfin, certaines implications managériales et conclusions sont tirées du cas.
- (v) *Bloc « institutionnalisation »*. Enfin l'institutionnalisation du réseau boucle la boucle. En effet, la compréhension de l'émergence du réseau, d'une part et de l'impact de cette émergence sur l'institutionnalisation du réseau d'autre part sont pertinents. Cette dimension « d'institutionnalisation » est aussi considérée comme une étape cruciale du développement de la RSE (Chiffolleau, 2005 ; Fenwick, 2010 ; Maon et al., 2009). Différents enseignements des réseaux étudiés sur leur institutionnalisation sont abordés dans cette thèse.

## 5. Architecture de la thèse

L'enchaînement des chapitres et le dossier d'articles de ce travail doctoral vise à éclairer la thèse suivante : **Adoption des pratiques managériales innovantes par les PME agroalimentaires : apprentissage et effets de réseau**. Cette thèse s'organise autour de trois parties :

**La première partie, (Les aspects théoriques et méthodologiques)** composée de trois chapitres, présente une analyse de la littérature sur les normes de management (chapitre 1), l'adoption réticulaire des pratiques managériales (chapitre 2) et la méthodologie de la recherche (chapitre 3).

Le **chapitre 1** propose un état de l'art de la recherche en sciences de gestion sur les normes de systèmes qui connaissent depuis quelques années un élargissement des compétences (qualité, environnement, etc.), à des sujets sociopolitiques (RSE). Les normes de système de management (NSM) aussi appelées méta-normes (Uzumeri, 1997) ont été adoptées par un nombre croissant d'organisations dans le monde. Conçues comme des "lignes directrices" pour les organisations concernées, les normes ont rapidement été institutionnalisées en raison de la pression de la clientèle, de la concurrence et de la législation. Les changements fondamentaux que pourraient induire les normes dans les pratiques de management ont déjà été développés par Uzumeri (1997). Dans cette dynamique de normalisation, ce chapitre a trois objectifs. Premièrement, une approche historique et contextuelle de ces normes permet de comprendre leur évolution. Ensuite, un état de l'art de la littérature sur les NSM est réalisé. Enfin, la nature de ces normes et l'enjeu de leur appropriation par les organisations comme pratiques managériales innovantes constituent le point de départ de notre recherche.

Le **chapitre 2** porte sur l'adoption réticulaire des pratiques managériales (innovantes). Une lecture conceptuelle par la dimension collective est pertinente pour saisir les réseaux d'accompagnement à la mise en place de ces pratiques par les PME agroalimentaires. En effet, les atouts des actions collectives pour les PME sont mis en évidence (Paturel et Barriol, 1999 ; Berger-Douce, 2006 ; Riot, 2013 ; Bonneveux et Calmé, 2011). Comme ces leviers de diffusion de la RSE auprès des PME (la relation fournisseur client, le cas des grandes entreprises) ne sont pas suffisants, d'autres voies sont nécessaires à explorer (Quairel et Auberger, 2007 ; Berger-Douce, 2005 ; Paradas, 2006). Ainsi, les actions collectives sont particulièrement pertinentes pour les PME puisqu'elles sont identifiées comme génératrices de savoirs, des outils

d'influence et de valorisation (Bonneveux *et al.*, 2011) ou encore comme catalyseurs de démarches responsables (Berger-Douce, 2005 ; Delchet-Cochet et Vo, 2012).

Le **chapitre 3** présente la méthodologie de la recherche. Il énonce le design général de la recherche et le fondement épistémologique retenu pour saisir l'adoption des pratiques managériales.

**La deuxième partie de cette thèse** présente le dossier de six articles. Nous les présentons succinctement.

**Le premier article IJODE** se concentre sur la littérature relative à la catégorie des innovations non-technologiques. La diversité des termes de ce type d'innovations cache une multiplicité de recherche ainsi que des préoccupations pratiques (opérationnelles). Aussi, l'article propose une typologie de ces approches basées sur deux dimensions : l'unité d'analyse et les sources d'innovation. L'intérêt d'une telle typologie est clairement d'évaluer les liens entre les innovations non-technologiques et la conception organisationnelle de l'innovation. Cet aspect n'est généralement pas étudié conjointement. La typologie est illustrée à travers un exemple pour les TPE et les PME, avec les systèmes de management considérés comme une innovation non technologique. L'importance des normes ISO ou privées est observable par leur adoption et diffusion croissantes dans le monde, un intérêt corroboré par la littérature depuis le travail séminal d'Uzumeri (1997) comme nouveau système de management, au-delà des dérives « normopathes ». Enfin, cette approche permet de clarifier les liens entre innovation organisationnelle, la conception organisationnelle et le changement. Ce processus de clarification a aussi des conséquences intéressantes pour le développement entrepreneurial avec l'identification des ressources cognitives spécifiques nécessaires aux entreprises.

**Le deuxième article IJEIM** évalue l'impact des caractéristiques du réseau sur les innovations non-technologiques, c'est-à-dire organisationnelles (IO), adoptées par les PME agroalimentaires. Dans le contexte des PME agroalimentaires, nous avons mis en évidence le rôle important des partenariats et des activités de réseautage. En effet nous avons peu de choses sur l'importance des caractéristiques du réseau dans la littérature, telles que la diversité des partenaires ou des catégories de réseaux (clubs d'affaires, parcs technologiques, associations industrielles etc.), pour l'adoption des pratiques managériales. Avec un échantillon de 348 PME agroalimentaires européennes, nous avons pu tester des hypothèses reliant les caractéristiques du réseau à l'adoption de l'IO dans les PME agroalimentaires. Les résultats de la recherche montrent les effets positifs de la compétence des réseaux, de l'hétérogénéité des membres et de

la catégorie de réseau des clubs sur l'adoption des IO par les PME agroalimentaires. Nous tirons de cette recherche l'importance de la nature du réseau en tant que tel ainsi que de ses caractéristiques pour l'adoption des OI dans le contexte des PME agroalimentaires.

**Le troisième article JCNS** propose un cadre analytique de la mise en place de la Responsabilité Sociétale des PME agroalimentaires mettant en avant la question des effets de réseau. En effet les réseaux d'innovation développés à l'aplomb des initiatives collectives d'appui au PME pour mettre en place la RSE et les activités de réseautage qui en découlent, apparaissent, comme dans tout processus d'innovation et de changement organisationnel, comme des moyens majeurs pour renforcer et encourager la RSE dans les PME. Cependant, nous montrons que la littérature managériale, si elle met souvent en évidence les intérêts et les conséquences concrètes de ces initiatives collectives pour l'amélioration de la capacité d'innovation organisationnelle, aborde rarement comment ces initiatives agissent concrètement et selon quels effets spécifiques sur les PME. Pour ce faire, nous suggérons de considérer les pratiques RSE comme un type d'innovation managériale et de définir par analogie les principales catégories d'effets de réseau. En accord avec les travaux de Nahapiet et Ghoshal, (1998), Inkpen et Tsang (2005), trois familles d'effets de réseau sont identifiées : structurels, interactifs et cognitifs, chacune affectant des dimensions spécifiques du processus d'innovation. Ce cadre analytique s'applique à une étude de cas d'une PME agroalimentaire impliquée dans une initiative collective en Aquitaine, mettant en évidence ces effets. Enfin certaines implications managériales et conclusions sont tirées du cas.

**Le quatrième article IJFS** propose une seconde confrontation empirique du cadre d'analyse de trois familles d'effets de réseau (structurels, interactifs et cognitifs) pour le cas de de la norme de sécurité sanitaire des denrées alimentaires (ISO 22000), à partir de deux cas (aux USA et en France. Cette idée de trois catégories d'effets de réseau trouve sa source dans la théorie du capital social et a déjà été développée dans le contexte de l'innovation (Zheng, 2010) et pour le cas des innovations managériales (Pitsis, 2013). La capacité des PME à adopter de nouveaux systèmes de sécurité alimentaire (norme ISO 22000) est considérée comme un tout et nécessite la mobilisation 1) des réseaux formels d'innovation, qui apportent les ressources cognitives et la crédibilité institutionnelle, et 2) des pratiques par les gestionnaires du réseau d'activités informelles par le biais d'échanges interactifs d'information, de benchmarking, de transfert et de traduction de connaissances et d'apprentissage par l'expérience. L'approche développée est la délimitation des caractéristiques structurelles du réseau, des caractéristiques de l'activité de réseautage et du réseau considéré comme source de ressources

cognitives spécifiques. De cette analyse, il est possible de résumer quelques caractéristiques clés. Aux étapes préliminaires du processus de mise en place, les effets d'apprentissage ne se font pas à l'extérieur des organisations. Ces effets se produisent plus clairement au cours de la phase de mise en œuvre. L'approche dynamique montre un phénomène intéressant : dans les dernières phases du processus de mise en œuvre (par exemple des phases de la conformité et d'évaluation), de nouveaux types de partenaires émergent et leurs rôles sont cruciaux pour la réussite de l'adoption de l'ISO 22000. Il suggère que la position et les relations des entreprises individuelles vis-à-vis de ces partenaires au cours de cette période doit être clairement soulignée comme un élément clé du succès de l'initiative.

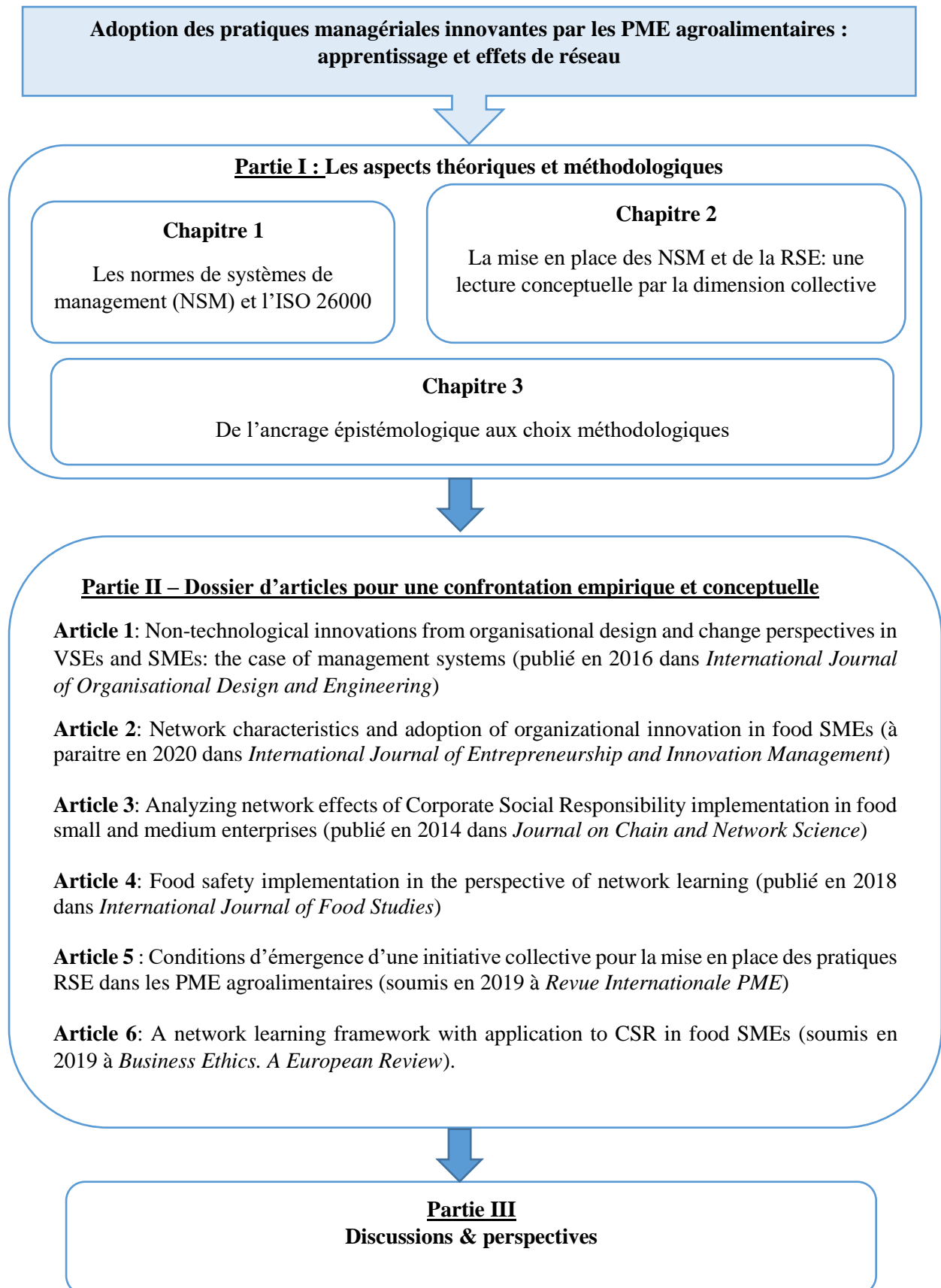
**Le cinquième article RIPME** saisit les conditions d'émergence d'une initiative collective pour la mise en place des pratiques RSE dans les PME agroalimentaires. L'étude des conditions d'émergence d'un réseau spécifiquement créé pour la diffusion de la RSE dans les PME est une opportunité pour saisir les fondements de ce réseau. La littérature sur RSE en PME se focalise sur la place du réseau dans la diffusion de démarches responsables auprès des PME (Berger-Douce, 2006 ; Bonneveux, 2010, Schäfer, 2016). Ce travail permet de comprendre les conditions d'émergence du réseau lui-même pour mieux comprendre son rôle et son évolution dans le temps (Ahuja et al, 2012). Nous étudions ainsi l'émergence du réseau 3D (aujourd'hui RSE AGRO) en Aquitaine avec une grille de lecture comprenant trois conditions, à savoir les motivations des acteurs pour l'adhésion, les relations préexistantes entre les acteurs pouvant faciliter la création et enfin le contexte institutionnel dans lequel émerge la nouvelle structure. Nous identifions quelques éléments contribuant à l'institutionnalisation de ce réseau. Cette institutionnalisation permet l'apprentissage en réseau et l'innovation managériale/l'adoption des pratiques managériales.

**Le sixième article BEER** vise à l'élaboration conceptuelle d'un cadre d'analyse de l'apprentissage en réseau. Il se nourrit de nos résultats antérieurs, tant empirique que théorique, mais il est de nature essentiellement conceptuelle. Il prend notamment appui sur deux courants de la littérature managériale sur l'apprentissage organisationnel appliqué aux compétences managériales (généralement en lien aux pratiques innovantes de la RSE). Le premier courant est le modèle 4I, élaboré par Crossan et al. (1999) et prolongé par quelques autres auteurs (notamment Kleysen et Dyck, 2001 ; Jones et Macpherson, 2006 ; Jenkin, 2013). Ces travaux aboutissent à une conceptualisation renouvelée de l'apprentissage organisationnel mais ne permettent pas de caractériser conceptuellement ce qui distinguerait un apprentissage réticulaire (ou en réseau). Nous combinons ces travaux avec les apports majeurs de Knight et Pye (2002,

2003, 2006), qui selon nous, constituent une rupture conceptuelle essentielle en identifiant un niveau d'apprentissage en réseau comme « réseau apprenant », avec des caractéristiques distinctives propres, et notamment la présence simultanée de connaissances partagées et des pratiques managériales coordonnées. Nous illustrons cette approche à partir de nos propres investigations sur la RSE.

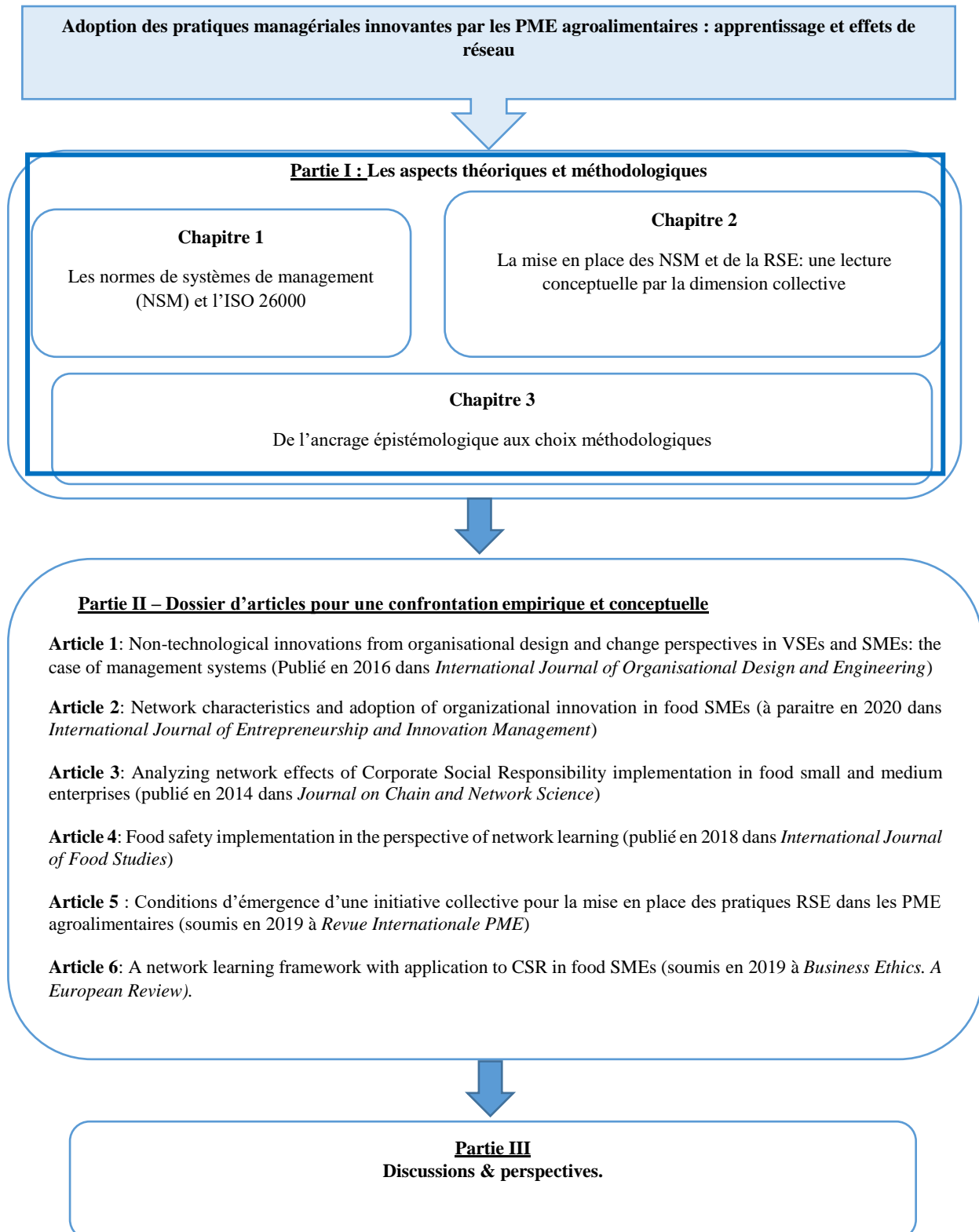
**La troisième partie, Discussions et Perspectives,** répond à deux objectifs principaux : synthèse et ouverture. Nous revenons sur les questions posées dans ce travail de recherche et nous proposons une synthèse des résultats obtenus à travers le dossier d'articles pour permettre des confrontations empiriques et conceptuelles. Les résultats sont discutés au regard de la littérature mobilisée (**chapitre 4**). Enfin, les contributions et limites sont exposées pour un objectif d'approfondissement et de proposition des nouvelles perspectives (**chapitre 5**). Une **conclusion générale** synthétise les contributions et dressent quelques pistes futures à nos recherches.

La démarche générale retenue est synthétisée dans le schéma 1 ci-après.





## Partie I : Les aspects théoriques et méthodologiques



## Chapitre 1 - Les normes de systèmes de management (NSM) et l'ISO 26000

### Introduction

Les normes de système de management (ci-après noté NSM), aussi appelées méta-normes (Uzumeri, 1997) ont été adoptées par un nombre croissant d'organisations à travers le monde. Le développement des NSM englobe un très large éventail d'activités, telles que le management de la qualité (ISO 9001), le management environnemental (ISO 14001), la sécurité des denrées alimentaires, etc. En effet, il convient de souligner qu'à la fin de l'année 2010, plus de 1 100 000 certificats ISO 9001 et 250 000 certificats ISO 14001 avaient été autorisés dans 178 pays dans le monde (étude ISO, 2008).

Conçues comme des "lignes directrices" pour les organisations concernées, les NSM ont rapidement été institutionnalisées en raison de la pression de la clientèle, de la concurrence et de la législation. Les changements fondamentaux que pourraient conduire les normes dans les pratiques de management ont déjà été développés par Uzumeri (1997). Ainsi les NSM ont reçu beaucoup d'attention de la littérature académique, ces dernières années, en raison de leur succès dans le monde des affaires.

Par ailleurs, la normalisation connaît depuis quelques années un élargissement des compétences, des sujets techniques et sociotechniques (qualité, environnement, etc.), à des sujets sociopolitiques. En 2010, l'ISO a publié la norme ISO 26000, normes des lignes directrices (guide) de la responsabilité sociétale applicable à toute organisation et non certifiable. Cette norme favorise une relation étroite entre les parties prenantes et institutions lors de l'élaboration des normes. Cette dynamique de la normalisation, nous amène à aborder dans ce chapitre les NSM en trois temps. Premièrement, une approche historique et contextuelle de ces normes (section 1) nous permet de comprendre leur évolution ainsi que la prise en considération des nouveaux enjeux sociétaux dans la normalisation. Ensuite nous allons représenter un état de l'art de la littérature sur les NSM (section 2). Enfin, nous abordons la nature de ces normes et l'enjeu de leur appropriation par les organisations, qui constitue le point de départ de notre travail (section 3).

## Sommaire

### 1- Une approche historique et conceptuelle des NSM et l'ISO 26000

1-1- Qu'est-ce qu'une NSM

1-2- Genèse des NSM

1-3- Evolution des NSM

1-4- Et l'ISO 26000 ?

### 2- La recherche académique sur les NSM

2-1- Méthodologie

2-2- Etude académique des NSM

2-3- Aspects clés de l'adoption des NSM par les organisations

### 3- La norme comme objet sociothéchnique et comme enjeu d'appropriation

3-1- La nature ambivalente des NSM

3-2- NSM comme objet d'appropriation

3-3- Les changements organisationnels et l'innovation induits par les normes

## 1. Une approche historique et contextuelle des NSM et l'ISO 26000

Les NSM ont émergé comme des pratiques organisationnelles clés pour aider les organisations du monde entier à établir des processus opérationnels rationalisés, et certaines de ces normes se sont propagées très rapidement dans le monde entier. La plus célèbre d'entre elles est sans doute l'ISO 9001, système de management de la qualité, qui avait été adoptée par de nombreuses organisations dans 161 pays (en 1987). Les deux normes phares de l'ISO sont l'ISO 9001 et l'ISO 14001, du fait de leur large diffusion et de la littérature qui leur sont consacrée. L'industrie agroalimentaire n'est pas en reste, avec une série croissante de normes volontaires, contractuelles et obligatoires comme la norme sur de la sécurité de la denrée alimentaire. L'environnement et les préoccupations sociales conduisent également à traiter d'autres problématiques dans les normes.

L'objectif premier de l'élaboration des NSM était le désir de faciliter les interactions entre acheteurs et fournisseurs, en fournissant des normes générales et (parfois) une infrastructure de vérification par une tierce partie pour les accompagner. Depuis lors, pour certaines de ces normes, la certification est rapidement devenue « un passeport pour les entreprises », à savoir une exigence pour les entreprises dans la participation aux nombreuses chaînes d'approvisionnement mondiales. Le champ de la normalisation connaît un nouveau tournant avec la normalisation de la responsabilité sociétale des entreprises, « *en effet, depuis quelques années, les thématiques de la responsabilité sociétale des entreprises ont suscité un intérêt important au point de déboucher sur une véritable demande de régulation et de coordination* » (Helfrich, 2011, p. 19). En réponse à cette demande, l'ISO a élaboré l'ISO 26000 et l'a publié en 2010. Cette section 1 permet de discuter de la genèse des NSM pour mieux appréhender son évolution. Une analyse pertinente de la proximité entre les NSM et l'ISO 26000, notamment du point de vue managérial dans la sphère d'application des organisations, est également discutée.

### 1.1. Qu'est-ce qu'une NSM ?

#### 1.1.1. Normes

Le terme norme est utilisé dans différents domaines (normes linguistiques, sociales, juridiques ou techniques). Sans proposer une typologie de normes, nous nous intéressons ici aux normes d'organisation déterminant le bon fonctionnement du système organisationnel. Dans ce sens la norme est un dispositif de rationalité procédurale face à l'incertitude du marché

(Bénézech, 1996). Elle est ainsi un « *outil de gestion cherchant à développer une analyse processuelle de l'organisation afin de mettre en évidence les risques liés à celle-ci et d'en permettre les audits internes dans le but d'une auto-évaluation permanente à visée d'amélioration* » (Maurand-Valet, 2004, p. 32). La norme fournit alors un modèle à suivre pour les organisations.

Les NSM sont majoritairement élaborées par l'organisme international de normalisation (ISO). Cet organisme matérialise la normalisation dans une économie mondialisée. Cependant l'ISO n'a pas le monopole de la normalisation des systèmes de management puisque la norme OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail) n'est pas spécifiée par l'ISO. D'autre part, des organismes privés ou nationaux peuvent également proposer leurs propres référentiels. L'ISO est, quant à elle, née en 1947 de la fusion de l'ISA (*International federation of the national Standardizing Associations*) et de l'UNSCC (*United Nations Standards Coordinating Committee*). Dans son guide de définition des concepts, l'ISO définit la norme comme « *un 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* » (ISO/CEI, 2004, p.3). Les normes sont fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté.

Pour l'élaboration de toute norme, l'ISO se base sur deux principes fondamentaux : le volontariat et le consensus. Le volontariat autorise quiconque à participer et à utiliser les normes. Ainsi la normalisation implique la participation volontaire de tous les acteurs » (Potoski et Prakash, 2005). Aussi la norme ISO comprend des caractéristiques d'un consensus des experts au niveau mondial. L'obtention du consensus est « *une condition nécessaire pour l'élaboration de normes internationales pour qu'elles soient acceptées et largement utilisées.* » (ISO/CEI, 2004a, p.5).

L'élaboration d'une norme ISO peut être schématisée par trois étapes : (i) une demande de normalisation d'un domaine précis adressée à l'ISO par le biais des organismes nationaux ou des organes spécifiques (ex : COPOLCO), (ii) une élaboration technique par les experts concernés et toutes parties intéressées, et la construction d'un consensus sur le sujet et (iii) l'approbation par le consensus et par le vote pour la publication de la norme.

Depuis la création de l'ISO (en 1947), la normalisation a connu un élargissement de compétences. Les premières normes portaient sur des sujets très techniques (définition d'objets, spécifications de poids et mesures, etc.). Elles sont aussi élaborées par des experts homogènes, notamment des ingénieurs. Ensuite les normes s'attaquent aux objets techniques qui nous entourent (format de papier, diamètre des vis et écrous, etc.). A partir des années 1980, la normalisation s'empare des sujets sociétaux avec la publication des normes ISO 9000 et ISO 14 000. Cela a nécessité une considération des enjeux sociétaux et un élargissement de l'expertise au sein de l'ISO. Les normes ainsi élaborées sont dites « normes de système de management ».

### 1.1.2. Norme de système de management

A l'instar des normes linguistiques, sociales, juridiques ou techniques, il existe des normes destinées aux organisations. Elles sont parfois qualifiées des normes socio-organisationnelles (Bénézech, 1996) pour prendre en compte l'organisation et son environnement. La norme ISO 9001 est sûrement la plus connue en s'appliquant à tous les types d'activités. Cependant, il y'a d'autres normes spécifiques à certains secteurs (comme l'agroalimentaire, le bâtiment, l'automobile). Pour Bénézech (1996), les NSM sont constituées « *d'un document accessible à tous, établi par consensus et adopté par des organismes dont la compétence est reconnue, que ce soit au niveau national régional ou international* » (Bénézech, 1996, p. 27). Cet auteur insiste sur le fait que ces normes jouent un rôle de vecteur d'information établi collectivement. Elles s'opposent en cela aux règlements qui ne présentent pas de processus consensuel de conception.

Les NSM sont aussi appelées normes de 3<sup>ème</sup> génération par Igalens (2009) avec une catégorisation des normes ISO : normes de *produits* (normes de premier type), normes de *process* (normes de deuxième type), normes de *systèmes de management* (normes de troisième type) et *normes politiques* (normes de quatrième type). Tamm Hallström (1996) décrit, quant à lui, l'évolution d'une normalisation *hard* (normes de produits) vers une normalisation *soft* (processus et management). Dans la lignée de travaux de Tamm Hallström, Mertz (2001) distingue la normalisation « objet » et la normalisation « processus », avec les nouvelles normes apparues à partir des années 1980. Enfin Helfrich (2011) tente une classification des normes selon trois modèles normatifs. Pour cet auteur la distinction de ces trois modèles se fait par plusieurs critères : (i) par la nature du sujet normalisé, (ii) par la nature de l'expertise (iii) par

les formes de validation (par certification ou autres). Selon Helfrich (2011), les NSM sont de nature sociotechnique.

Tableau 1: Catégorisation des NSM

Auteurs	NSM définies comme	Commentaires
Igalens (2009)	Normes de 3 <sup>ème</sup> génération	
Tamm Hallström (1996)	Normes processus et management	Il qualifie d'une normalisation soft à l'apposé de la normalisation technique (hard)
Mertz (2001)	Normes de processus	Normalisation « objet » vs normalisation processus
Bénézech (1996)	Normes socio-organisationnelles	Prise en compte de l'organisation et de son environnement
Helfrich (2011)	Normes sociotechniques	Classification par la nature du sujet normalisé

Source : élaboré par l'auteur

Au final la littérature propose une classification assez proche en deux, trois ou quatre catégories (éventuellement une quatrième catégorie depuis l'ISO 26000) pour souligner des moments et des phénomènes de rupture (passage d'un objet à l'organisation et de l'organisation à la société). En effet les normes techniques ou d'objet (par exemple les spécifications du produit, les limites d'émission...) n'ont que des adaptations très limitées comme prédicteurs des résultats futurs puisqu'ils sont principalement utilisés pour vérifier ex post l'état existant (Uzumeri, 1997).

Pour influencer et orienter systématiquement le comportement organisationnel futur, des processus de management sont nécessaires à mettre en place. Le management peut être compris comme un processus de planification, de mise en place, de contrôle et d'adaptation des processus (Taguchi et al., 2005). Cependant les normes techniques donnant des règles pour la conception spécifique sur une tâche limitée ne conviennent pas non plus à des systèmes entiers. Des problématiques telles que le management par la qualité globale et organisationnelle ou le management environnemental ne peuvent pas être réalisés au moyen d'instructions procédurales isolées et singulières. Les normes qui visent à codifier de telles questions doivent être abstraites et plus universelles. Au lieu de donner des instructions concrètes et détaillées, les NSM visent à « créer des listes de règles de conception pour guider la création de classes entières de systèmes de gestion » (Uzumeri, 1997, p. 23). Elles sont utilisées pour élaborer des « politiques et les mettre en œuvre via des objectifs et des cibles en utilisant (...) une structure

*organisationnelle (...), des processus systématiques et des ressources associées (...), une méthodologie de mesure et d'évaluation (...) et un processus de réexamen » (ISO, 2001, p. 2).*

Les NSM traitent des processus de management et définissent les caractéristiques d'un système de management. L'ISO distingue trois différents types de NSM : les normes d'exigences pour but de certification (type A), la norme de type B peut soit venir en complément d'une norme de type A en offrant des conseils supplémentaires, soit en tant que directive autonome qui n'est pas connectée à une norme d'exigence ; la norme de type C qui fournit de plus amples informations sur des parties spécifiques du système de management ou des indications sur les techniques d'aide (ISO, 2001). Le guide (ISO 72 : 2001) met en évidence la distinction entre ces trois types de normes :

- Normes d'exigences relatives aux systèmes de management : génériques et sectorielles (type A).
- Normes guides relatives aux systèmes de management (type B)
- Normes associées relatives aux systèmes de management (type C)

Il s'agit d'un guide des lignes directrices à la destination des rédacteurs de normes, pour justifier et élaborer des NSM.



Tableau 2 : Type de Normes de Systèmes de Management (NSM)

Type de NSM		Type A	Type B	Type C
Dénomination ISO		Norme des exigences d'un système de management (MS)	Norme de conduite de MS	Norme relative à un MS
Caractérisation		<p>Norme d'exigences de MS (ex. ISO 9001, ISO 14001, etc.)</p> <p>Norme d'exigences spécifique à un secteur (ex. AS 9000 pour aérospatiale, QS 9000 pour l'automobile, TL 9000 pour les télécommunications)</p>	<p>Guide d'utilisation des normes de type A (ex. ISO 14004)</p> <p>Guide pour l'établissement, amélioration d'un MS (ex. ISO DIS 14005, ISO 10012)</p>	<p>Documents de terminologie de MS (ex. ISO 1450)</p> <p>Normes d'audit, de documentation, de formation, surveillance, de mesure et d'évaluation de la performance (ex. ISO 14031, ISO 19011)</p> <p>Normes d'étiquetage et d'évaluation de cycle de vie (séries ISO 14020, ISO 14040)</p>
Attributs	Autonome	Oui (peut être accompagnée des normes de types B&C)	Possible (peut aussi être connecté à une norme de type A)	Non (supplément des autres normes)
	Certifiable	Oui	Non (non voulu)	Non
	Visant la mise en place d'un MS	Oui	Oui	Non

Source : ISO (2001), guide 72.

## 1.2. Genèse des NSM

### 1.2.1. Le paradigme de la qualité : la naissance d'une conception systémique du management

La notion de qualité date des années 1930 avec un courant de pensée proposant des méthodes nouvelles de travail et d'organisation pour la maîtrise de la qualité des produits dans les organismes industriels. Ce courant de pensée a été conduit par Schewart au sein de la société américaine *Bell Telephone Company* afin de pallier les problèmes de non-qualité de leurs produits. Schewart (mathématicien de formation) a proposé un contrôle organisé des produits et des services avec les statistiques. Ses idées n'ont cependant pas rencontré immédiatement des développements considérables. C'est la demande très forte de production (suite à la seconde guerre mondiale) auprès de l'industrie américaine a permis l'utilisation et la généralisation des techniques de contrôles statistiques de Schewart. Ensuite ce fut la naissance des concepts de qualité totale et l'assurance qualité au Japon (les années 50 et 60). La qualité permet ainsi la reconstruction de l'industrie japonaise d'après-guerre. La qualité a été introduite au Japon par des experts américains. En effet les idées du Pr. Deming ignoré aux USA trouvèrent une résonance remarquable auprès des industriels japonais. La nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée se fut ressentir auprès des experts japonais. C'est l'émergence de l'idée de « *qualité totale* ». Les fondations de la qualité totale (implication du personnel, prévention, etc....) apparaissent ainsi dans les années soixante.

En Occident, la qualité, sous l'angle classique du contrôle, se diffuse très vite. La notion de l'assurance qualité naît. L'assurance qualité recommande que la qualité requise du produit doive être démontrée à tout moment (pendant la réalisation, l'existence du produit, etc.) et donc formalisée dans des documents écrits et archivés. Les principes de l'assurance qualité se sont largement diffusés notamment dans les industries militaires, nucléaires et aéronautiques (Dale, 2003). A la fin des années 70, l'arrivée massive des produits japonais (notamment automobiles) a présenté une menace pour l'industrie occidentale. Ainsi, les grandes entreprises américaines changent leur approche de la qualité en initiant des démarches dites de qualité totale. La participation et la mobilisation du personnel sont au centre de ces démarches de qualité totale.

Dès les années 1990, la démarche qualité se recentre sur des préoccupations stratégiques de l'organisation avec des actions techniques ou organisationnelles. La stratégie Japonaise porte, par exemple, sur les percées innovantes comme les travaux de Deming (prix Deming), de Kano et de Kawakita avec le cycle WV de résolution de problèmes et de Hoshin Kanri (les

7 nouveaux outils de planification et de management). En occident, c'est plutôt la poursuite et le renforcement de la politique des normes ISO (Duclos, 2015).

### 1.2.2. Les premières normes de système de management : vers la normalisation

Les premières NSM ont été créées dans le domaine de management de la qualité et plus particulièrement dans le domaine de l'assurance qualité. Pour Dale (2003), ces systèmes naissent aux États-Unis dans les années 1950, quand le ministère de la Défense prend conscience de la nécessité d'accroître la fiabilité des produits qu'il achète ou sous-traite tout en diminuant sa dépendance à l'égard des programmes d'inspection des fournisseurs qui constituent sa principale source d'assurance de la qualité. Les premières NSM étaient les exigences contractuelles appliquées à ce type d'acquéreur. Ces normes étaient spécifiques à des clients et / ou à des secteurs d'activité particuliers et étaient fortement orientées vers l'inspection et le contrôle de la qualité interne. À cet égard la création à la fin des années 1970 de la norme militaire américaine MIL-Q-9858, ou la production par l'OTAN de ses *Allied Quality Assurance Publications*, a été particulièrement remarquable. La norme MIL-Q-9858 était une spécification militaire la plus vendue de tous les temps, « Exigences du programme de qualité ». De 1958 à 1996, le document était un élément essentiel du système de contrats de défense. Elle a également fourni des conseils pour un système de management de la qualité pour des milliers d'entreprises, grandes et petites, impliquées dans le travail de défense à la fois comme maître d'œuvre et comme sous-traitants. Il a été retiré du marché en 1996, pour laisser la place à la norme ISO 9000, ce qui explique un développement significatif de l'ISO 9000 aux États-Unis. En dehors de la sphère militaire, il faut également tenir compte des exigences des industries électriques et nucléaires, comme les normes CSA-Z99 promulguées par l'Association canadienne de normalisation (CSA) ou la contribution tout aussi importante de l'industrie aérospatiale et de la NASA, de l'industrie automobile, dominées par les grands fabricants américains, qui ont produit d'autres normes notables telles que par exemple la norme Q101 de Ford. Toutes ces normes de management reposent sur la certification par tierce partie visant à externaliser l'inspection et l'audit des systèmes de gestion, activités qui étaient à l'origine réalisées par la société acheteuse ou par la société qui sous-traite une opération particulière (dans ce dernier cas aussi appelée deuxième partie de certification) à une société tierce indépendante dédiée à la certification et à la conformité à des normes particulières.

À un stade ultérieur, vers la fin des années 1970, certains organismes nationaux de normalisation ont commencé à promulguer des NSM dans ce domaine, comme par exemple la

norme BS5750 produite par la British Standard Institution (BSI) et qui a été promulguée en 1979. C'est dans ce contexte, au milieu des années 80, un phénomène initialement exclusivement européen a commencé à faire sentir sa présence dans un contexte global : c'est la création des normes ISO 9000 comme base pour la mise en œuvre et la certification d'un système d'assurance qualité au sein des organisations.

### 1.2.3. La création de l'ISO 9000

La crainte que différentes normes nationales soient un obstacle au commerce international a stimulé l'élaboration des normes de management de la qualité reconnues mondialement. L'organisme britannique (BSI) a officiellement proposé la création d'un comité technique (désigné ISO / TC 176) afin de concevoir une norme internationale pour l'assurance qualité. Vingt pays ont fait partie de ce comité pour élaborer une telle norme, qui a été publiée pour la première fois en 1987 (Dale, 2003). Cette version initiale de la norme était basée sur différentes approches nationales, mais principalement, selon Dale (2003), sur la norme britannique BS5750 et sur l'expérience des entreprises britanniques dans son utilisation.

La prolifération des normes spécifiques par pays et par secteur devenait un frein à la mondialisation. L'élaboration de normes internationales s'avérerait alors nécessaire. La volonté de l'ISO d'occuper une place mondiale était déjà présente, en 1969, dans le discours de Olle Sturen (secrétaire général de l'ISO de 1968 à 1986) qui déclarait que la normalisation internationale représente la fin du « nationalisme technique ». Il s'attacha à faire de l'ISO une organisation internationale. Dans cette perspective internationale, Olle Sturen arrive à stimuler la participation de pays comme l'Australie, le Japon et la Chine. Il a fait aussi de son personnel une représentation internationale avec en moyenne 25 nationalités. C'est au début des années 1980 que la mission de l'élaboration de normes et de guides en matière de management et d'assurance qualité fût confiée à l'ISO. Ainsi, le comité technique de l'ISO (TC) 176 a tenu sa première réunion en 1980 pour élaborer des normes d'assurance qualité applicables à tous les secteurs. Le but était d'élaborer un référentiel international et unique pour les donneurs d'ordre pour auditer leurs fournisseurs.

### 1.3. Évolution des NSM

#### 1.3.1. ISO 9001 : la première norme internationale de système de management

L'ISO 9001 est sans aucun doute la norme la plus influente à ce jour (Braun, 2005). La famille de normes 9000 a été créée sous sa forme initiale en 1987 et a fait l'objet de révisions en 1994, en 2000, en 2008 et la toute dernière fois en 2015. La famille des normes ISO 9000 est la plus célèbre des 12700 normes de l'ISO. Dans cette famille des « ISO 9000 » est née en 1987 la norme ISO 9001, seule norme d'exigence et certifiable. La première version de 1987 permettait de gérer l'assurance qualité dans les relations modernes entre client et fournisseur. Cependant elle a été jugée trop orientée industrie et contrôle qualité. Puis vient ISO 9000 de la version 1994. La révision de la version de 1994 n'a fait qu'affirmer le caractère international et générique de la norme en s'ouvrant vers le monde des services. Ainsi trois normes supplémentaires ont vu le jour : (i) ISO 9001V94 système de management de la qualité- Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente, (ii) ISO 9002V94 Exigences pour la production, l'installation et le soutien après-vente et (iii) ISO 9003 V94 qui porte sur les exigences pour les procédures de contrôle qualité.

Ces textes ont été unifiés lors de la révision en 2000 pour donner naissance à l'ISO 9001 version 2000. Ainsi la norme s'imposait en tant que norme de management en abandonnant la notion d'assurance qualité pour une vision plus globale de l'organisation. Cela montre bien au passage que le terme « qualité » recouvrait en fait une notion plus large de « système de management ». En effet l'introduction de l'approche processus a permis la prise en compte de l'organisation globale tout en maîtrisant la qualité des produits et services. L'ISO 9001 V2000 apporte de la méthode en pensant l'organisation en processus. Le flux d'actions et d'interactions via les processus était un levier d'amélioration considérable. Aussi deux acteurs externes sont mis en évidence : les clients à satisfaire et les fournisseurs/sous-traitants pour qui on formule des exigences.

Par la suite, la version 2008 de la norme n'a fait qu'apporter des clarifications par l'introduction des notes explicatives. La révision de 2008 peut être qualifiée de « toilette » (Bazinet et *al.*, 2015). La révision de la version 2015 était très attendue dans la mesure où elle doit prendre en considération l'évolution des pratiques des entreprises et qu'elle s'applique à des entreprises à la pointe de la technologie tout en restant accessible aux entreprises de pays en voie de développement. Son évolution reste une nécessité pour éviter qu'elle devienne obsolète. L'ISO 9001 version 2015 colle finalement à la réalité à laquelle est confrontée

l'entreprise. L'identification des acteurs externes restreints, dans les versions précédentes de la norme, est élargie, des clients aux parties intéressées. Elle incite l'entreprise à mieux comprendre son écosystème, à analyser les risques et les opportunités pour s'adapter au marché.



Source : ISO 9001 :2015

### 1.3.2. ISO 14001 : la norme mondiale verte. Des principes d'un « management qualitatif » vers une approche plus thématique

En 1996, l'ISO a rédigé la norme ISO 14001 avec l'idée d'un commerce mondial contre les dégradations de la planète. La période des années 90 a été caractérisée par une tendance à la recherche d'un « paradigme vert » pour la production et pour la consommation. En effet la création de cette norme a coïncidé avec le sommet de Rio (Mendel, 2002). Lors cette conférence les représentants des entreprises ont favorisé la promotion de mesures volontaires afin d'atteindre certains objectifs environnementaux convenus. Cette tendance était compatible également avec celle des gouvernements de nombreux pays souhaitant déréglementer leurs économies et développer des incitations commerciales (Heras-Saizarbitoria et al., 2011). Après le sommet de Rio, des normes environnementales ont été développées comme la norme BS 7750 (norme Britannique) ou les règlements EMAS de l'Union européenne, tous deux publiés en 1995.

La création des normes ISO 14000 représente une nouveauté, quoique non sans controverse, étant donné que, pour la première fois, on se réfère à des sujets de nature politique et sociale. L'ISO a été soutenue par l'administration Clinton (Haufler, 1999) et par d'autres parties prenantes estimant qu'une norme commune conduirait à un assouplissement des initiatives gouvernementales nationales visant à réglementer les questions environnementales. La première norme du management environnemental, l'ISO 14001, repose sur le principe d'amélioration continue d'une performance environnementale en maîtrisant les impacts des

activités d'une organisation sur son environnement. Elle n'établit pas des critères spécifiques de performance environnementale. Elle a un double objectif d'amélioration continue et de conformité réglementaire. A l'instar de l'ISO 9001, cette norme ne fixe pas d'objectifs environnementaux à atteindre. Elle établit plutôt des exigences définissant les systèmes opérationnels à respecter au sein des organisations pour les activités ayant un impact environnemental. L'ISO 14000 propose aux organisations une nouvelle approche mondiale de protection de l'environnement.

L'ISO 14000 est basé sur la boucle d'amélioration continue : planifier-faire-vérifier-agir (PDCA). Cette notion d'amélioration continue est une particularité de cette norme par rapport à l'ISO 9001. Ce principe a été adopté dans la mesure où le management de l'environnement compte à satisfaire les parties intéressées, excepté les exigences réglementaires.

Pour assurer la pertinence des normes au regard des enjeux socio-économiques et de leurs évolutions, l'ISO a déclenché la révision de l'ISO 14001 en 2000 pour aboutir en 2004 sur la seconde version, ISO 14001 V2004. Cette nouvelle version de la norme ISO 14001 a été calquée, autant que faire ce pouvait, sur l'ISO 9001 version 2000 pour une meilleure complémentarité. Cela faciliterait la mise en œuvre d'un système de management environnemental selon l'ISO 14001 avec le système de management de la qualité selon ISO 9001.

La norme a été révisée et une nouvelle version a été publiée en 2015 (ISO 14001 version 2015). L'ISO 14001 :2015 avait pour objectif de répondre aux dernières évolutions notamment le besoin de prendre en compte des éléments externes et internes impactant l'environnement comme la volatilité et le contexte concurrentiel, etc. Les principaux apports résident dans la place du management environnemental dans la planification stratégique de l'organisation, la consolidation de l'implication de la direction avec des initiatives proactives encourageant la performance environnementale. La famille ISO 14000 est composée d'une série de normes (ISO 14004, ISO 14006 et ISO 14064-1) destinées à compléter ISO 14001 (norme de certification d'un système de management environnemental).

### 1.3.3. ISO 22000 : la norme sectorielle de l'agroalimentaire

Le paysage concurrentiel du commerce international des produits alimentaires évolue constamment. Grâce à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les barrières



commerciales liées aux tarifs et aux quotas ont été considérablement réduites. Cela a favorisé des indépendances croissantes à travers l'échange de produits alimentaires, au-delà des frontières nationales. Cependant le focus porte sur les obstacles non tarifaires et la reconnaissance plus large de leur impact sur le commerce (Henson et Caswell, 1999).

Les pays économiquement les plus avancées ont été le moteur de la plupart des changements (Hanak et al., 2000), leurs gouvernements s'efforçant constamment d'accroître la traçabilité et la transparence grâce à des approches intégrées du management de la sécurité alimentaire. La mise en œuvre des systèmes intégrés de management de la sécurité des aliments est un moyen pour assurer la sécurité alimentaire, étant donné la nature des aliments, de la difficulté à déterminer sa sécurité avant consommation et les effets potentiellement dévastateurs sur la vie humaine. La gouvernance de la sécurité des aliments a beaucoup évolué ces deux dernières décennies. L'évolution a affecté la manière dont la sécurité des aliments est assurée mondialement. Le contrôle de la sécurité sanitaire des aliments combine à la fois des approches basées sur les performances (tests de produits finis, inspections et tests d'échantillons) et des approches intégrées basées sur des processus (audits réguliers, évaluation par des auditeurs, accréditations). Les entreprises utilisent des cadres de certifications reconnus qui définissent les exigences minimales de sécurité des aliments acceptables dans l'industrie alimentaire mondiale, et exigent que les entreprises fournisseuses soient certifiées par des auditeurs tierces-parties. Ces certifications peuvent être demandées sur une base volontaire ou obligatoire.

Il existe plusieurs normes visant à promouvoir la salubrité des aliments comme la norme privée BRC (*British Retail Consortium*), l'*International Food Standard* (IFS) la norme ISO 22000 :2005. La norme BRC a été élaborée en 1998 pour apporter des solutions aux détaillants et des fabricants de marque du Royaume-Uni, mais la norme a gagné en popularité à l'échelle mondiale (en Europe et en Amérique du Nord). L'IFS a été créé par les associations de détaillants et de grossistes allemands et français et par leurs homologues italiens. L'IFS vise à créer un système d'évaluation cohérent pour toutes les entreprises qui fournissent des produits alimentaires de marque aux détaillants. L'ISO 22000 est une norme mondiale développée pour harmoniser les exigences de la sécurité des aliments, pour les entreprises du secteur alimentaire (NF EN 22000 :2005). L'ISO 22000 :2005 établit des exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Seule norme internationale, elle a été approuvée par 45 pays et par de catégories d'acteurs différents (privés, publics, etc.). La branche Danoise de l'ISO a initié son élaboration



en 2001. En 2002 démarre les travaux au sein du comité ISOTC 34/WG 8. Le cahier de charge demandait une vision « de la fourche à la fourchette » en accord avec le codex Alimentarius sur l'HACCP et avec l'ISO 9001, et une norme certifiable. La norme combine la communication interactive, les exigences du système, les programmes préalables et les principes HACCP pour assurer la salubrité des aliments. Elle explique les moyens à mettre en place pour une maîtrise des dangers. Elle s'applique à tous les organismes de la filière agroalimentaire. Elle est compatible avec la norme ISO 9001 ainsi qu'avec la norme ISO 14001.

Depuis l'ISO a élaboré l'ISO/TS 22002-1 à la demande des principaux groupes de l'agroalimentaire et de Food Drink Europe. L'ISO 22000 :2005 est complétée par le PAS 220 *Prerequisite Programs* (PRP) sur la sécurité alimentaire pour la fabrication d'aliments pour former la nouvelle certification de sécurité alimentaire (FSSC) 220000 pour les fabricants de produits alimentaires. L'ISO/TS 22002-1 :2009 établit des exigences pour mettre en œuvre des programmes prérequis (PRP). Pour les organismes déjà certifiés ISO 22000 :2005, l'ISO/TS 22002-1 :2009 leur permet d'obtenir une certification FSSC 22000 dans la lignée des directrices définies par le GFSI (<http://www.mygfsi.com/>).

La norme ISO 22000 : 2005 est actuellement en révision pour une publication prévue en novembre 2018. Cette révision est menée par des experts de plus de 35 pays.

#### 1.4. Et l'ISO 26000 ?

##### 1.4.1. Normalisation de la responsabilité sociétale : la norme hors norme (le texte du point 1.4.1 est tiré de nos travaux dans Déméter)

Selon nous, la norme ISO 26 000 sur la Responsabilité Sociétale des Organisations (au sein desquelles sont incluses les entreprises), qui traite des rapports entre les organisations et la société, occupe une place centrale en matière de RSE et ce, pour plusieurs raisons :

- Adoptée en novembre 2010, elle résulte d'un processus long et complexe (cf. annexe 1). Or, comme le soulignent deux experts, «*la gestation de la norme, son processus de mise au monde est presque aussi important que le résultat final. En effet, le cheminement créatif de cette norme lui confère une grande partie de sa valeur et de son importance sur le marché des normes et sur le sujet de la responsabilité sociétale* » (Lecomte et Adary, 2012, p. 192).

- Du fait même de l'originalité de ce processus d'élaboration, l'esprit de la norme a inspiré nombre de textes européens et français : en particulier, celui de la Commission européenne daté d'octobre 2011.
- Comme nous le verrons cette norme structure fortement plusieurs initiatives majeures de l'agroalimentaire français et semble s'installer de manière pérenne dans le paysage.

Dans ce contexte, nous allons donc analyser la norme ISO 26 000 en trois temps : d'abord, son origine historique, ensuite son contenu et son architecture et enfin les principes de sa traduction en agroalimentaire.

#### 14.4.1. Origine historique de la notion

La notion de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise renvoie, en anglais, à la formule *Corporate Social Responsibility* (Encadré 1). Son acception moderne remonte aux années cinquante, avec la publication en 1953 de l'ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* rédigé par l'économiste américain Howard R. Bowen. Dans les années soixante le terme se développe de manière fulgurante, à la faveur de l'essor des réflexions sur la place du manager dans la société américaine.

La notion tend à se cristalliser autour de l'idée d'une obligation morale du chef d'entreprise vis-à-vis de son environnement : «*la responsabilité sociale se réfère aux obligations de considérer les effets de ses décisions et de ses actions sur la totalité du système social* » (K. Davis et R. Blomstrom, 1966). Elle s'affine ensuite progressivement, aux États-Unis puis en Europe, pour considérer que trois éléments distincts sont constitutifs d'une authentique démarche de RSE :

- Une dépense effective pour laquelle le retour sur investissement est moins élevé que pour des dépenses alternatives orientées vers le court terme,
- Une action volontaire, c'est-à-dire non contrainte par la législation,
- Une action engagée par l'entreprise dans son ensemble et non pas conduite individuellement par certains de ses membres.

Dans le prolongement de cette définition, le professeur américain de management Archie B. Carroll (Carroll, 1999) pose en 1979 les fondements conceptuels de la RSE. Il souligne son caractère contingent et encadré dans une réalité économique donnée. Selon lui la RSE constitue avant tout une pratique d'entreprise et cette dernière doit remplir trois conditions

de base pour se revendiquer légitimement comme « socialement responsable » (Friedman, 1963). Elle doit :

- Se doter d'une définition explicite, dépassant le discours ou l'incantation et à laquelle son environnement (clients, concurrents, pouvoirs publics) doit pouvoir se référer.
- Comprendre et identifier clairement les questions vives pour lesquelles existe une problématique claire de responsabilité sociale.
- Définir et spécifier une stratégie globale de réponses à ces problématiques.

Parallèlement, émerge la notion-clé de « partie prenante » (*stakeholder* en anglais) qui va jouer un rôle essentiel pour le développement de la RSE dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Elle est élaborée en 1984 aux États-Unis par le professeur R. E. Freeman. Selon lui l'intérêt bien compris du manager est de ne pas limiter le cercle des décisionnaires à ses actionnaires (*shareholders*), mais de l'élargir à ses « parties prenantes » – c'est-à-dire les consommateurs, les gouvernements, les industries, le monde du travail, les organisations non gouvernementales et les services qui lui sont proches – car ceux-ci peuvent, non seulement, être directement ou indirectement affectés par les actions de son entreprise, mais aussi lui fournir des ressources utiles à moyen ou long terme.

#### 14.4.2. Contenu et architecture de l'ISO 26000

Diverses directives et de nombreuses normes couvrant certains aspects de la responsabilité des entreprises ou des systèmes de reportages sociétaux existent déjà (Série des ISO 14 000, EMAS dans l'environnement, OHSAS 18 001 dans le domaine du travail, etc.). L'ISO (cf. annexe 2) s'est appuyée sur plusieurs textes internationaux importants pour élaborer sa norme et celle-ci est le fruit de multiples compromis. Mais elle devient une référence de grande importance car elle offre une définition validée par des centaines d'experts du monde entier. D'application volontaire, la norme fournit des lignes directrices destinées à aider une organisation ou une entreprise, quelle que soit sa taille et sa situation géographique. Elle contient essentiellement des définitions, des principes et des orientations générales, mais elle couvre tous les champs essentiels à une démarche RSE complète. Ses effets concrets dépendront évidemment de la façon dont les acteurs se l'approprieront. Du fait des différences entre les pays, ce n'est pas une norme d'exigence. Elle peut être considérée comme complémentaire aux autres normes dans son application puisqu'elle n'est destinée ni à la certification, ni à une utilisation réglementaire ou contractuelle.

L'ISO 26 000 concerne fondamentalement 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 transparent et éthique qui :*

- *Contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société,*
- *Prend en compte les attentes des parties prenantes,*
- *Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement,*
- *Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».* (AFNOR, 2006).

Le texte s'articule en sept axes majeurs : la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et la contribution au développement local (tableau 3). Chaque axe est subdivisé en question permettant à une entreprise de choisir celles qu'elle juge pertinentes pour mettre en œuvre sa démarche. L'ISO 26 000 doit l'aider à prendre en compte ses responsabilités, tout en lui fournissant une orientation pratique et en l'accompagnant dans l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

Tableau 3 : Architecture de la norme ISO 26 000 - synthèse

0 Introduction	La norme indique que l'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société. Le texte précise que la norme est volontaire et qu'elle n'est pas destinée à servir de preuve de l'évolution du droit international existant.
1 Domaine d'application	Précise les lignes directrices concernant tous types d'organisations, quels que soient leur taille et le lieu géographique où elles sont implantées Ce n'est pas une norme de système de gestion, mais elle promeut une compréhension commune de la Responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE).
2 Termes et définitions	Cet article permet de comprendre le sens et la portée de la norme. Les définitions données concernent les normes internationales, la responsabilité sociétale, la sphère d'influence et le groupe vulnérable.
3 Comprendre la responsabilité sociétale	Extension de la responsabilité sociétale à tous les types d'organisations (État, entreprises, organismes) et prise en compte de la dimension nécessairement évolutive des attentes de la société. Importance du contexte de mondialisation et poids croissant des entreprises et de leurs interdépendances avec l'environnement externe.
4 Les sept principes de la responsabilité sociétale	Responsabilité de rendre compte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence</li> <li>• Comportement éthique</li> <li>• Respect des intérêts des parties prenantes</li> <li>• Respect du principe de légalité</li> <li>• Respect des normes internationales de comportement</li> <li>• Respect des droits de l'homme</li> </ul>

5 Lignes directrices Centrales	Familiarisation avec les domaines d'action de responsabilité sociétale pour les sept questions centrales (cf. article 6). Mise en place des modalités de dialogue avec les parties prenantes.
6 Les sept questions Centrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gouvernance de l'organisation</li> <li>• Les droits de l'homme</li> <li>• Les relations et conditions de travail</li> <li>• L'environnement</li> <li>• Les bonnes pratiques des affaires</li> <li>• Les questions relatives aux consommateurs</li> <li>• L'engagement sociétal</li> </ul>
7 Guide d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation	Modalités d'intégration des attentes sociétales dans l'organisation, notamment en termes de communication et d'amélioration des pratiques et de la crédibilité.

Source : d'après Gendron (2011) et Lecomte et Adary (2012)

#### 14.4.3. Principes de traduction de la norme ISO 26000 à l'agroalimentaire : vers l'élaboration d'un référentiel adapté au secteur

Comme nous l'avons vu la communication « *RSE : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011 – 2014* » adoptée en octobre 2011 par la Commission européenne vise à instaurer une nouvelle dynamique communautaire. L'objectif est de mettre en lumière les effets positifs de la RSE sur la compétitivité des entreprises et le texte s'appuie notamment sur les principes de la norme ISO 26 000. En France la RSE constitue un enjeu de gouvernance globale car l'impact des activités des entreprises sur l'environnement et sur les sociétés n'a pas de frontière. La stratégie nationale répond à la communication de la Commission. Dans ce contexte, l'État français encourage fortement le développement des démarches sectorielles, à l'image de celles déjà en œuvre dans les transports, les travaux publics ou l'énergie.

Dans le secteur agroalimentaire la RSE pourrait offrir une alternative stratégique aux entreprises confrontées à des enjeux économiques, sociétaux, sanitaires et environnementaux, mais aussi compte tenu d'un relatif repli d'activité ces dernières années. Des chercheurs ont d'ailleurs mis en évidence les relations existantes entre les concepts de RSE, d'innovation et de modes d'organisation des innovations (Temri et Fort, 2010 ; Le et Poussing, 2010). Les recherches empiriques confirment une forte liaison entre comportements d'innovation et responsabilité sociétale. De plus les organisations environnementales, syndicales ou de consommateurs soumettent les entreprises à de fortes pressions pour qu'elles adoptent des pratiques conformes aux principes de la RSE. Leur mise en œuvre reste cependant contraignante, notamment pour les PME.

Quant aux grands groupes, ils multiplient les initiatives, mais tendent à développer chacun leur propre référentiel. L'enjeu était donc de mettre au point un référentiel adapté aux spécificités du secteur et reconnu par l'ensemble de la filière, mais aussi de structurer une démarche RSE permettant à toutes les entreprises le souhaitant de répondre aux sollicitations de leurs clients et, au-delà, de toutes leurs parties prenantes. Dans ce but, trois organisations professionnelles – Coop de France, Coop de France Aquitaine et l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) – ont sollicité l'Association française de normalisation (AFNOR) afin de créer un outil de référence, pédagogique et accessible à tous les professionnels. Un accord a été trouvé pour traduire la norme ISO 26 000 au secteur agroalimentaire et un guide d'utilisation baptisé AC X 30-030 a été publié en septembre 2012 (AFNOR, 2012) grâce au travail piloté par les trois organisations, en collaboration avec d'autres partenaires professionnels et institutionnels. Autrement dit c'est seulement en s'appuyant sur le texte officiellement reconnu de la norme qu'il a été possible de dégager les enjeux fondamentaux à prendre en compte et les domaines d'actions à privilégier dans un référentiel commun de RSE pour l'agroalimentaire. La proactivité du secteur en la matière a été capitale car elle a évité aux entreprises de « subir » un texte rédigé sans concertation et leur offre un référentiel adapté, notamment en termes de lisibilité des actions pratiques. Dès l'introduction le guide souligne que le partage de « *définition et des enjeux communs de la RS appliqués au secteur agroalimentaire* » constitue l'objectif premier. Il dresse donc une liste de recommandations permettant aux entreprises qui le souhaitent de s'inscrire dans une démarche de progrès tendant vers un niveau exemplaire de RSE. Et il leur rappelle qu'elles peuvent s'appuyer sur la norme expérimentale « *Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale fondée sur l'ISO 26 000* » (norme XP X 30-207).

À l'instar de l'ISO 26 000, « *l'accord n'est pas conçu à des fins de certification* » et « *les entreprises fondent leur comportement sur des normes, des lignes directrices ou des règles de conduite en conformité avec les sept principes d'ISO 26 000* » (accord AC X 30-030, 2012). L'accord concerne « *les entreprises agroalimentaires de collecte, stockage, transformation et/ou expédition – vente de produits agricoles et de denrées alimentaires, ainsi que les entreprises de fourniture d'intrants et de services à destination des agriculteurs* » (accord AC X 30-030, 2012). Grâce aux années d'expérience de Coop de France et de l'ANIA, le guide propose une démarche collective « *pour les entreprises agroalimentaires de très petite taille qui éprouveraient des difficultés à engager par elles-mêmes une démarche de responsabilité sociétale, le pilotage et la mise en œuvre du présent document pourront être effectués à un*

*niveau collectif territorial via notamment une structure locale dans laquelle elles participent à la gouvernance* » (accord AC X 30–030, 2012).

- Le premier axe majeur de la norme ISO 26 000 est la gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire le cadre de prises de décisions (tableau 3). En agroalimentaire, les enjeux sont l'identification des parties prenantes, la détermination des frontières de la responsabilité sociétale et le repérage des sphères d'influence directe ou indirecte. Le monde agricole constitue une partie prenante majeure et directe (AFNOR, 2012) et c'est là un point essentiel car il permet de faire le lien entre la RSE agroalimentaire et le secteur de l'approvisionnement qui se trouve, ipso facto, inclus dans la logique de responsabilité sociétale. Mais l'enjeu se situe aussi autour de la création de valeur ajoutée, notamment en lien avec les territoires et les personnes y travaillant.
- Le deuxième axe est celui des droits de l'homme. Les conditions du recours au travail saisonnier ou intérimaire, ainsi qu'aux entreprises sous-traitantes sont ici cruciales. Mais la chaîne d'approvisionnement est aussi concernée, qu'il s'agisse du transport maritime ou de la production et de la transformation des produits agricoles dans les pays en développement.
- L'axe des relations et des conditions de travail considère l'attractivité des entreprises et des métiers de l'agroalimentaire. Le développement des compétences et les actions en faveur de l'intégration des travailleurs saisonniers et de la mixité au sens large doivent être favorisés.
- La question de l'environnement est majeure compte tenu du lien avec l'approvisionnement et les relations avec le territoire. Le secteur agroalimentaire est porteur d'enjeux en termes de maîtrise des impacts environnementaux et de préservation des ressources naturelles, de sa capacité à promouvoir des bonnes pratiques environnementales et de son influence pour sensibiliser les consommateurs à ces questions. L'axe de la loyauté des pratiques se décline prioritairement en termes de transparence des pratiques : engagements en faveur des achats responsables, rétribution équitable des différents maillons de la filière, prévention des fraudes relatives notamment à l'origine et à la qualité des produits.
- Les questions relatives aux consommateurs trouvent une acuité particulière en agroalimentaire. Certaines d'entre elles étaient déjà largement couvertes par les normes existantes en matière de sécurité et d'hygiène alimentaire. Mais le guide souligne l'importance d'enjeux complémentaires : santé du consommateur à long terme, diversité des goûts et promotion du patrimoine culturel, accès à l'alimentation pour tous, éducation du consommateur à la consommation responsable.



- L'axe de l'engagement sociétal, c'est-à-dire de la communauté et du développement local, est lui aussi essentiel car il concerne l'ancrage territorial de l'agroalimentaire et ses conséquences en termes d'emploi, de maintien des métiers et des compétences ou d'impact sur l'insertion des plus démunis.

Enfin la procédure de sélection des parties prenantes constitue un autre point essentiel du guide. Quatre catégories de parties prenantes centrales sont identifiées : au sein de l'entreprise, dans la chaîne de valeur, les pouvoirs publics et les médias, les syndicats, les organisations non-gouvernementales et organismes de la filière. Mais d'autres parties prenantes sont également prises en compte dans le domaine social (agences d'intérim, inspections du travail, associations d'insertion sociale), dans le domaine environnemental (ADEME, parcs naturels, associations de chasseurs et pêcheurs) et dans le domaine économique (banques, assurances, centres de gestion). Le guide identifie en fait deux cercles concentriques : celui des parties prenantes situées dans la sphère d'influence directe (essentiellement les personnes physiques sous contrat, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement) et celui des parties prenantes hors de cette sphère.

#### 1.4.2. Pertinence managériale de l'ISO 26000 pour les organisations

##### 1.4.2.1. Norme non certifiable

Au début de la création de la norme ISO 26000, le débat intense a animé la question de savoir si la norme devait être certifiable ou non. D'une part certains participants de l'industrie ont vu la possibilité de signaler une bonne conduite organisationnelle grâce à un tel certificat alors que certains représentants d'ONG ont exprimé l'espoir qu'une norme certifiable serait plus facilement acceptée et qu'on pourrait donc mieux introduire un standard minimal de Responsabilité Sociétale par rapport à une norme non-certifiable. Selon la littérature sur les NSM, la certification peut en effet offrir des avantages (Castka and Balzarova, 2008 ; King et al., 2005). Elle pourrait réduire les audits multiples des donneurs d'ordre et aiderait une organisation à démontrer sa capacité à répondre à certaines exigences. La certification permettrait aussi de réduire les coûts de transaction et de réduire les asymétries d'information. Par ailleurs la possibilité d'acquiescer un certificat est généralement considérée comme une incitation pour les nouveaux adopteurs puisqu'elle est utilisée comme instrument de signalisation. Dans ce sens on peut constater comment ces normes (ISO 9001 et 14001) deviennent des normes de facto pour la qualité et pour l'environnement dans le monde. Leur



large diffusion a été favorisée par la certification par des tierces-parties comme une conduite isomorphe d'harmonisation structurelle entre organisations (Guler et al., 2002 ; Walgenbach and Beck, 2003).

D'autre part certains autres représentants de l'industrie craignaient les coûts élevés de la certification et certaines ONG ont fait savoir qu'une norme certifiable encouragerait le greenwashing et serait trompeuse (Bazillier et Vauday, 2009). Une norme RS certifiable pourrait créer des obstacles non tarifaires au commerce car les coûts de l'audit pourraient pénaliser les PME et en particulier celles des pays en voie de développement.

La position la plus critique contre la certification est venue des représentants de l'OIT qui préféraient des règles juridiques et une législation contraignante, idéalement à l'échelle mondiale. En outre l'OIT a son propre système de normes internationales de travail qui ne sont pas destinées à devenir moins importantes vis-à-vis de l'ISO 26000. L'ISO a reconnu et a mis en place des efforts considérables pour assurer la participation de l'OIT en tant que principal défenseur mondial des questions de travail lors de l'élaboration de l'ISO 26000.

Dans ce contexte l'ISO a décidé de concevoir la norme ISO 26000 comme un ensemble de lignes directrices volontaires et norme non certifiable. Bien que la norme ISO 26000 soit non certifiable, différents pays nationaux de normalisation ont déjà élaboré des normes certifiables fondées sur ou liées à l'ISO 26000 : NBR 26001 (brésilienne), RS 10 (espagnole), ONR 192500 (Autrichienne), DS 26001 (Danoise), etc. En France il existe l'évaluation AFAQ 26000 de l'ISO 26000. Au-delà de ces normes nationales, il existe une offre naissante de certification et de notation sur la base de l'ISO 26000 (Hahn, 2012).

#### 1.4.2.2. Une norme de lignes directrices : le prototype d'un nouveau type de NSM pour la responsabilité sociétale ?

Du point de vue managérial Terlaak et King (2006) affirment que les entreprises n'ont pas besoin de certifier leurs systèmes afin d'obtenir un avantage opérationnel. D'autres chercheurs ont averti que l'adoption des règles institutionnalisées n'améliore pas nécessairement l'efficacité opérationnelle (DiMaggio and Powell, 1983 ; Westphal and Zajac, 2001). Il existe des craintes similaires que l'ISO 26000 se concentre sur des questions techniques de management, plutôt que sur les résultats réels en termes d'actions plus responsables (Schwartz and Tilling, 2009).

La question importance pour notre recherche est celle de la pertinence managériale, de sa traduction en compétences managériales. Comment opérationnaliser une norme des lignes directrices au sein des organisations ? Quelle pertinence managériale cette norme peut-elle avoir et comment la caractériser ? Pour répondre à ces questions nous nous intéressons aux travaux examinant le texte de l'ISO 26000 ainsi que son déploiement dans une organisation donnée. Dans une perspective de mise en œuvre, nous ne sommes plus dans la même rationalité la phase de l'élaboration de la norme. Ainsi des acteurs et une traduction s'avèrent nécessaires pour l'intégrer dans les organisations (Brodhag, 2011). Pour cet auteur, « *un investissement en compétences nouvelles non présentes dans les comités miroirs nationaux qui ont suivi la négociation est essentiel* » (Brodhag, 2011, p. 139). Selon Van Gisgh (1987), les logiques procédurale et substantive seront activées au niveau opérationnel lors de la mise œuvre concrète. Peut-on dire que l'ISO 26000 manque de cette rationalité « *proche du concret* » ?

Avec une étude du contenu de la norme ISO 26000, Hahn (2012) souligne un paradoxe entre la norme qui n'est pas une NSM selon la typologie de l'ISO, mais qui ne fait que, d'une certaine manière, favoriser la mise en œuvre d'un système de management de la RSE. Pour remédier à ce paradoxe et tout en reconnaissant que l'ISO 26000 n'a pas les mêmes caractéristiques que les NSM ISO existantes, l'auteur considère l'ISO 26000 comme un prototype d'une nouvelle catégorie de NSM pour la RSE. Premièrement il constate l'existence d'un système de management mais limité en responsabilité sociétale (RS). Si on garde à l'esprit qu'une NSM ISO se compose d'une structure organisationnelle, des processus systématiques pour atteindre des objectifs ainsi qu'une méthodologie de contrôle et d'évaluation comme la certification (ISO, 2001), l'ISO 26000 comporte certains éléments du système de management. L'article 6 de l'ISO 26000 souligne dans son paragraphe 2 que la gouvernance organisationnelle est un élément structurel. La norme décrit cette gouvernance comme un « *système par lequel une organisation prend et met en œuvre des décisions pour atteindre ses objectifs* » (Hahn, 2012, p. 8).

Ce domaine constitue donc un rôle vital dans la norme car une gouvernance efficace permet l'intégration et la mise en œuvre de tous les autres sujets de base. Selon l'ISO 26000, cela implique une planification et une mise en œuvre des mesures pour diffuser la RS dans l'organisation. Une révision et une amélioration de ce domaine sont également illustrées dans la norme. Pour Hahn (2012), la structuration de l'article 6.2 se réfère aux processus de management de base (tout comme l'ISO 9001). En outre d'autres éléments de système de management sont inclus dans d'autres articles de la norme ISO 26000, notamment l'article 7

qui met un accent bref sur les processus de management de la RS. Les éléments essentiels d'un système de management peuvent être identifiés dans les parties (7.1, 7.2 et 7.3), dans la mise en œuvre en 7.4 dans la communication (paragraphe 7.5 et 7.6) et dans la révision/amélioration (7.8).

Cependant l'auteur reconnaît que l'ISO 26000 va beaucoup plus loin que l'approche générique des NSM ISO dans le sens où ISO 26000 prend en considération d'autres acteurs que les acteurs commerciaux de l'organisation (comme les ONG, la communauté, ...etc.) (Hahn, 2012). Dans ce sens les caractéristiques de l'ISO 26000 sont bien distinctives de celles des autres NSM. Ainsi Hahn (2012) affirme que l'ISO 26000 n'est pas une NSM selon la typologie ISO mais qu'elle favorise en effet la mise en œuvre d'un système de management pour la RS. Pour Hahn (2012), les types des NSM existantes ne semblent pas appropriés pour permettre aux organisations d'approfondir les valeurs et les principes et c'est pourquoi l'auteur souhaiterait une nouvelle norme de système de management.

Par ailleurs, la Commission des Consommateurs de l'ISO (COPOLCO) a montré qu'une norme système de management pour la responsabilité sociétale était tout à la fois souhaitable et faisable (COPOLCO, 2002). La logique envisagée était alors d'aller dans la continuité du système normatif en créant un troisième pilier, un système de management social complété par les deux normes existantes ; l'ISO 9001 censée représenter le pilier économique et l'ISO 14001 le pilier environnemental. Cependant cette logique n'a pas abouti.

D'une part l'expertise de l'ISO était limitée dans ce champ puisque le groupe consultatif stratégique (SAG). L'« *ISO doit revoir ses processus pour permettre une présentation des différentes parties prenantes* » (Brodhag, 2011, p. 140). L'ISO (via le *Technical Management Board*) établit ensuite la norme comme des lignes directrices (guidance) de la responsabilité sociétale applicable à toute organisation et non certifiable. D'autre part les normes ISO 9001 et ISO 14001 qui devaient compléter le pilier social pour aboutir à une norme de système sociétal étaient-elles mêmes limitées car elles se focalisent sur les aspects du contrôle rationnel. Aussi ces normes posent des cadres qui n'incluent pas forcément des aspects insaisissables d'un comportement organisationnel souhaitable et sont partiellement flexibles et pas adaptées pour répondre pleinement aux attentes extérieures et aux changements externes (Heras-Saizarbitoria et Boiral, 2013 ; Hahn, 2012 ; Castka et Balzarova, 2008). Dans un contexte où la mondialisation génère des défis et des attentes en constante évolution pour les entreprises et les organisations, une fois en place les NSM sont susceptibles d'être relativement stables, de sorte

que les changements majeurs pourraient ne pas être reconnus ou pris en compte par les organisations.

Dans la lignée des NSM existantes, certaines études examinent l'adoption de la responsabilité sociétale dans les organisations disposant déjà un système de management de la qualité (Castka et Balzarova, 2008). Les auteurs décrivent les caractéristiques générales de la progression de l'ISO 9000 vers un système plus large englobant qui est la RSE. Dans ce sens ces auteurs affirment que le rôle de l'ISO 9000 est de fournir un cadre structurel pour les organisations qui adoptent la RSE tandis que le rôle de l'ISO 26000 est de faciliter le passage de l'orientation client/marché (de l'ISO 9000) à une attention aux parties prenantes en créant ainsi une orientation des organisations vers la société.

Le choix de comparaison de l'ISO 26000 à l'ISO 9000 est justifié par les auteurs en trois points. Premièrement, la norme ISO 9000 est la norme la plus importante et adoptée plus de 6 millions d'organisations dans 154 pays (étude ISO, 2018) dans tous les secteurs d'activités (Briscoe et al., 2005). L'esprit du management de la qualité existe aussi en dehors des organisations certifiées. Deuxièmement, la recherche scientifique montre des similitudes dans la diffusion et les motivations d'adoption de l'ISO 9001 et d'autres NSM comme l'ISO 14001 (Corbett et Kirsch, 2001). Troisièmement, l'argument le plus fort, à notre sens, de leur choix est que la norme ISO 9000 est souvent considérée comme un point de départ d'un cheminement vers l'excellence. Ce cheminement est décrit comme une progression naturelle de la maturité de l'organisation vers un objectif ultime (Castka et Balzarova, 2008). Cette progression peut être associée à l'usage des outils et des techniques de base du management de la qualité (comme les 5S, la maintenance, etc.) menant aux approches les plus matures telles que les modèles d'excellence en affaires (Ho et Fung, 1994). Ils rappellent aussi comment cette « maturité organisationnelle ultime » est labélisée par différents termes : TQM, organisation apprenante ou CSR excellence (Ho and Fung, 1994 ; Senge, 1990 ; Castaka et, 2004). La maturité organisationnelle tient à un progrès nécessitant des années de développement organisationnel (Castaka et, 2004 ; Rosam et Peddle, 2004). Pour l'étude de Castka et Balzarova (2008), la maturité organisationnelle ultime concerne la RSE. Il se fait par une progression du management basé sur les processus selon l'ISO 9000 avec le développement simultané d'autres éléments comme les compétences et l'apprentissage des personnes, le changement d'esprit dans les organisations, la maturité managériale (Castka et Balzarova, 2008).

Dans la lignée de ces travaux (Hahn, 2012 ; Castka et Balzarova, 2008 ; Brodhag, 2010), nous considérons, dans cette thèse, la RSE comme un projet englobant toutes démarches NSM (management de la qualité, environnementale, sécurité des aliments) existantes dans une organisation donnée. Toutes les démarches selon les NSM existantes pourraient contribuer la mise en place de la RSE. Avec une perspective dynamique les NSM et l'ISO 26000 apportent donc une stabilité structurelle et d'autre part la flexibilité stratégique (le changement structurel).

## 2. La recherche académique sur les NSM

Les normes de systèmes de management (ci-après noté NSM) ont été adoptées par un nombre croissant d'organisations à travers le monde. La normalisation des systèmes de management constitue un exemple d'un phénomène multidimensionnel qui a des implications de nature extrêmement variée. C'est la raison pour laquelle les normes ont été étudiées par une variété de disciplines diverses mais connexes (l'économie internationale, le management, la sociologie des organisations, etc.). La diversité des travaux reflète la large portée des NSM dans la pratique : des normes applicables aux préoccupations aussi diverses que la qualité, la performance environnementale, la responsabilité sociale et de la sécurité, dans divers pays. La compréhension théorique s'oriente de plus en plus vers des analyses complexes comme l'étude de l'internalisation de ces NSM (Nair et Prajogo, 2009 ; Allur et al., 2014).

Bien que les NSM soient basées sur le même type de principes de management et d'accords institutionnels, la littérature reste dispersée. Les travaux académiques étudient les NSM sous différents points de vue. Avec une approche globale, la littérature étudie aussi l'évolution, la rationalité et la légitimité des NSM. Beaucoup de théories sont ainsi mobilisées.

Cette section met en lumière la recherche académique sur les NSM afin de comprendre les différentes approches ou perspectives et de ce fait mieux expliquer l'intérêt de notre recherche doctorale. Cette section propose une recension des recherches sur les NSM en s'appuyant sur les recherches empiriques et théoriques effectuées sur l'ensemble des NSM, notamment celles de deux normes phares (l'ISO 9001 et l'ISO 14001) et sur la RSE avec l'ISO 26000. Force est de constater que les sujets les plus étudiés par la littérature portent sur les normes telles que l'ISO 9001 et l'ISO 14001 du fait de leur large adoption par les entreprises à travers le monde.

## 2.1. Méthodologie

Nous avons effectué une étude de la littérature sur la base de ces mots-clés :

- Normes : ISO 9000/9001, ISO 14000/ISO14001, ISO 22000
- Norme de système de management, méta-normes.

Nous avons utilisé la liste de revues de *Financial Times* issue de la 58<sup>ème</sup> édition du *Journal Quality list 2016*. Cette liste est compilée et éditée par le professeur Anne-Wil Harzing. Nous l'avons complété par une recherche sur Google Scholar et Sciences Direct.

Tableau 4 : Une sélection d'articles

Auteurs	Titre	Revue	Année
Anderson, S.W., Daly, J.D. and Johnson, M.F.	Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?	Production & Operations Management	1999
Bansal, P. and Roth, K.	Why companies go green: a model of ecological responsiveness	Academy of Management Journal	2000
Benner, M.J. and Veloso, F.M.	ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective	Journal of Operations Management	2008
Christmann, P. and Taylor, G.	Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation	Journal of International Business Studies	2006
Christmann, P. and Taylor, G.	Globalization of the environment: determinants of firm self-regulation in China	Journal of International Business Studies	2001
Corbett, C.J.	Global diffusion of ISO 9000 certification through supply chains.	Manufacturing and Service Operations Management	2006
Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J. and Kirsch, D.	The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis	Management Science	2005
Corbett, C.J. and Kirsch, D.A.	International diffusion of ISO 14000 certification	Production and Operations Management	2001
Darnall, N. and Edwards, J.D.	Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure	Strategic Management Journal,	2006
Guler, I., Guillen, M.F., and Macpherson, J.M.	Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates	Administrative Science Quarterly	2002

Naveh, E. and Marcus, A.	A., Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000.	Journal of Operations Management	2005
Nonaka, I.	A dynamic theory of organisational knowledge creation	Organization Science	1994
Powell, T.C.	Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study	Strategic Management Journal	1995
Terziovski, M., Samson, D., and Dow, D.	The business value of quality management systems certification: evidence from Australia and New Zealand	Journal of Operations Management	1997

## 2.2. Étude académique des NSM

Ces deux dernières décennies, il y a eu une augmentation des normes adoptées par les organisations avec une certification. En accord avec cette tendance, la recherche sur les NSM a proliféré. Il y a déjà deux décennies, Uzumeri (1997) évoquait les changements fondamentaux auxquels pourraient conduire les normes dans les pratiques de management et l'intérêt de cartographier et d'analyser leurs implications. La recherche académique a abordé diverses questions se référant à la fois aux préoccupations aussi diverses que la qualité, le management environnemental, la responsabilité sociale et de la sécurité, etc., et également à des sujets connexes et plus globaux (de réflexion plus large que les implications directes pour les organisations), à savoir l'autorégulation, les institutions décentralisées et les modèles de signalisation, etc. Dans cette partie on tentera de produire une synthèse de ces approches et d'en repérer les grands courants.

### 2.2.1. Point de vue des pratiques managériales

Les normes ont été étudiées comme des pratiques managériales que les entreprises considèrent comme des formes exemplaires d'outils de management. C'est la raison pour laquelle les NSM se sont propagées (Guler et al, 2000 ; Vasconcelos et Vasconcelos, 2003 ; Beck et Walgenbach, 2005). Il existe toute une littérature sur les implications pratiques de la NSM pour les entreprises ou les organisations (Benner et Veloso 2008 ; Casadesús et Karapetrovic 2005 ; Corbett et Kirsch 2001 ; Corbett et Yeung 2008 ; Terziovski et al. 2003).

Une grande partie de ces publications a ainsi mis l'accent sur l'impact des NSM sur l'organisation. Les travaux se basent principalement sur des enquêtes quantitatives menées dans divers pays voire dans une perspective transnationale (Corbett et Kirsch, 2001). Diverses études ont analysé les motivations de l'adoption de ces normes (Martínez-Costa et al. 2008 ; Sampaio et al. 2009 ; Yin et Schmeidler 2009). L'effet sur la performance des organisations a également



été largement débattu (Carlsson et Carlsson, 1996 ; Corbett et al. 2005 ; Dick et al. 2008 ; Huarng et al. 1999 ; Martínez-Costa et al. 2008 ; Terziovski et al. 2003). De même les déterminants de la certification et de la diffusion de la norme, et l'impact de la certification sur la performance des entreprises a été analysé. La recherche sur les déterminants de l'adoption et la diffusion de la norme montre que la pression des clients actuels et potentiels est un important facteur externe de la certification (Christmann & Taylor, 2001 ; Corbett & Kirsch, 2001 ; Corbett & Kirsch, 2001 ; Guler, Guillen, et MacPherson, 2002 ; Potoski & Prakash, 2004) ainsi que le contexte politique et réglementaire (Delmas, 2002 ; Potoski & Prakash, 2004).

Les résultats des recherches vérifiant si la certification d'une NSM améliore la performance des entreprises sont contrastés. La revue de la littérature souligne une grande hétérogénéité des travaux sur l'impact de la certification. Même si plusieurs travaux soulignent des effets positifs de la certification, la littérature ne permet pas de conclure sur les effets positifs ou négatifs de la certification ISO.

Il existe un lien positif entre le choix et la motivation d'adoption d'une NSM et l'impact de la certification (Terziovski et al., 2003 ; Jones et al., 1997 ; Singels et al., 2001). Le choix d'adopter une NSM et de se faire certifier dépend des motivations internes ou externes à l'entreprise. Aussi le lien entre la certification et la performance de l'entreprise n'est pas mécanique. En ce sens les travaux de Wilson et Collier (2000) et de Sousa et Aspinwall (2010) montrent le rôle du contexte organisationnel dans la relation entre la pratique qualité et la performance de l'organisation. Selon ces auteurs, les caractéristiques et les capacités internes de l'entreprise affectent également la norme de certification et le processus de certification (Bansal et Hunter, 2003 ; Darnell, 2003 ; Russo, 2002).

Au-delà de l'impact de la certification, une partie de la littérature se focalise sur l'internalisation des normes (Naveh et Marcus, 2004 ; Naveh et al., 2009 ; Briscoe et al., 2005 ; Jang et Lin, 2008) pour mieux analyser la mise en place de ces normes. Sans entrer dans le détail de cette littérature (point traité plus loin), les chercheurs ont souligné qu'une norme de gestion, une fois ancrée, peut conduire à une rigidité dans les processus, tout en reconnaissant également que la mise en place d'une norme peut aider une organisation à apporter une critique nécessaire pour repenser les pratiques existantes (Corbett, 2008 ; Yeung et Mok, 2008).

Bien que conçues comme des « lignes directrices » pour les organisations, les NSM ont vite été institutionnalisées en raison la pression de la clientèle, la concurrence ou même la législation. Certaines organisations cherchent un soutien et une légitimité dans leurs domaines

institutionnels par l'adoption des modèles structurels qui sont perçues comme étant les meilleurs disponibles. Ainsi les NSM peuvent être mises en œuvre superficiellement lorsque les organisations sont principalement motivées par la quête de légitimité sociale plutôt que la recherche d'améliorations des pratiques internes (Boiral, 2007 ; Christmann et Taylor, 2006 ; Walgenbach, 2001). Pour Yin et Schemeidler (2009), les NSM peuvent être mises en œuvre d'une manière très différente même sous les pressions isomorphes.

### 2.2.2. Approche institutionnaliste

La Nouvelle perspective institutionnaliste analyse les NSM en se référant aux théories institutionnelles et néo-institutionnelles et suggère que les entreprises obtiennent la légitimité en se conformant aux pratiques dominantes au sein de leur domaine. Les néo-institutionnalistes se concentrent ainsi sur les pressions institutionnelles qui encouragent et poussent à l'adoption des NSM. La diffusion transnationale de NSM et les pressions institutionnelles expliquent la certification des entreprises. Grâce à l'adoption des NSM et leur certification, une légitimité est accordée aux organisations et peuvent ainsi leur donner des avantages au-delà des bénéfices techniques (Beck et Walgenbach, 2005). Cependant la légitimité en question correspond au principe même de la certification par une tierce partie qui vise à donner confiance aux parties prenantes (Boiral et Gendron, 2011).

Les NSM sont aussi expliquées comme une nouvelle forme d'alternative à la réglementation publique traditionnelle puisque la normalisation représente une forme de coordination et de gouvernance hybride qui est en fort développement (Mendel, 2001). En absence d'un pouvoir réglementaire mondial à caractère public, la mission de concevoir des NSM tend à être assumée par différentes institutions nationales ou mondiales de nature non gouvernementale comme l'ISO (Abbott et Snidal 2001 ; Neumayer et Perkins, 2005).

### 2.2.3. Approche autorégulatrice

Le rôle des NSM et de leur certification ont été étudiées du point de vue des institutions décentralisées et des logiques de signalisation sur la base de la théorie de Michael Spence de la signalisation du marché (King et Toffel, 2009 ; Terlaak et King, 2006). Ici l'importance est accordée à la notion d'asymétrie de l'information, en soulignant la raison d'être des NSM, à savoir la réduction des asymétries d'information entre les partenaires potentiels d'un échange. Braun (2005) souligne que l'offre devient de plus en plus globale et spécialement étendue et

que les entreprises doivent avoir des moyens disponibles pour se différencier en termes de fiabilité.

Anderson et al. (1999) affirment que les entreprises de l'Amérique du nord ont adopté la certification ISO 9000 comme moyen de fournir des signaux crédibles des pratiques (assurance qualité) aux parties externes. Dans ce sens, King, Lenox et Terlaak (2005) théorisent que les entreprises utilisent la certification pour réduire les asymétries d'information entre acheteurs et fournisseurs. Terlaak et King (2006) soutiennent aussi que l'analyse académique de la motivation pour l'adoption des NSM n'a pas pleinement expliqué la nature des NSM certifiées. Pour eux, les entreprises n'ont pas besoin de certifier leurs systèmes afin d'obtenir un avantage opérationnel puisque les exigences des normes sont publiques. Pour ces auteurs, l'organisation n'a pas besoin d'un certificat pour l'intégration des pratiques de la norme et il doit y avoir d'autres raisons non techniques pour expliquer l'existence des NSM. Ils insistent sur le processus de certification lui-même qui est, à leur avis, l'élément de distinction de ces institutions décentralisées et ils décrivent la « *certification comme un facteur déterminant de la fonction des normes de management* » (Terlaak et King, 2006, p. 1092).

#### 2.2.4. Approche selon la théorie des cartels et des clubs

Les NSM ont été étudiées sous l'angle de la théorie des cartels et des clubs (Kolln et Prakask, 2002 ; Potoski et Prakash, 2005 ; Kerret, 2008). Pour la norme ISO 14001, Potoski et Prakash (2005a) soulignent les avantages d'adhésion à un « club » en comparaison à la certification. Pour eux la certification permet aux entreprises de faire connaître leur club d'adhésion et donc de réclamer un crédit pour leurs activités favorables à l'environnement. Selon eux les avantages découlent plutôt de l'appartenance à un club utilisant la norme (ISO 14001), qui fournit un signal crédible de la démarche de l'entreprise en matière de gouvernance (Potoski and Prakash, 2005a).

### 2.3. Aspects clés de l'adoption des NSM par les organisations

La littérature analyse l'impact des NSM de différents points de vue. Malgré le fait que la plupart d'études sur l'adoption des NSM supposent un processus d'adoption homogène en prenant la certification par une tierce partie comme seul critère pour démontrer que l'adoption a été complète, des études empiriques commencent maintenant à mettre l'accent sur l'hétérogénéité de cette adoption.

### 2.3.1. Motivation d'adoption d'une NSM

La motivation d'adoption d'une NSM a été analysée par certains auteurs (Bansal et Roth, 2000 ; Gonzales-Benito et Gonzalez-Benito, 2005 ; Martínez-Costa et al., 2008 ; Sampaio et al. 2009 ; Nair et Prajogo, 2009 ; Prajogo, 2011). La motivation a principalement une explication externe dans le sens où les entreprises mettent en œuvre des NSM sous les pressions extérieures et particulièrement par la demande des clients. Selon ces auteurs (Harris et McCaffer, 1993 ; Carlsson et Carlsson, 1996, Darnall et Edwards, 2006), les entreprises adoptent une NSM afin de se conformer à des pressions externes et elles sont à la recherche d'une légitimité dans le marché. Dans cette quête de légitimité, il existe une adoption isomorphe de certaines technologies, de pratiques ou de structures de management au sein des organisations (Meyer et Rowan, 1997).

En ce sens DiMaggio et Powell (1983) ont démontré l'existence de trois types de pression externe conduisant les organisations à l'isomorphisme : coercitive, mimétique et normative. La pression coercitive résulte d'une adoption des NSM poussée par les parties prenantes externes (clients, gouvernement, attentes de la société, etc.). L'environnement réglementaire (base obligatoire pour le processus d'appel d'offres) et la demande des clients (principal moteur de la certification) ont un rôle important dans la diffusion des NSM (Hockman, 1992 ; Cullingworth, 1992 ; Heller 1993, Henkoff, 1993 ; Buttle 1997 ; Carlsson et Carlsson, 1996 ; Zuckerman, 1999 ; Guler et al., 2002 ; Boiral, 2003). L'isomorphisme mimétique se produit lorsque les organisations en réagissant à l'incertitude du marché imitent les autres organismes certifiés en considérant les pratiques des NSM comme des exemples de pratiques de management. L'imitation de l'adoption des pratiques soi-disant exemplaires de management tend à propager les NSM au-delà des frontières nationales (Beck et Walgenbach, 2005 ; Boiral, 2007 ; Boiral et Amara, 2009). Enfin la pression normative se produit quand un organisme de certification a le droit d'évaluer et d'inspecter d'autres organisations en octroyant une étiquette (un certificat). Ainsi les certifications selon l'ISO 9001 et l'ISO 14001 entrent dans cette catégorie (Guler et al., 2002 ; Mendel, 2002 ; Vasconcelos et Vasconcelos, 2003).

Cependant d'autres travaux étudient les motivations d'adoption des NSM par les entreprises en mettant en évidence une typologie interne-externe (González-Benito et González-Benito 2005 ; Nair et Prajogo 2009). Certains auteurs assurent quant à eux que les organisations sont dynamiques et actives et qu'elles sont en mesure de réagir de différentes manières en fonction de leurs ressources et capacités (Balzarova et Castka, 2008 ; Christmann et Taylor, 2003 ; Roi et Lenox, 2001 ; Nair et Prajogo, 2009 ; Yin et Schmeidler, 2009). Nair

et Prajogo (2009) affirment que l'adoption d'une NSM peut être motivée par des raisons internes et aussi des raisons externes. Selon eux les deux types de motifs sont valables mais n'impactent pas de la même manière l'organisation : ils plaident plutôt pour les motifs internes qui auraient un impact positif sur la performance opérationnelle et par la suite sur la performance financière.

### 2.3.2. Bénéfices de l'adoption des NSM

La revue de la littérature met en évidence l'existence d'une grande hétérogénéité des travaux sur les avantages associés à la mise en œuvre et à la certification des NSM. De nombreux travaux soulignent des effets positifs quant à la certification (Powell, 1995 ; Huarng et Chen, 2002 ; Kaynak, 2003 ; Parast, Adams et Jones, 2011 ; Bansal et Bogner, 2002 ; Corbett et al., 2005 ; Dick et al., 2008 ; King et al., 2005 ; Martinez-Costa et al., 2008 ; Potoski and Prakash, 2005 ; Heras-Saizarbitoria et al., 2011 ; Canon and Gracés, 2006). Canon et Gracés (2006) utilisent la théorie des ressources naturelles pour souligner que l'adoption peut contribuer à générer des ressources. Pour ces auteurs les principales ressources et aptitudes associées à la mise en place des NSM sont l'apprentissage et l'acquisition des compétences par l'humain. La mise en place des démarches NSM sont intensives en utilisation des ressources humaines et cette mise en place dépend des compétences tacites qui ne peuvent être acquises que par l'implication du personnel.

Des auteurs (Hendricks et Singhal, 1996 ; Docking et Downen, 1999), quant à eux, montrent que la certification accordée accroît la valeur de l'action sur le marché, notamment pour les PME. Cette conclusion est également celle de Soteriou et Zenios (1999). Corbett et al. (2005) constatent que les entreprises manufacturières américaines cotées en bourse ont eu une amélioration anormale de leur performance financière suite à leur première mise en place de la norme ISO 9000. Les avantages les plus fréquemment cités de l'adoption de l'ISO 9000 sont : amélioration de la performance opérationnelle, amélioration de la sensibilité à la qualité, amélioration de la relation client, une grande satisfaction de la clientèle, amélioration des relations en interne, une meilleure image auprès des concurrents et des parties prenantes (Elmuti, 1996 ; McAdam et McKeown, 1999 ; Huarng et al., 1999 ; Lipovatz et al., 1999 ; Arauz et Suzuki, 2004 ; Casadesus et Karapetrovic, 2005).

Pour le cas de la norme ISO 14001, comme la littérature traite souvent séparément ces NSM, diverses études soulignent comme avantages de son adoption : avantage concurrentiel (Montabon et al. 2000, Florida et Davidson, 2001), une réduction de la consommation des

ressources (Bansal et Bogner, 2002 ; Melnyk et al., 2002). Une amélioration de la performance des entreprises certifiées ISO 9001 et ISO 14001 est reconnue par ces auteurs (Rondinelli et Vestag, 2000 ; Russo et Harrison, 2001 ; Tan, 2005 ; Link et Naveh, 2006).

Au contraire certaines études ont noté la déception vécue par les entreprises certifiées (Lima Oliveira, 1999 ; Martinez-Costa et Martinez-Lorente, 2003). Par exemple Easton et Jarell (1998) et McGuire et Dilts (2008) ne montrent pas une différence significative entre les organisations avec une reconnaissance officielle de certification à celles qui n'en ont pas eu. Terziovski et al. (1997) ne trouvent aucun lien entre l'ISO 9000 et la performance organisationnelle pour leur recherche sur les entreprises australiennes. De même Singels et al. (2001) ne parviennent pas à trouver une relation entre l'ISO 9000 et la performance organisationnelle entre les entreprises néerlandaises.

Toutefois le niveau des bénéfices de la certification dépend du secteur étudié (Sharma, 2005 ; Quazi et al., 2002 ; Lundmark et Westelius, 2006) et aussi du niveau d'incorporation et d'appropriation des pratiques de la NSM (Terziovski et al, 2003 ; Jones et al., 1997 ; Singels et al., 2001 ; Nair et Prajogo, 2009). Par exemple, Brown et al. (1998) et McTeer et Dale (1996) ne perçoivent pas toujours positivement l'adoption de la norme ISO comparés aux coûts et aux problèmes de mise en œuvre pour d'une petite entreprise.

Dans le même temps certains auteurs soutiennent qu'une motivation interne pour l'adoption d'une norme et une vraie incorporation/appropriation (Briscoe et al. 2005 ; Nair et Prajogo, 2009) conduiraient à une performance plus élevée. La performance est tirée par de ses motivations d'adoption de la norme (Nair et Prajogo, 2009). Les motivations internes ont une relation significative avec les bénéfices de la norme ISO 9000 (Nair et Prajogo, 2009) contrairement aux motivations externes qui n'en n'ont pas (Singels et al., 2011 ; Llopis et Tari, 2003 ; Williams, 2004).

### 2.3.3. Mise en place des NSM

Les NSM ont rapidement été institutionnalisées en raison de la pression de la clientèle, de la concurrence et de la législation. Certains chercheurs ont quant à eux averti qu'une norme de gestion, une fois ancrée, peut conduire à une rigidité dans les processus, tout en reconnaissant également que la mise en œuvre d'une norme peut aider une organisation à apporter une critique nécessaire pour repenser ses pratiques existantes (Corbett et Yeung, 2008).

La majorité des recherches sur l'adoption des NSM avance une adoption homogène en se focalisant tout simplement sur la question de savoir si oui ou non une organisation a une certification. Ainsi l'obtention de la certification selon une NSM est considérée comme seul critère pour établir une mise en œuvre achevée. La plupart des recherches empiriques traite la certification comme une variable binaire mesurant l'adoption des pratiques (Corbett & Kirsch, 2001 ; Guler, Guillen, et MacPherson, 2002), ce qui suppose que l'acte de certification est dépendant de la réelle mise en œuvre des pratiques spécifiées. Or la norme sert aussi un but symbolique (Meyer et Rowan, 1977) permettant aux entreprises d'obtenir la certification pour satisfaire les exigences des clients et de maintenir une plus grande légitimité (DiMaggio et Powell, 1991) sans une mise en œuvre aboutie. En réalité certaines entreprises accomplissent une mise en œuvre minimaliste, n'utilise pas constamment le système de management certifié dans leurs activités quotidiennes et font des efforts de dernière minute pour se préparer aux audits de certification externe (Meyer et Rowan, 1977).

De nombreux auteurs insistent sur l'hétérogénéité dans l'adoption des NSM (Boiral, 2003 ; Arauz et Suzuki, 2004 ; Naveh et Marcus, 2004 ; Briscoe et al., 2005 ; Christmann et Taylor, 2006 ; Boiral et Roy, 2007 ; Jang et Lin, 2008 ; Nair et Prajogo, 2009 ; Heras-Saizarbitoria, 2011 ; Yin et Schmeidler, 2009 ; Heras-Saizarbitoria et al., 2011). En effet les NSM peuvent être mises en œuvre superficiellement lorsque les organisations sont principalement motivées par la quête de légitimité sociale plutôt que la recherche d'améliorations des pratiques internes (Boiral, 2007 ; Christmann et Taylor, 2006 ; Walgenbach 2001). L'adoption symbolique amène à une divergence entre l'écrit (les documents formalisés) et les pratiques réelles (Boiral, 2003 et 2007 ; Christmann et Taylor, 2006). L'internalisation (ou intériorisation) de l'ISO 9000 est un sujet d'étude en tant tel (Boiral and Roy, 2007 ; Jang and Lin, 2008). Par exemple la relation entre le processus d'internalisation et les motivations pour l'adoption ont été débattus. Pour certains auteurs (Jang et Lin, 2008 ; Boiral et Amara, 2009 ; Yin et Schmeidler, 2009, Nair et Prajogo, 2009), les motivations internes pour la certification sont positivement corrélées avec le degré de l'internalisation.

Cette littérature récente et pionnière sur la mise en place active des pratiques managériales des NSM essaie de construire un nouveau concept qui est celui « *d'internalization* », que l'on traduira par internalisation. Le concept « *d'internalization ISO 9001* » est développé par Nair et Prajogo (2009). Les auteurs soulignent que l'internalisation de l'ISO 9001 « *implique une utilisation active des pratiques de la norme pour modifier le comportement et la prise de décision* » (Nair et Prajogo, 2009, p. 4546). Ils se réfèrent aux



travaux antérieurs dans la littérature qui ont déjà été analysé spécifiquement par Naveh et Marcus (2004) et Briscoe et al. (2005). D'autres travaux proposés par ces auteurs (Christmann et Taylor, 2006 ; Jang et Lin, 2008) vont dans ce sens. Dans leur travail pionnier Naveh et Marcus (2004) tentent de mesurer l'internalisation de l'ISO 9000 dans l'activité de l'entreprise avec une série de questions plus ou moins fermées. Les auteurs ont montré que la qualité de la mise en place de la norme est étroitement liée à la performance opérationnelle. Pour leur part, Briscoe et al. (2005) suggèrent de mesurer l'étendue plus ou moins grande de l'utilisation de la norme ISO 9000 dans l'activité quotidienne en se basant sur ces trois propositions : « les documents ISO 9000 sont utilisés dans la pratique quotidienne » ; « les documents de l'ISO 9000 sont mis à jour régulièrement » et « le top management utilise les données de la norme ISO pour résoudre des problèmes commerciaux ». Christmann et Taylor (2006) ont étudié l'internalisation de l'ISO 9001 dans 170 entreprises chinoises sur la base des trois points proposés par Naveh et Marcus (2004). De même, Jang et Lin (2008) ont analysé l'intériorisation de la norme ISO 9001 dans 441 entreprises taïwanaises, avec la mesure de la notion de profondeur de la mise en œuvre selon huit éléments qui sont des catégories très générales directement liée aux exigences énoncées par la norme ISO 9001 elle-même.

Le terme « internalization » prend racine dans le modèle de Nonaka (1994) et se réfère aux quatre types de conversions (socialisation, combinaison, externalisation et internalisation) de la création de connaissances. Le modèle de Nonaka est un des cadres théoriques qui a été mis en avant par la littérature spécialisée pour analyser les inter-relations entre l'ISO 9001 et la gestion de connaissance (Heras-Saizarbitoria, 2011). Le travail de Nair et Prajogo (2009) s'appuie sur ce modèle et ils soulignent que l'internalisation est particulièrement pertinente pour examiner les pratiques des normes ISO 9000. Concrètement, Nair et Prajogo (2009) proposent les cinq éléments suivants :

- (1) la formation de tous les employés au sujet des concepts qualité totale et des exigences ISO 9001 ;
- (2) l'explication aux employés de la politique qualité de l'entreprise, des objectifs et des procédures ;
- (3) la production d'une documentation claire de la politique et des procédures qualité et leur mise à jour en permanence ;
- (4) le maintien des pratiques quotidiennes de se conformer aux procédures documentées sur la base des exigences de la norme ISO 9001 ; et
- (5) la réalisation d'un audit interne régulièrement pour l'amélioration continue de l'ISO 9001.



#### 2.3.4. Cas des PME

Les NSM supposent implicitement une classification générale d'entreprises qui ne fait pas de distinction entre les grandes et les petites, ni entre les industries et les services. Pour Mispelblom (1999), les pratiques sous-jacentes des normes semblent avoir aussi pour but d'imposer à toutes les entreprises les pratiques des entreprises les plus professionnalisées (les plus avancées en matière des pratiques managériales). L'environnement dans lequel s'opère l'adoption d'une norme de système de management, et plus précisément la certification, n'amènerait à aucune réflexion particulière si PME et grande entreprise possédaient les mêmes caractéristiques. Or les différences sont indéniables, tant au niveau structurel que procédural ou sur l'utilisation des ressources. Ces différences vont jouer sur la pertinence, sur le contenu et sur la mise en œuvre des pratiques de la NSM.

Les NSM supposent implicitement une classification générale d'organisations sans distinction entre les grandes et les petites. Pour Mispelblom (1999), les pratiques sous-jacentes des normes ont pour but d'imposer à toutes les organisations les pratiques des organisations professionnalisées (les plus avancées en matière des pratiques managériales). Dans l'adoption d'une norme de système de management et sa certification, la différence entre les caractéristiques des PME de celles des grandes entreprises est à prendre en considération. En effet, les différences sont indéniables sur les plans structurel et procédural ou sur la disponibilité des ressources. Ces différences impactent la pertinence et la mise en œuvre des pratiques de la NSM.

Les résultats des travaux de Nair et Prajogo (2009) affirment que, dans le contexte des PME australiennes, la croissance exponentielle de la certification ISO 9000 peut être attribuée à des pressions externes. Dans le même temps, ils soulignent que les entreprises les plus performantes sont guidées par des raisons internes c'est-à-dire une nécessité d'améliorer des opérations en construisant un système de management de la qualité solide.

Leurs résultats soulignent que les entreprises peu performantes sont influencées par les pressions normatives, coercitives et mimétiques et au final la certification leur confère tout simplement une légitimité. Parallèlement ces mêmes entreprises sont aussi motivées pour améliorer leurs processus internes au-delà de la légitimité. Pour les auteurs, cette motivation mixte empêche les entreprises de mettre correctement un système de qualité solide manquant ainsi à produire des avantages significatifs (Nair et Prajogo, 2009). De plus en plus d'entreprises certifiées sont confrontées à un phénomène d'isomorphisme. Pour Nair et Prajogo (2009), la

vraie valeur ajoutée proviendrait en effet d'une meilleure appropriation des NSM pour l'amélioration des opérations et processus internes.

#### 2.4. Point aveugle de la littérature NSM et positionnement de notre recherche

Ces dernières années, plusieurs recherches ont étudiés les aspects importants et critiques associés à l'incorporation (ou internalisation, « *internalization* ») des pratiques des NSM (Boiral, 2003 ; Albuquerque et al., 2007). D'autres travaux soulignent la nécessité de « mieux » internaliser/incorporer les NSM pour obtenir des avantages financiers (Huarng et al. 1999, Ismail and Hashmi 1999 ; Briscoe et al. 2005). Pour Nair et Prajogo (2009), l'incorporation des pratiques de la norme permettra d'abord une performance opérationnelle et par la suite une performance globale de l'entreprise (processus en deux étapes).

Les travaux de ces auteurs nous intéressent particulièrement pour deux raisons. D'une part, ils étudient spécifiquement des PME et identifient que la plus grande partie des PME australiennes étudiées adoptent les NSM sous les pressions externes et d'autre part du fait qu'ils recommandent, dans leur conclusion, l'importance de poursuivre une « meilleure » incorporation de la norme ISO 9000 dans ce contexte actuel où la valeur de la certification est remise en question. Actuellement, dans la littérature existante, on souligne une insuffisance des travaux sur le « comment » renforcer cette internalisation/incorporation des pratiques des NSM, alors même que celle-ci est identifiée comme déterminante.

Dans ce contexte, la thèse s'inscrit dans ce courant important de recherche et contribue tant à la théorie qu'à la pratique en faisant progresser la compréhension sur l'appropriation et sur les vecteurs (les partenaires) à cette appropriation des NSM.

### 3. La norme comme objet sociotechnique et comme enjeu d'appropriation

Pour saisir la rencontre entre la norme et l'organisation, les normes sont assimilées à plusieurs objets comme outils de gestion (Bonnet, 1996 ; Bernoux, 2002 ; de Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Martineau, 2009 ; Martineau, 2012 ; Bédé et al, 2012 ; Capitolain, 2014 ; Schäfer, 2016), une innovation (Kim et al., 2012), une base à l'innovation (Feng et al. 2006, Hoang et al., 2006, Perdomo-Ortiz et al., 2006, Martinez-Costa et Martinez-Lorente, Prajogo et Hong, 2008), comme vecteur d'innovation (Maurand-Valet, 2015) ou induisant un changement organisationnel dans la structure adoptante.

Aussi le processus d'appropriation (d'adoption) des normes est un élément important tant en entreprise que pour les chercheurs. La compréhension de l'implémentation des normes a mobilisé beaucoup de recherches. Pour les PME, les acteurs internes cruciaux sont le dirigeant et le manager (responsable qualité) recruté souvent pour orchestrer cette implémentation.

Dans cette section, nous présentons la norme en trois temps : d'abord, sa nature ambivalente, puis son appropriation et enfin les changements organisationnels et l'innovation induits par la norme.

### 3.1. La nature ambivalente des NSM

#### 3.1.1. Un texte générique qui se veut opérationnel

La norme a été élaborée pour mettre en place un langage commun, appelé « langage inter-métiers » par Lorino (1998). Elle facilite le dialogue entre métiers et elle offre un cadre méthodologique universel. Ce langage commun dépasse les frontières d'une organisation en créant des passerelles langagières entre les organisations. Les règles générales de la norme doivent être adaptées en règles spécifiques pour l'organisation (Czarniawska & Sevón, 1996 ; Zbaracki, 1998). La norme est ainsi un objet conceptuel.

Du fait de son caractère générique, le texte normatif s'impose à tout type d'organisation en décrivant le modèle d'une méta-organisation. Autrement dit, un modèle et un vocabulaire applicables à toute organisation. De ce sens la norme laisse les organisations le soin de faire le lien entre le texte abstrait et les éléments concrets du terrain. La norme est donc interprétée par les individus selon leurs propres représentations.

#### 3.1.2. Un objet poussé par l'extérieur et appliqué en interne

La littérature souligne que les NSM viennent généralement du dehors et d'en haut (Mispelblom, 1995 ; Gorgeu et Matthieu, 1996 ; Segrestin, 1997 ; Benezech, 1997 ; Grenard et Ravix, 1997 ; Neuville, 1997). Bien qu'elles soient d'une application volontaire, les NSM sont souvent imposées par les donneurs d'ordres ou par la pression du marché. Il s'agit de distinguer l'élaboration de la norme faite à l'extérieur (par ISO) de son usage en interne. Ce sont deux moments bien différenciés. Il s'agit ainsi pour l'organisation de traduire une culture externe en une culture interne (Maurand-Valet, 2004). De ce fait, l'interprétation et l'application de la norme ne se font pas spontanément par les acteurs de l'organisation, souvent le responsable qualité dont le rôle est de traducteur. Le texte normatif présente à la fois une richesse et une ambiguïté sémantiques des termes. L'interprétation de la norme est parfois conditionnée par ces problèmes sémantiques et cognitifs.

La norme aborde le fonctionnement général sans donner des détails opérationnels. Cependant, la représentation de l'organisation que propose la norme s'applique au cas de chaque organisation et sa mise en place apporte un regard extérieur (Maurand-Valet, 2004). Il s'agit de traduire les représentations de la NSM aux différents services. Cette mise en place implique une lecture transversale de l'activité. En effet, une représentation graphique guide cette lecture au moment de l'implémentation, celle de la cartographie des processus. Il s'agit de

dresser la cartographie des processus internes à l'organisation. Contrairement à une représentation traditionnelle hiérarchique, la représentation transversale rend ainsi visible les processus. Cette approche permet de mieux cibler les interfaces entre services et entre acteurs et de mieux anticiper les dysfonctionnements.

Le travail de traduction est souvent assuré par un responsable qualité, recruté pour réaliser la mise en place/déploiement de la norme. Le rôle de ce responsable qualité est déterminant. Si le rôle du responsable qualité est plus clair et plus facile à mesurer dans les grandes structures, il n'en est pas de même pour les petites. En effet dans les petites structures, le responsable qualité manque parfois de distance du fait de la polyvalence du personnel (Maurand-Valet, 2004). Pour Jones et Macpherson (2006), les principaux problèmes pour les PME *"sont qu'ils sont généralement dominés par un propriétaire-dirigeant qui dépend de l'autorité directe et de hauts niveaux d'informalité"* (Jones et Macpherson, 2006 : 157). Par conséquent, ils *"manqueront de routines organisationnelles, de systèmes de diagnostic, de règles et de procédures qui favorisent l'acquisition, la distribution et l'institutionnalisation de nouvelles connaissances"* (Ibid, p. 157).

La collaboration avec des personnes externes et en réseau permet de pallier à ce problème. En effet, l'adoption des NSM en réseau offre des bénéfices aux entreprises membres comme les audits croisés entre entreprises, l'acquisition des connaissances externes, l'expertise des consultants et des organismes de normalisation et de certification, etc. Aussi l'élargissement du champ d'expertise des NSM rend pertinent l'adoption en réseau pour les PME. Du fait de la complexité de certains sujets comme le développement durable (DD) ou encore la RSE, les individus peuvent ainsi se sentir dépossédés. Si la mise en œuvre d'une démarche qualité est aujourd'hui commode (même si la nouvelle norme est en évolution intégrant ainsi des thématiques complexes pour les entreprises comme l'apprentissage organisationnel), d'autres sujets comme la RSE restent difficiles à comprendre et à déployer (Bon, 2011). Par exemple les PME manquent souvent une démarche structurée complète de la RSE (Novethic, 2003). L'enquête de l'Observatoire européen des PME confirme ce constat (OES, 2002) en montrant que 7 PME sur 10 affirment que les activités sociales sont déconnectées des visions commerciales stratégiques.

## 3.2. NSM comme objet d'appropriation

### 3.2.1. Appropriation des NSM

#### 3.2.1.1. NSM comme un outil de gestion

Pour saisir la rencontre entre la norme et l'organisation, plusieurs travaux (Bonnet, 1996 ; Bernoux, 2002 ; de Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Martineau, 2009 ; Martineau, 2012 ; Bédé et al, 2012 ; Capitoline, 2014 ; Schäfer, 2016) ont assimilé les normes ISO à des outils de gestion. Les auteurs sont dans la lignée des travaux de Hatchuel et Weil (1992), de De Vaujany (2005) ou de Grimand (2006). Dès 1996, Bonnet considère que la qualité « *pourrait être perçue comme un nouvel outil de gestion, ou pour reprendre les propos de Hatchuel et Weil, comme une nouvelle technique managériale cherchant à concilier efficacité et meilleure rentabilité* » (Bonnet, 1996, p. 2). Les travaux de Bédé et al (2012) s'intéresse à l'appropriation d'un outil de gestion de la qualité par le biais de la légitimité. Les auteurs reconnaissent que « *les outils de management de la qualité, de la même façon que l'ensemble des outils de gestion, dans le secteur privé comme dans le secteur public, permettent de formaliser l'action organisée et ainsi de rationaliser les processus dans une organisation* » (Bédé et al, 2012, p. 86).

Les outils de gestion sont nombreux et sont présents dans toutes les fonctions d'une organisation. Le contexte de leur mise en œuvre joue un rôle prépondérant car le succès de l'outil dépend de son appropriation par les auteurs. Comme Buisson (2006), Bédé et al (2012) pensent qu'« *une appropriation réussie d'un outil de gestion passe par sa légitimation en interne* » (Bédé et al, 2012, p. 87). Pour Bernoux (2002), les nouveaux outils de gestion comme l'ISO ou l'ERP englobent l'activité de l'entreprise et ils la régule complètement. Pour Martineau (2008), « *les outils de gestion issus du management de la qualité en sont un exemple symptomatique* » du fait de leur diffusion forte par les normes internationales (ISO) et les travaux des « gourous » de la qualité (Crosby, Deming, Juran, etc...) (Martineau, 2008, p. 1).

Des travaux doctoraux (Martineau, 2009 ; Capitoline, 2014 ; Schäfer, 2016) étudient les normes ISO comme des outils de gestion pour analyser leur appropriation. Les thèses doctorales de Martineau (2009) et de Capitoline (2014) appréhendent la norme de système de management comme un outil de gestion pour saisir leur déploiement. Pour la RSE, la thèse de doctorat de Schäfer (2014) investigate la dynamique d'appropriation de la RSE à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000. Capitoline (2014) tente de capter le comment de l'adaptation de l'outil de gestion de la qualité par les acteurs de l'organisation. Pour l'auteur,

« le système de management par la qualité est « désigné comme étant un outil de gestion » (Capitolin, 2014, p. 14). Pour Schäfer, « la notion d'outil de gestion semble constituer une clé d'entrée adéquate pour interroger la dynamique de mise en œuvre de la RSE dans une organisation ». « Nous appréhendons ainsi la norme internationale ISO 26000 comme un outil de gestion » (Schäfer, 2016, p. 17).

### 3.2.1.2. Appropriation de l'outil de gestion

En science de gestion, la compréhension de l'appropriation des outils de gestion s'est inspirée des différentes perspectives théoriques : de la sociologie des usages (Perriault, 1989 ; Flichy, 2003), de la théorie de la structuration (Orlikowski, 2000), de la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1992). Les travaux De Vaujany (2005b) et Grimand (2006) ont beaucoup apporté à la compréhension de l'adaptation des outils. Selon De Vaujany (2005b), la mise en usage des outils est expliquée par trois perspectives appropriatives : rationnelle, sociopolitique et cognitive. La dimension rationnelle est étudiée du selon la régulation de contrôle ; celle sociopolitique est appréhendée sous angle des relations sociales (collectif), notamment pour les utilisateurs finaux et le processus sociologique dans les relations. Enfin la dimension cognitive s'intéresse aux savoirs, à l'apprentissage (individuel). Selon l'angle d'attaque, l'outil a une nature différente. L'outil de gestion est un outil de travail dans sa perspective rationnelle et un agent de rationalisation. Il a un aspect valorisant, de rhétorique ou d'influence dans la perspective sociopolitique. Il est un support d'apprentissage du point de vue cognitif. Cette perspective cognitive permet d'examiner les changements dans lesquels les représentations mentales et comportementales évoluent. L'usage de l'outil est vécu comme un processus d'apprentissage organisationnel. Avec l'utilisation de ces différentes perspectives, l'appropriation n'est plus la simple application de l'outil. C'est au bout d'un processus d'appropriation, c'est-à-dire d'apprentissage organisationnel, que l'outil devient (ou non) un instrument (De Vaujany, 2005b).

L'outil de gestion est défini comme « un dispositif formalisé permettant l'action organisée » (David, 1998, p.44). La perspective appropriative de l'outil de gestion permet de dépasser la représentation rationaliste des usages d'un outil de gestion où la puissance de l'outil réside dans sa vérité technique et dans sa conformité au monde (Grimand, 2006). L'appropriation propose un cadre interprétatif et nous permet de comprendre comment ces outils sont adaptés par les acteurs (De Vaujany, 2005). Ainsi l'appropriation permet de dépasser la dimension prescriptive. En effet l'appropriation définie traditionnellement comme l'acte de



rendre propre à un usage, est élargie avec une considération interprétative, de la négociation et de la construction du sens par les acteurs (Grimand, 2006).

A l'instar des trois perspectives de l'appropriation de De Vaujany, Grimand (2006) ajoute une quatrième perspective : la perspective symbolique. Pour Grimand (2012), l'outil de gestion est « *un support identitaire et un vecteur de construction du sens* » (Grimand, 2012, p. 244). Cette grille de lecture avec les quatre perspectives propose une lecture plurielle de l'appropriation de l'outil. Cela permet aussi « *de dépasser l'opposition conception-usage de l'outil* » (de Vaujany, 2006, p. 110). Nous verrons que cette approche « appropriative » des NSM et autres pratiques managériales innovantes sera au cœur de notre réflexion doctorale.

### 3.2.2. Appropriation par les acteurs

#### 3.2.2.1. Rôle du dirigeant

L'adoption d'un système qualité joue le rôle de catalyseur dans le développement, ou dans la transformation des PME. La PME est guidée par une vision entrepreneuriale souvent menée par le seul dirigeant comme créateur, coordinateur et facilitateur d'opportunités (Creplet et Lanoux, 2000). La norme souligne l'importance de l'engagement de la direction via son implication. La PME dispose d'un avantage évident concernant la très bonne « visibilité » dont jouissent les dirigeants sur leurs organisations par comparaison à la grande entreprise (Creplet et Lanoux, 2000). L'implication du dirigeant peut plus facilement appuyer sur l'intérêt des projets de mise en place des normes. La légitimation en interne de l'outil a été soulignée comme condition de réussite de l'adaptation de l'outil (Buisson, 2006 ; Bédé et al, 2012). La légitimation de l'outil de gestion nécessite un « *légitimateur* » « *pour promouvoir et légitimer les nouvelles pratiques, mais aussi pour mobiliser les acteurs internes et externes* » (Bédé et al., 2012, p.87).

Les travaux de Ghobadian et Gallear (1996) mettent en lumière que l'adoption de systèmes qualité par les PME est clairement contingente à l'approche cognitive du dirigeant. Il doit impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise avec un projet cohérent tout étant convaincu lui-même. Dans cette vision entrepreneuriale, Messeghem et Varraut (1997) montrent le rôle important du dirigeant dans l'adaptation de la norme ISO 9002. Pour ces auteurs l'internalisation des systèmes de la qualité s'opère avec la vision entrepreneuriale du dirigeant (Messeghem et Varraut, 1997).

La littérature souligne le processus décisionnel du dirigeant selon son attitude proactive ou réactive. Dans son attitude proactive, le dirigeant crée les opportunités et est de force de proposition. Il sait anticiper les contraintes réglementaires, les demandes du marché qui passent aussi par des demandes certifications. Le dirigeant perçoit aussi la certification comme un avantage concurrentiel, une manière de donner un nouvel élan à sa structure. Dans ce cas, les dirigeants proactifs sont parmi les premiers à agir. L'attitude réactive est caractéristique d'une stratégie adaptative du dirigeant. Ainsi la certification est souvent poussée par l'extérieur (motivation externe) et est adoptée en réponse à des contraintes ou de nouvelles demandes des clients. Le dirigeant adopte des solutions déjà éprouvées par les autres.

### 3.2.2.2. Rôle du responsable qualité

La mise en place d'un système de gestion de la qualité est coordonnée par le manager. L'application d'une norme se réalise avec l'aide d'un responsable qualité comme traducteur de la norme. Le responsable qualité « *apparaît comme une personne ressource indispensable à la mise en place de la norme et à son suivi jour après jour* » (Maurand-Valet, 2008, p. 62). En ayant « le rôle de médiateur entre la norme et l'organisation, il est le lecteur principal voire l'unique du document normatif en tant que représentant de la norme » (Maurand-Valet, 2008, p.65). Embauché souvent pour les projets de certification, le responsable qualité traduit la norme et les termes spécifiques pour en faciliter la diffusion.

Les travaux de Maurand-Valet (2008) mettent en évidence qu'il y a différents profils de responsables qualité : « *certain ont un profil plus tourné vers l'écoute de la norme, d'autres vers l'écoute de l'organisation* » (Maurand-Valet, 2008, p. 65). « *Cela détermine un comportement de médiation différent* » (Maurand-Valet, 2008, p. 65). L'auteur a établi « *que les responsables qualité sont des acteurs hybrides de par leur nature à la fois interne et externe à l'organisation du fait qu'ils représentent la norme, référence extérieure à l'organisation, aux yeux des autres acteurs de l'entreprise. On a pu constater qu'ils se différencient cependant par un discours soit plus orienté vers la norme, soit plus orienté vers l'organisation.* » (Maurand-Valet, 2008, p. 71).

Pour Maurand-Valet (2008), « *le positionnement politique de l'acteur serait donc une variable essentielle pour la réussite de l'hybridation* » (Maurand-Valet, 2008, p. 71) selon que le responsable qualité est une personne de la direction ou s'il est rattaché directement à la

direction dans l'organigramme. Cette position facilite sa légitimité et son rôle comme souligné par Bédé et al. (2012).

### 3.3. Les changements organisationnels et l'innovation induits par les normes

Ces 30 dernières années, l'innovation a retenu l'attention des chercheurs et des praticiens (Damanpour, 1987). Dans un environnement économique turbulent, l'innovation est un moteur stratégique pour des nouvelles opportunités et soutenir les actifs de savoir (Teece, 2000). Ainsi les chercheurs ont identifié différentes forces motrices de l'innovation (Kim et al., 2012). Dans cette perspective, plusieurs travaux étudient le lien entre les NSM et l'innovation (Hoang et al., 2006 ; Kim et al., 2012 ; Feng et al. 2006, Abrunhosa et al., 2008 ; Prajogo et Hong, 2008 ; Maurand-Valet, 2015). Plus récemment la recherche investigate aussi le lien entre la RSE et l'innovation. Nous allons aborder dans cette sous-section le lien entre les NSM et l'innovation (3.1) puis le lien entre la RSE et l'innovation (3.2). Le dernier point (3.3) met en lumière la relation entre changements organisationnels et innovation.

#### 3.3.1. NSM et innovation

Les études empiriques des pratiques du management de la qualité ont prouvé qu'un ensemble de pratiques de management de la qualité est positivement lié à l'innovation (Feng et al. 2006, Hoang et al., 2006, Perdomo-Ortiz et al., 2006, Abrunhosa et al., 2008, Martinez-Costa et Martinez-Lorente, Prajogo et Hong, 2008). Ces études soulignent que les pratiques de management de la qualité peuvent fournir aux managers des possibilités d'appliquer des principes et des techniques dans leurs activités innovantes où les opportunités leur permettent de détecter efficacement la demande de la clientèle, de générer activement le partage des connaissances. Ainsi l'adoption des NSM, d'une manière générale, dans les activités innovantes aide une organisation à mettre à jour les changements dans les besoins des clients, à minimiser les activités sans valeur tout en réduisant le temps et les coûts de développement de nouveaux produits.

Les NSM permettent une approche transversale de l'activité par la réalisation la cartographie des processus propres à l'organisation. Par rapport à la représentation hiérarchique, la représentation transversale rend visible les interfaces entre services et entre acteurs et, permet d'anticiper les dysfonctionnements. Cette approche change la représentation que les personnes ont de l'organisation et « *peut être source de créativité et donc d'innovation* »

(Maurand-Valet, 2015, p. 47). Kim et al (2012) montrent que le management de la qualité génère la satisfaction des clients, l'innovation et l'amélioration de la performance.

Cependant d'autres travaux ont considéré les NSM comme une étape pour aller vers l'excellence (Catska, 2008). Pour ces auteurs (Flynn et al., 1995 ; Ravichandran et Rai, 2000), toutes les pratiques de management de la qualité ne sont pas directement liées à la performance ou à l'innovation. Autrement dit, dans les pratiques de management de la qualité, il existe un ensemble de pratiques qui se côtoient (ISO 9001, 5S, 6 sigma, etc.) et une relation entre ces pratiques qui coexistent. Cependant si la relation entre la certification ISO 9001 et l'innovation est ambivalente (Manders et al., 2016), il existe un lien positif entre ISO 14001 et l'innovation au niveau national, selon Lim et Prakash (2014).

Pour Henson et Reardon (2005), si le développement des référentiels de qualité est l'une des grandes tendances des innovations organisationnelles dans les secteurs de l'agroalimentaire, la place des NSM dans les innovations non-technologiques n'est pas encore claire dans la littérature. On peut observer les principaux moteurs de cette évolution : la nécessité d'un contrôle le long de la chaîne, de la complexité des problèmes de coordination entre les acteurs, l'évolution des rôles entre les institutions publiques et privées dans tous les aspects réglementaires de l'économie (Henson et Humphrey, 2009).

Benner et Tushman (2002) ainsi qu'Armbruster et al. (2008) considèrent quant à eux les NSM comme une innovation organisationnelle. Ainsi les NSM améliorent la base des connaissances de l'organisation. Elles permettent la formalisation des connaissances codifiées (au travers les processus, procédures, etc..) et la transformation de la connaissance tacite à la connaissance codifiée. Ancori et al. (2000, p. 258) ont montré que « les processus de certification vise à extraire et convertir les connaissances tacites dans une forme codifiée, mais afin d'être utilisée, cette dernière forme mobilise à nouveau les formes des connaissances tacites ». En effet lorsque les procédures sont écrites, les employés ont à les intérioriser en les utilisant dans leur travail réel. Par ailleurs l'apprentissage forcé lors du processus d'adoption telle que l'investissement en formation, afin d'acquérir des connaissances requises par les normes, est un exemple des phénomènes d'apprentissage. Le processus d'adoption oblige les dirigeants à se former et à investir pour former les employés. En conséquence le nombre des salariés formés ainsi que la nature et la durée de la formation varient en fonction du référentiel adopté.

Les pratiques des NSM participent aussi à la construction de la mémoire de l'organisation, à la résolution des problèmes avec la mise en œuvre des actions préventives et correctives. Dans cette veine, Lambert et Ouedraogo (2006) soulignent les phénomènes d'apprentissage à travers le partage et le transfert des connaissances dans la pratique des NSM. Leur étude met en évidence un apprentissage conceptuel induit de l'utilisation d'outils statistiques, de modèles scientifiques ou de modèles de résolution des problèmes tel le diagramme d'Ishikawa et que ceux-ci génèrent des entreprises certifiées ISO 9000. Cet apprentissage conceptuel qualifié de d'apprentissage en boucle prend sens dans les entreprises lors de la clarification des rôles des uns et des autres, des changements organisationnels induits, de la création d'une valeur ajoutée, etc.

Du fait de la diversité des pratiques managériales (ISO 9000, ISO 14000, S5, 6 sigma etc.), Armbruster *et al.* (2008) préconisent de mesurer les innovations établies (comme l'ISO 9001) ou celles labellisées (comme Taylorisme, Fordisme, Toyotisme, *Lean Management*) et ne pas mettre toutes les pratiques de l'entreprise sur la même échelle. Pour ces auteurs la manière de mesurer les innovations organisationnelles représente un défi et nécessite une réflexion théorique et méthodologique. En effet ils soulignent les limites des études empiriques. Armbruster *et al.* (2008) montrent que les résultats diffèrent selon que la mesure agrégée ou une mesure détaillée d'une innovation organisationnelle. Leurs résultats d'une mesure agrégée ont une limite explicative tout en reconnaissant aussi de la difficulté dans les enquêtes de bien cibler une innovation ou une pratique (Armbruster *et al.*, 2008).

Kim *et al.* (2012) s'intéressent au lien entre le management de la qualité et les cinq types d'innovation (produit radical, processus radical, produit incrémental, processus incrémental et administrative) et montrent que le management des processus favorise l'innovation administrative. Or la seule innovation non technologique de ces cinq types d'innovation étudiée est l'innovation administrative.

### 3.3.2. RSE et innovation

La recherche sur le lien entre innovation et responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'accroît (Berger-Douce, 2014 ; Bocquet et Mothe, 2013 ; Berger-Douce, 2011 ; Castiaux, 2009 ; Mendebil et al., 2007 ; Fin 2013 ; Asselineau et Piré-Lechalard, 2009). Pour Burke et Logsdon (1996), l'engagement en RSE permettrait de créer des opportunités de création de valeur en lien avec l'innovation (Husted et Allen, 2007). Dans ce sens la RSE est appréhendée comme un agent d'innovation (Nidumolu et al., 2009). La RSE constitue un changement de

paradigme avec une nouvelle manière de penser l'entreprise. Les entreprises aperçoivent la RSE comme une stratégie (Porter et Kramer, 2006) avec une vraie création de valeur ajoutée et de compétitivité. Le renouvellement stratégique (Crossan et al., 1999) par la RSE est aussi une visée stratégique pour les entreprises. L'étude de l'IFOP de 2008 montre que 89 % (sur un échantillon de 200 dirigeants des grands groupes) des dirigeants affirment que le DD/RSE est source d'innovation.

Pour Schäfer et al. (2016), la RSE régénère le management stratégique par l'anticipation pertinente dans un environnement compétitif. Capron et Quairel- Lanoizelée, la RSE est définie comme « *les modalités de réponses de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement, de méthodes de pilotage, de contrôle et d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances* » (Capron et Quairel- Lanoizelée, 2007, p.6). Dans ce sens, l'entreprise est amenée à modifier ses pratiques, son modèle organisationnel et d'évoluer ainsi vers des pratiques qualifiées d'innovations managériales (Birkinshaw et al., 2008) en créant ou en adoptant des nouvelles pratiques de management.

Dans le même temps, la RSE devient une source de nouveaux défis managériaux pour les dirigeants. En situation de gestion quotidienne, la mise en pratique des enjeux de RSE peut présenter des difficultés : satisfaction des attentes des différentes parties prenantes, prise en considération des problématiques autres que l'économie, obligation de rendre des comptes sur les impacts environnementaux et sociaux pour les grands groupes. La mise en place des enjeux de RSE reste à la discrétion de l'entreprise et de ces managers. Ainsi la prise en compte des nouvelles valeurs est source d'innovations pour les entreprises. En effet la complexité de la RSE peut être, pour les managers, un renouveau stratégique pour redonner un sens au rôle de l'entreprise dans la société avec des nouvelles initiatives respectueuses de l'environnement. Les efforts de la recherche de solutions de rupture permettent à l'entreprise de sortir de ses trajectoires habituelles. Pour Asselineau et Piré-Lechalard (2009), le développement durable est capable de créer des innovations de rupture. Les innovations sont les innovations des produits/procédés (comme l'écoconception), les innovations institutionnelles (Bodet et Lamarche, 2007), l'innovation responsable (Ingham, 2011) et les innovations non technologiques (organisationnelles ou managériales). L'écoconception permet la création des produits avec une prise en compte des aspects environnementaux (Janin, 2000) et également une forme de différenciation par ces produits.

La mise en place de la RSE et du DD au sens large nécessite souvent des innovations dans le management comme la création des nouvelles activités ou fonctions dans l'organisation. Pour manager les impacts sociaux et environnementaux les entreprises se dotent des différents outils (codes, chartes, référentiels, normes, le GRI) et également des nouvelles structures de management. Les structures spécifiques pour transcrire en objectifs et en actions concrètes les attentes des parties prenantes (Achterkazmp et Vos, 2006) se multiplient. Ces structures se matérialisent par la création d'un département, d'un comité ou d'une direction développement durable/RSE. Le développement de partenariat avec les parties prenantes est un axe majeur des changements induits par la RSE. Les structures innovantes sont nombreuses et les changements organisationnels induits par la RSE orientent les systèmes vers le DD et intègrent de nouvelles pratiques.

### 3.3.3. Changements organisationnels et innovation

Pour Damanpour et Aravind (2012) une innovation non-technologique est étroitement liée au sujet du changement organisationnel. L'importance des NSM pour la conception organisationnelle a été largement soulignée dans la littérature depuis le travail séminal d'Uzumeri (1997) avec la NSM vue comme un nouveau système de management. Cette approche permet de clarifier les liens entre innovation organisationnelle et la conception organisationnelle et le changement. Les travaux de Greenwood et Hinings (1988) et de Greenwood et Miller (2010) font le lien entre l'innovation non technologique et le changement organisationnel (incrémental ou perturbateur) en identifiant le changement organisationnel comme des « archétypes organisationnels ». Ce faisant, ils ne soulignent pas le changement en soi, comme on le voit habituellement dans la littérature en management de l'innovation, mais plutôt les trajectoires ou les voies du changement. Foss et Lyngsie (2014) montrent que la question de la conception organisationnelle est intrinsèquement liée à l'utilisation de sources de connaissances externes par l'entreprise. La conception organisationnelle est une combinaison de coordination et de décentralisation qui a un impact sur les niveaux d'interaction pour les besoins d'appropriation des connaissances. Cette approche ajoute une perspective aux liens entre la conception organisationnelle et les innovations non technologiques. Pour Foss et Lyngsie (2014), le design organisationnel est un antécédent de l'innovation, technologique ou non technologique : il positionne donc les innovations organisationnelles à deux niveaux du processus, c'est-à-dire simultanément comme antécédent et comme (vecteur) de l'innovation au niveau de la production.



Tidd (2001) reconnaît également les limites des approches traditionnelles de l'innovation en management en soulignant la pertinence de la recherche sur le comportement organisationnel. Il montre l'importance des contingences environnementales : « *la complexité et l'incertitude du marché affectent le degré, le type, l'organisation et la gestion de l'innovation* » (Tidd, 2001, p.180). Enfin il soutient que « *l'objectif devrait être d'identifier les configurations organisationnelles les mieux adaptées à un environnement technologique et de marché spécifique, plutôt que de rechercher un modèle unique ou un modèle de meilleure pratique pour n'importe quel contexte* » (Tidd, 2001, p.180).

A l'instar de l'approche du design organisationnel et de son lien avec l'innovation, l'approche par les capacités dynamiques de Teece et al., (1997) est mobilisé par ces auteurs (Berger-Douce, 2001 ; Jenkins, 2009 ; Chanal et Mothe, 2005) pour appréhender l'innovation induite par la RSE dans les PME. La notion de capacités dynamiques est définie comme « *la capacité d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre rapidement à des environnements en perpétuel changement* » (Teece et al. 1997, p.516). Pour Chanal et Mothe (2005), la capacité dynamique en lien avec l'innovation est caractérisée par l'aptitude à combiner des innovations d'exploitation et des innovations d'exploration. Berger-Douce (2011), quant à elle, met l'accent sur l'organisation « ambidextre ». Jenkins (2009) étudie cette notion dans son modèle d'opportunités d'affaires de la RSE des PME en attribuant un rôle important à l'innovation.

Au sein des innovations non-technologiques, Damanpour et Aravind (2012a) distinguent aussi deux types d'innovation organisationnelle : exploration et exploitation. Les caractéristiques des réseaux d'utilisation pour ces deux types innovations ne sont pas les mêmes. Les réseaux d'exploitation sont reconnus par un grand nombre de liens non redondants et une combinaison de liens formels et informels (Gilsing et al., 2007, Gilsing et Duysters, 2008). Selon cette perspective, l'hétérogénéité des réseaux d'appartenance, l'hétérogénéité des partenaires du réseau ainsi que les liens informels dans les réseaux montrent les différences dimensions des réseaux d'exploitation.

Au final les NSM et la RSE œuvrent dans les organisations et induisent des changements organisationnels et managériaux voire des innovations. Les NSM favorisent toutes les fonctions d'une organisation par l'amélioration continue et le changement organisationnel (Kaynak et Hartley, 2005). Pour Kim et al. (2012), le management de la qualité capture des caractéristiques à partir des modèles organisationnels et les étend en proposant des principes, des méthodologies



et des techniques. Les NSM font référence à des activités critiques qui devraient conduire, directement ou indirectement à une amélioration et à un avantage concurrentiel (Flynn et al., 1995).

Dans l'approche par les ressources (*resource-based*) inspirée des études de Penrose (1959) et développée par Prahalad et Hamel (1990), les normes ISO sont identifiées comme ressources organisationnelles (Géraudel et al., 2013). Cette approche aide à identifier les ressources de l'entreprise et cherche ensuite à comprendre comment les ressources sont considérées comme une source d'avantages concurrentiels. Dans cette perspective les ressources sont des savoir-faire de l'entreprise qui résultent de l'accumulation des compétences (Prahalad et Hamel, 1990). La capacité à déployer les ressources fait appel l'approche par compétences et pour Prahalad et Hamel (1990), l'approche par compétences se caractérise comme une innovation managériale. Enfin pour Blind (2016), la normalisation et des normes en tant que résultat représente un nouveau type d'indicateur de l'innovation. Pour cet auteur la normalisation représente des opportunités pour la génération d'indicateurs d'innovation et reflète aussi un processus d'innovation dynamique et ouvert du fait de l'implication des entreprises dans le processus de normalisation (Blind, 2016). Selon Blind et al. (2006) et Torrisi et al. (2016), l'effort pour le développement des normes communes est une incitation forte à innover dans les produits et processus.

## Conclusion

Au-delà de la nature des NSM, la littérature les analyse de différents points de vue. Les travaux concernant l'incorporation (ou internalisation, « *internalization* ») des pratiques des NSM (Boiral, 2003 ; Albuquerque et al., 2007) sont particulièrement intéressants. La nécessité de soutenir une meilleure incorporation des NSM a été déjà soulignée pour des avantages financiers (Rao et al. 1997, Huarng et al. 1999 ; Lee and Palmer 1999, Briscoe et al. 2005) ou pour une performance opérationnelle et puis globale (Nair et Prajogo, 2009). Cet intérêt est encore plus pertinent pour le cas des PME où l'incorporation des NSM pose souvent problème du fait de l'isolement, du manque du temps et de ressources cognitives. Nous poursuivons cette réflexion avec une étude de la mise en œuvre des NSM par la dimension collective, ce qui est utile pour pallier aux difficultés rencontrées par les PME.

## **Chapitre 2 - La mise en place des NSM et de la RSE : une lecture conceptuelle par la dimension collective**

### Introduction

Les actions collectives tels que les réseaux de pairs ou les réseaux territoriaux sont citées comme des milieux de diffusion des pratiques managériales (de type normes ISO, DD, RSE, etc.) auprès des PME (Paradas, 2008, Paturel et Barriol, 1999 ; Berger-Douce, 2006 ; Bonneveux et al., 2011). Les recherches sur les stratégies collectives d'appui à la diffusion de ces pratiques ont connu un regain d'intérêt pour le cas de la RSE (Berger-Douce, 2010 ; Riot, 2013 ; Bonneveux et Calmé, 2011 ; Murillo and Lozano, 2009). En effet, la mise en œuvre de la RSE reste un processus complexe pour les PME (Bon, 2011). Sa mise en œuvre questionne aussi les capacités d'une organisation d'une part à délimiter le périmètre et d'autre part à pouvoir intégrer les principes généraux dans l'organisation.

Ce chapitre discute et prolonge les travaux sur les actions collectives de diffusion des pratiques managériales auprès des PME pour saisir le réseau d'accompagnement dans sa globalité. Il propose ainsi une lecture conceptuelle de la mise en place de ces pratiques par la dimension collective. Les réseaux d'accompagnement (1) et la dynamique de la mise en place de ces pratiques managériales sont traités (2). Enfin les phénomènes réticulaires en lien avec cette mise en place sont analysés avec les lentilles de l'apprentissage organisationnel (3) pour proposer un cadre d'analyse de l'apprentissage réticulaire.

## Sommaire

1. Réseaux d'accompagnement aux NSM et à la RSE
  - 1.1 Diffusion des pratiques managériales dans les PME
  - 1.2 Qu'est-ce qu'une initiative/action collective ?
  - 1.3 Typologies des initiatives collectives
  - 1.4 Participation des PME à des initiatives collectives
  - 1.5 Initiatives collectives pour l'appropriation/diffusion des NSM et de la RSE
  
2. Dynamique de mise en place des pratiques managériales innovantes
  - 2.1 Processus de génération et d'adoption de pratiques managériales innovantes
  - 2.2 Adoption des pratiques managériales : approche processuelle
    - 2.2.1 Les normes privées
    - 2.2.2 La RSE
  
- 3- L'apprentissage organisationnel au prisme des phénomènes réticulaires
  - 3-1 De multiples perspectives sur l'apprentissage organisationnel
  - 3-2 Une approche intégrative de l'apprentissage organisationnel réticulaire
  - 3-3 Les travaux fondateurs de Knight et Pye sur l'apprentissage réticulaire
  - 3-4 Vers un cadre d'analyse de l'apprentissage réticulaire (article 6)

## 1. Réseaux d'accompagnement aux NSM et à la RSE

Les recherches sur les stratégies collectives s'accroissent (Yami, 2006 ; Berger-Douce, 2010 ; Berger-Douce, 2013) et les atouts des actions collectives pour les PME sont fréquemment mis en évidence (Paturel et Barriol, 1999 ; Berger-Douce, 2006 ; Riot, 2013 ; Bonneveux et Calmé, 2011). L'accompagnement des PME dans les démarches de mise en place des principes DD/RSE est un sujet d'actualité du fait de l'intérêt du sujet RSE et de la spécificité de la PME (Torrès et Julien, 2005 ; Tilley, 2000). La littérature souligne les atouts des actions collectives pour les PME : dynamique de groupe, apprentissage progressif, partage d'expériences, mutualisation des ressources, incitations financières non négligeables (Yami, 2006 ; Berger-Douce, 2010 ; Berger-Douce, 2013, Bonneveux et Calmé, 2009). Dans le même temps les autres leviers de dissémination de la RSE auprès des PME comme par exemple la relation fournisseur client (Quairel et Auberger, 2007) comme dans le cas des grandes entreprises (GE) (Berger-Douce, 2005 ; Paradas, 2006) ne sont pas suffisants.

D'autres voies sont à explorer (Quairel et Auberger, 2007 ; Berger-Douce, 2005 ; Paradas, 2006 ; Temri et Fort, 2009). Les ressources territoriales sont souvent au service du réseau d'entreprises et contribuent à l'émergence, au développement et au maintien du capital social managérial (Spence et al., 2003). Ainsi, les actions collectives sont particulièrement pertinentes pour les PME puis qu'elles sont identifiées comme génératrices de savoirs, d'outils d'influence et de valorisation (Bonneveux *et al.*, 2011) ou encore comme catalyseurs de démarches responsables (Berger-Douce, 2005 ; Delchet-Cochet et Vo, 2012). Cette section traite du cas des initiatives collectives qui accompagnent les PME dans leurs démarches de mise en œuvre des pratiques managériales, normes de systèmes de management et la RSE. Le travail est ainsi organisé comme suit et sont abordés successivement : la diffusion des pratiques managériales dans les PME (1.1) ; le pourquoi de l'initiative collective (1.2) ; une typologie de ces initiatives (1.3) ; les besoins des PME de s'insérer dans les initiatives ou dans des réseaux plus largement (1.4) et enfin nous faisons un focus sur les travaux sur les initiatives qui œuvrent à l'intégration des NSM et de la RSE dans les PME (1.5).

### 1.1. La diffusion des pratiques managériales dans les PME

La diffusion des innovations a retenu l'attention de chercheurs de plusieurs disciplines : sociologie, économie, communication et théorie organisationnelle (Rogers, 1995). Il existe en effet deux représentations largement acceptées (Mahajan, Muller et Bass, 1990). Premièrement, l'adoption cumulative de l'innovation dans le temps suit une forme en S (Bass, 1969). La courbe reflète les adopteurs précoces et les suiveurs. Il y a peu d'adopteurs pendant les premiers stades et au fil du temps, le taux d'adoption augmente, jusqu'à ce que le processus se rapproche de la saturation. Deuxièmement, le processus d'adoption est affecté par des influences externes et internes. Les acteurs extérieurs au système social sont importants dans l'introduction de l'innovation (Fils et Rosenkopf, 1997). Pour la compréhension de la forme S de la diffusion de l'innovation, les chercheurs ont tenté de découvrir les mécanismes qui déclenchent des influences internes et externes au-delà de l'efficacité technique de l'innovation (Guler et al, 2002). Pour l'approche du nouvel institutionnalisme, l'adoption et la mise en place des pratiques organisationnelles prennent place dans un contexte social, culturel et institutionnalisé qui est différent de l'environnement technique (Powell, 1988, Scott, 1983).

Il est important de noter qu'une organisation est sous pression à la fois des environnements techniques et institutionnels pour devenir de plus en plus semblables à d'autres organisations perçus comme étant ses pairs et possédant certaines caractéristiques souhaitables (Scott, 1987 ; Haunschild et Miner, Miner, 1997). Il existe plusieurs mécanismes par lesquels les organisations deviennent plus similaires. Selon DiMaggio et Powell (1983), les organisations deviennent plus semblables suite aux pressions coercitives, normatives et mimétiques. Ces trois mécanismes de l'isomorphisme fonctionnent par l'intermédiaire d'acteurs influents (grandes entreprises) et les organismes de savoir du fait de la diffusion des contacts à travers des réseaux de liens reliant les adoptants aux non-adoptants (Abrahamson et Rosenkopf, 1997). L'isomorphisme coercitif fait référence à l'homogénéité de pressions issues de l'influence politique. Les pressions de l'Etat et d'autres organisations puissantes sont le mécanisme le plus direct de diffusion institutionnelle fondée sur la pression coercitive (DiMaggio et Powell, 1983). Selon la théorie de dépendance aux ressources et du pouvoir, les organisations dépendantes sont susceptibles d'adopter les comportements sanctionnés par les organisations qui contrôlent les ressources critiques.

La littérature souligne l'État comme acteur clé dans la diffusion de nouvelles pratiques comme l'exemple de l'État japonais qui a joué un rôle important dans la diffusion du mouvement de la qualité (du management de la qualité). Les états peuvent fournir des incitations pour la transformation organisationnelle (Guler et al, 2002). Dans le cas de l'ISO 9000, la poussée initiale pour le développement des normes ISO et de la certification provient des secteurs comme l'énergie, l'industrie de défense et la télécommunication dont l'Etat est, soit un client ou un producteur, soit les deux (Conti, 1999).

D'origine européenne, les normes ISO ont d'abord été diffusées parmi les pays de l'Union européenne. Une augmentation de l'adoption de l'ISO a été renforcée lorsque l'UE a reconnu la certification ISO 9000 dans le cadre de son effort d'harmonisation (Fils, Daly et Johnson, 1997). L'UE a joué un rôle essentiel dans l'acceptation de la norme ISO 9000. L'UE a adopté l'ISO 9000 dans le cadre de son plan d'évaluation pour établir des systèmes de certification de qualité uniformes (Peach, 1997). À la suite de cette adoption, l'ISO 9000 est devenu un impératif pour de nombreuses entreprises en Europe ainsi que celles avec qui elles travaillent. Dans les années 1990, c'est les ministres de la Défense et l'Énergie des États-Unis, la *Food and Drug Administration*, le gouvernement fédéral et la NASA qui ont décidé d'accepter la certification ISO pour ses fournisseurs (Daly et Johnson, 1999).

Les entreprises multinationales sont un deuxième acteur influent pouvant causer l'isomorphisme coercitif. Par exemple, les entreprises avec des activités dans différents pays sont largement reconnues comme des acteurs clés de la diffusion des pratiques au-delà des frontières nationales via leurs filiales et aux autres organisations des autres pays dans lesquels elles opèrent (Kim, 1991 ; Westney, 1993 ; Arias et Guillen, 1998). Comme l'État, les multinationales opèrent selon certaines procédures et les normes que les fournisseurs doivent respecter. Elles préfèrent des fournisseurs certifiés ISO 9000 lorsqu'elles localisent des usines de production dans un pays étranger.

En France des travaux ont mobilisé cette approche du nouvel institutionnalisme pour comprendre la propagation de la RSE auprès des PME (Bonneveux et al, 2011 ; Delpuech, 2009 ; Quairel et Auberger, 2007). Bonneveux et al (2011) par exemple mobilise les travaux sur la diffusion de l'innovation de Callon et Latour (1986), d'Akrich et al (1998) et de Callon (2006). Dans cette optique, la RSE est appréhendée comme une innovation. D'autres auteurs

(Pasquero, 2005 ; Asselineau et Piré-Lechalard ; 2008 ; Delpuech, 2009) considèrent la RSE comme une nouvelle manière de diriger l'entreprise ou comme une pratique managériale innovante. L'étude de Bonneveux et al (2011) met en évidence que le réseau étudié (Centre des Jeunes Dirigeants) « joue un rôle d'entraînement auprès de ses adhérents en proposant des mécanismes d'intéressement et des dispositifs d'expérimentation qui favorisent la diffusion des démarches responsables » (Bonneveux et al., 2011, p.85). Delpuech (2009) considère, quant à elle, le processus de diffusion de DiMaggio et Powell (1983). Pour l'auteure, « si les processus coercitifs, mimétiques et normatifs qui engendrent l'isomorphisme organisationnel expliquent l'intégration des thématiques de RSE et de Développement durable dans les grands groupes, ces processus ne sont bien souvent pas mis en œuvre en région dans les PME, faute de réseaux porteurs de ces thématiques » (Delpuech, 2009, p. 8).

Les travaux de Quairel et Auberger (2007) sur la diffusion de la RSE par les fournisseurs et de Berger-Douce, (2005) ; Paradas (2006) ; Temri et Fort (2009) sont éclairants. En effet, les auteurs préconisent d'explorer d'autres voies que la relation fournisseur-client ou que la diffusion par les grands groupes. Les acteurs susceptibles d'influencer les PME sur la voie de la RSE sont les associations de pairs, les dirigeants et les entrepreneurs (Paradas, 2008 ; Bonneveux *et al*, 2011 ; Delchet-Cochet et Vo., 2012) ou encore par des instances publiques comme les chambres consulaires (Berger-Douce, 2005). Ainsi les actions collectives sont particulièrement pertinentes pour les PME ne disposant pas de moyens financiers et des compétences suffisantes. Ces actions sont identifiées comme catalyseurs de démarches responsables (Berger-Douce, 2005 ; Delchet-Cochet et Vo, 2012) ou encore génératrices de savoirs, des outils d'influence et de valorisation (Bonneveux *et al*, 2011).

## 1.2. Que c'est qu'une initiative/action collective

Dans les années 1980, le concept de stratégie collective a fait son émergence. On trouve dans les travaux d'Astley et Fombrun (1983) le fondement et l'objectif du concept. La stratégie collective comme « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisation » (Astley et Fombrun, 1983, p. 578). Les relations entre l'organisation et son environnement sont ainsi mises en évidence.



Par ailleurs ces stratégies collectives naissent du degré élevé d'interdépendance entre les entreprises. Leur forte interaction sur le marché (clients, capitaux, travail...) ou leur niveau d'ancrage territorial (Asselineau et Cromarias, 2011) favorise des liens étroits entre les entreprises et le développement coopératif. À partir du postulat que l'individu n'agit plus de manière isolée, les démarches collectives sont de plus en plus étudiées par les chercheurs en gestion. La démarche collective permet de rompre l'isolement des dirigeants de PME en agissant sur leur prise de décision. Nombreux travaux (Julien et Marchesnay, 1996 ; Saporta, 1997 ; Donckels et Lambrecht, 1997 ; Baillelte, 2003 ; Torrès, 2003 ; Allali, 2007) soulignent le rôle des organisations réticulaires territoriales et les relations de proximité entre les dirigeants de PME. En effet, le développement de la compétitivité des PME passe par la coopération au sein d'un réseau (Marchesnay, 1995).

Les acteurs territoriaux ou de pairs organisent plus en plus des actions collectives. La réalisation d'une stratégie collective « *implique un fonctionnement démocratique entre les différents acteurs* » (Leyronas et Loup, 2008, p. 6). La stratégie collective nécessite l'établissement des objectifs communs et une mise à disposition des ressources individuelles et collectives qui constituent un capital social (Anderson et Jack, 2002 ; Julien, 2005). Les initiatives collectives permettent de dépasser les difficultés des PME (Puthod, 1995) notamment le manque des ressources financières et humaines. La nature de la stratégie collective est par ailleurs considérée comme un ensemble de parties prenantes avec des liens plus ou moins directs (Gundolf, Jaouen et Loup, 2006 ; Noireaux et Poirel, 2010). Ces liens définissent alors la structure et les relations des membres du collectif.

Dans une perspective stratégique, la stratégie collective entrepreneuriale est définie comme « *la stratégie d'un ensemble de dirigeants développant une action collective nouvelle dans le but de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante* » (Leyronas et Loup, 2008, p. 2). Les TPE et PME développent des stratégies collectives entrepreneuriales pour créer et entretenir un avantage compétitif (Loup, 2003).

Dans ce sens, *la réussite de l'action collective dépend de « la figure de l'entrepreneur qui doit faire preuve d'une énergie du changement suffisante pour voir émerger l'action collective. »* (Berger-Douce, 2010, p. 5). Pour Loup (2003), les stratégies collectives sont

développées pour prendre, conserver ou créer un avantage compétitif et de contourner les dilemmes classiques des PME. Johannisson (2002) soutient que l'entrepreneuriat est de nature collective et préconise la conception « *d'arènes entrepreneuriales* » via les efforts collectifs. Enfin Bréchet et al. (2009) placent l'entrepreneuriat dans une problématique élargie de l'action collective. Ils soutiennent la théorie de l'action collective fondée sur le projet qui permet la construction de savoirs et de relations.

### 1.3. Typologies des stratégies collectives

Astley et Fombrun (1983) donnent quatre types de stratégies collectives (tableau ci-dessous). Les deux types de stratégies concernent les partenariats concurrentiels ou complémentaires (association du type « symbiotique ») selon le type d'association et la nature des entreprises. Les deux autres types se distinguent de leur degré de formalisation de la relation avec à une interdépendance directe ou indirecte.

Tableau 5 : Typologie des stratégies collectives

Types d'interdépendance		
Association	Commensal	Symbiotique
Directe	Confédérée	Conjuguée
Indirecte	Agglomérée	Organique

Source : d'après Astley et Fombrun (1983)

Les milieux très concentrés avec des interactions directes entre les entreprises permettent le développement des stratégies « confédérées » : participations croisées, relations dyadiques. Les marchés avec un grand de firmes de petite taille et une coordination centralisée comme les cartels ou les syndicats professionnels produisent les stratégies « agglomérées ». Pour les stratégies « conjuguées », les firmes passent par des contrats directs comme les contrats entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Enfin, les stratégies dites « organiques » portent sur la participation à des réseaux des firmes ou sur des relations informelles (sans contrat).

Avec ses travaux sur les métiers d'art, Loup (2003) présente quatre types de stratégies entrepreneuriales collectives. Il met en évidence une première distinction selon la nature de

l'action collective : spontanée, proactive, institutionnalisée ou réactive. Ensuite, une seconde selon les trajectoires des acteurs : trajectoires professionnelles identiques ou ouvertes. Les stratégies entrepreneuriales collectives sont présentées comme suit :

- (i) Coopérative : proactive et trajectoires professionnelles ouvertes,
- (ii) Communautaire : proactive et trajectoires professionnelles identiques,
- (iii) Corporatiste : réactive et trajectoires professionnelles identiques,
- (iv) Collaborative : réactive et trajectoires professionnelles ouvertes.

Les stratégies d'un cadre collectif peuvent être menacées par le risque relationnel (Parkhe, 1993). Les partenaires peuvent être des opportunistes (Williamson, 1993) et ne pas travailler dans l'intérêt mutuel. Les facteurs d'échec des stratégies collectives sont liés à un risque relationnel à savoir l'hétérogénéité dans les rythmes de progression, la perception d'une mauvaise gestion dans le temps et l'équilibre insuffisant entre les objectifs de l'individuel et ceux du collectif (Berger-Douce, 2010 ; Leyronas et Loup, 2009).

#### 1.4. Participation des PME à des initiatives collectives

De même que les grandes entreprises, les PME ont une nécessité objective de s'intégrer dans les réseaux (Todorov, 2001). Les dirigeants des PME s'appuient souvent sur des consultants et se concentrent sur des activités opérationnelles (Analoui et Karami, 2003). En raison de leur manque de temps et de ressources, les PME appliquent des stratégies informelles basées sur l'expérience et l'intuition du manager (Julien, 2005 ; Brunninge et al., 2000). En général, les PME ont un grand potentiel de différenciation avec une grande flexibilité et une capacité à innover. Néanmoins de nouvelles méthodes de travail nécessitant des compétences managériales dépassent souvent les capacités des PME (Harms et Schwarz, 2006). Dans le même temps, les PME font face au défi d'affronter à un environnement extérieur changeant qui nécessite de nouvelles stratégies et une reconfiguration des ressources, des compétences et des processus pour soutenir la compétitivité (Lok, Rhodes et Walters, 2011).

Sortir de l'isolement et le manque des ressources (Todorov, 2011) peut se faire grâce aux réseaux : les PME ont ainsi accès à l'information, aux ressources, aux marchés. Elles bénéficient également de l'apprentissage collectif, le partage des risques, les activités et les processus de sous-traitance (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000). Le réseautage peut également

offrir des possibilités d'accroître la qualification du personnel en acquérant des connaissances et des compétences en accédant aux ressources du réseau (technologie, financement, produits, actifs, etc.). L'établissement d'un langage commun pour parler des problèmes technologiques, organisationnels ou autres (Keeble, Lawson, Moore et Wilkinson, 1998) permet l'apprentissage collectif. La mise en réseau permet notamment aux PME de partager leurs préoccupations ainsi que les nouvelles opportunités.

En réalité les PME cherchent à s'insérer dans des réseaux stratégiques importants. L'entrepreneur, isolé, est devenu un « entrepreneur du réseau » travaillant dans divers réseaux (Todorov, 2005). Les dirigeants s'insèrent dans des réseaux locaux pour recevoir des informations pertinentes. En effet l'appartenance à un réseau institutionnel, professionnel ou des pairs peut offrir aux gestionnaires de PME un cadre de réflexion permanent et progressif (Bonneveux et al, 2009). L'échange permet notamment aux PME de mieux comprendre la gestion de l'entreprise et de consolider les liens avec les parties prenantes (Wolf et Paradas, 2006). Le réseau comme espace de réflexion et d'accès à des nouvelles ressources peut faire émerger de nouvelles connaissances à travers l'échange.

La collaboration entre dirigeants de PME permet de voir la gestion de l'entreprise sous un angle nouveau et le renforcement les liens avec leurs parties prenantes (Loup et Paradas, 2006). L'action collective pallie ainsi les difficultés rencontrés par les PME (Paradas, 2005) en apprenant des techniques de management, des nouvelles réflexions stratégiques. Aussi, le travail en groupe est utile aux dirigeants pour constater à temps les difficultés de leurs partenaires (Paturel et Barriol, 1999). Pour Loup (2003), la légitimation due à l'appartenance à un groupe aide à affirmer sa propre spécificité.

#### 1.5. Intégration des NSM et de la RSE dans les PME par le biais des initiatives collectives

Conscientes des difficultés auxquelles sont confrontées les PME pour mettre en œuvre des pratiques managériales et RSE, de nombreuses organisations (associations d'entrepreneurs, chambres consulaires, acteurs institutionnels) ont conçu des opérations collectives régionales. Elles ont accompagné ainsi les PME dans leur démarche de management : qualité (Paturel et Barriol, 1999), environnemental (Schneider-Maunoury, 2000 ; Berger-Douce, 2005) et plus récemment en RSE (Bonneveux et al, 2011 ; Delchet-Cochet et Vo, 2012).

### 1.5.1. Cas de NSM

Les travaux pionniers de Desreumaux (1979) sur la planification stratégique et de Paturel et Barriol (1999) sur la qualité existent depuis longtemps et sont utilisés pour d'autres problématiques de l'entreprise comme l'environnement et la RSE. Desreumaux (1979) analyse une démarche collective en planification stratégique, menée par une association de la région Nord-Pas-de-Calais en 1972. Desreumaux a étudié les PME participantes en deux temps : l'étude de 16 dirigeants en 1975 et 11 dirigeants parmi les 16 initiales en 1978. Desreumaux (1979) montre l'hétérogénéité des motivations des dirigeants pour l'engagement d'une démarche collective. Il classe les participants en trois groupes selon leur motivations : (i) apprendre la gestion prévisionnelle, (ii) bénéficier d'une session de formation à la gestion et (iii) avoir des conseils à moindres coûts. Les résultats de son étude sont principalement : (i) « effet de sécurisation » avec un réconfort psychologique du dirigeant qui se sent moins isolé, (ii) une meilleure gestion de la qualité des PME due à leur formations en gestion et (iii) la capacité de détection des entreprises en difficulté.

Dans le domaine de la qualité, Paturel et Barriol (1999) examinent sept cas de démarches collectives. Les auteurs cherchaient à déterminer les impacts positifs de la coopération entre PME participantes. L'échantillon de l'étude concerne des PME de trois secteurs d'activités (bâtiment, travaux publics et métallurgie). Ces démarches collectives syndicales se sont déroulées sur une durée moyenne de 18 mois. Le fonctionnement des démarches collectives s'articule autour de :

- la réalisation d'un diagnostic par un consultant ;
- des journées de formation collective sur les exigences de la norme, le système documentaire, etc. ;
- un accompagnement sur le site par le consultant pour un suivi de l'avancement la mise en place du système qualité de chaque PME.

Paturel et Barriol (1999) mettent en évidence un effet tremplin en plus de l'effet de sécurisation de la démarche collective mise en évidence par Desreumaux (1979). Bien que la démarche collective apporte une incitation financière, elle a aussi un effet psychologique pour les PME participantes qui se sentent en sécurité. L'« effet tremplin », quant à lui, se traduit par la continuité de collaboration entre PME en dehors du dispositif collectif initial. D'autres

collaborations de type prospection commerciale peuvent réunir à nouveau les PME. Les auteurs soulignent également d'autres phénomènes (la qualité du consultant et l'engagement personnel du dirigeant) apportant un succès des démarches qualité entreprises.

Dans le domaine de l'environnement, les travaux de Schneider-Maunoury (2000) et de Berger-Douce (2005) analysent la diffusion en PME de l'engagement environnemental par le biais des démarches collectives. Dans la lignée des travaux de Desreumaux (1979) et de Paturel et Barriol (1999), Berger-Douce (2006) a étudié une démarche collective consulaire coordonnée par une CCI avec la participation de neuf PME. La démarche avait pour objectif la mise en place d'une démarche environnementale. L'auteure souligne plusieurs apports de cette démarche comme l'émulation du groupe, accès à l'information environnementale lors des sessions de formation et des conférences, la caution via le pilote de l'action. Elle retrouve aussi des conclusions similaires aux travaux de ces auteurs (Desreumaux, 1979 ; Paturel et Barriol, 1999), notamment l'importance de l'effet psycho-cognitif dans le contexte des PME. Berger-Douce (2006) montre aussi un aspect affectif dans les liens qui rejoignent l'effet de sécurisation selon Desreumaux (1979). Enfin, l'auteure souligne le rôle clé du pouvoir public (CCI) dans la démarche collective.

Des nombreux freins à l'engagement environnemental des PME justifient l'émergence des démarches collectives. Les auteurs (Berger-Douce, 2006 et Schneider-Maunoury, 2000) ont essayé de comprendre le fonctionnement des stratégies collectives volontaires dans un contexte de l'engagement environnemental. Avec une étude de vingt-six PME européennes de moins de 20 salariés, Schneider-Maunoury (2000) souligne aussi l'importance de l'action collective. Le management environnemental apporte une dimension environnementale à toutes les activités de l'entreprise. La littérature étudie souvent l'adoption d'un système de management environnemental formalisé, à savoir la certification ISO 14001 (Berger-Douce, 2006).

Tableau 6 : Travaux sur les initiatives collectives pour adopter des pratiques managériales

Auteurs	Desreumaux (1979)	Paturel et Barriol (1999)	Schneider-Maunoury (2000)	Berger-Douce (2005)
Sujet d'étude	En planification stratégique	En Qualité	action collective de mise en place d'une gestion environnementale	Engagement environnemental
Durée de l'initiative	1 an	18 mois		23 mois (début en février 2001)
Terrain	16 PME en 175 et 11 PME en 1978	7 cas d'initiatives des PME	26 PME européennes de moins de 20 salariés. 16 participantes au final	9 PME, l'étude ne porte que sur 4 PME sur les neuf
Secteur d'activité		secteurs (bâtiment, travaux publics et métallurgie)	Varié	Varié : fabrication de piments, fabrication de vélo, etc.
Fonctionnement de l'initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic de l'existant</li> <li>- Des réunions de groupe d'une demi-journée par mois durant une année</li> <li>- Trois demi-journées individuelles d'intervention et accompagnement sur site.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'un diagnostic par un consultant ;</li> <li>- Des journées de formation collective (exigences de la norme, système documentaire de la qualité, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnostic</li> <li>-Formations</li> <li>- Ateliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pré-diagnostic</li> <li>-formation sur 8 journées par deux cabinets-conseils sélectionnés par la CCI du Valenciennois</li> <li>- Accompagnement individuel sur site par un cabinet (10 jours au total)</li> </ul>
Points communs dans le fonctionnement	Ce processus de fonctionnement est apprécié par les praticiens et il est souvent reproduit dans d'autres contextes sectoriels et / ou géographiques (Berger-Douce, 2005).			
Résultats majeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sécurisation psychologique</li> <li>- la reconnaissance de la démarche collective comme un vecteur d'amélioration de la qualité de la gestion des PME participantes,</li> <li>- l'identification d'un rôle de détection d'entreprises en difficulté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurisation psychologique</li> <li>- effet de tremplin</li> <li>- succès dû au choix des consultants et au degré d'implication des dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renouveau stratégique</li> <li>- Besoin de changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurisation psychologique</li> <li>- effet de tremplin</li> <li>- émulation : prise de conscience de la possibilité de convertir des impacts environnementaux en opportunités économiques</li> <li>- gain de temps : vraie opportunité pour accélérer le processus de mise en place du management environnemental</li> </ul>

Source : élaboré par l'auteur

En somme, la démarche collective représente un atout majeur pour les PME afin de dépasser les obstacles liés à l'intégration des NSM. La démarche induit des économies d'échelle, une émulation avec un effet de sécurisation et un apprentissage collectif. Le processus de fonctionnement de ces démarches est souvent semblable. Il est généralement « apprécié par les praticiens et il est souvent reproduit dans d'autres contextes sectoriels ou géographiques » (Berger-Douce, 2005, p. 104).

### 1.5.2. Cas de la RSE

Au cours des dix dernières années, les démarches collectives consacrées à l'intégration des principes de RSE dans les PME se sont multipliées (Leyronas et Loup, 2008 ; Berger-Douce, 2008 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux, 2011 ; Riot, 2013). En effet la compréhension de l'intégration de la RSE dans les PME passe aussi par celui du rôle des réseaux professionnels qui promeuvent la RSE auprès des acteurs économiques. Les réseaux organisés par les pouvoirs publics (chambres consulaires, syndicats professionnels) ou par les dirigeants eux-mêmes se sont multipliés et cela permet d'informer, de sensibiliser et/ou de former les PME. L'encastrement des PME dans des réseaux est caractérisé comme un espace privilégié pour soutenir l'intégration de principes de RSE auprès des dirigeants (Berger-Douce, 2010 ; Bonneveux et al., 2011).

Par ailleurs la coopération au sein d'un réseau a été soulignée par Marchesnay (1995) comme vecteur déterminant pour la compétitivité des PME. L'adhésion à un réseau qu'il soit institutionnel, professionnel ou de pairs, offre aux PME un espace de réflexion et d'acquisition de nouvelles ressources (connaissances, savoirs, savoir-faire, pratiques). Dans cette veine les travaux de Bonneveux et al (2011) montrent que l'action collective offre un cadre favorable à la diffusion de la RSE au sein des PME. Les auteurs mobilisent les approches concernant la diffusion de l'innovation pour comprendre le rôle joué par le dispositif collectif.

Pour mieux comprendre la diffusion de la RSE dans les PME, les travaux (Paradas, 2006 ; Bonneveux et Saulquin, 2009) sur les représentations des dirigeants de la RSE se sont renforcées par la littérature tenant compte de leur l'enchâssement dans les réseaux d'acteurs au sens de Granovetter (1985) et de Johannisson et al. (1994). Paradas (2006) s'est intéressé au rôle clé du dirigeant lors de la mise en œuvre des pratiques en faveur du développement durable.



Ainsi le travail doctoral de Bonneveux (2011) sur l'appropriation par les PME de la RSE dans un réseau de pairs montre la nécessité de prendre en compte le rôle des réseaux pour la compréhension de la diffusion de la RSE dans les PME.

Pour Delpuech (2009), les actions collectives constituent un facteur important de l'appropriation de la RSE en PME. Bréchet et al. (2009) pensent que « *l'engagement dans l'action collective n'a rien de naturel. Cette dernière apparaît parce que des acteurs font preuve d'initiative et se reconnaissent dans un projet, par lequel ils décident de s'engager dans l'action* » (Bréchet et al., 2009, p. 40).

A l'instar des processus coercitifs, mimétiques et normatifs qui expliquent l'intégration des pratiques RSE et DD dans les grandes entreprises, Delpuech prône pour des réseaux porteurs de ces thématiques pour les PME (Delpuech, 2009). Pour elle, « *l'implication de différents réseaux et porte-parole autour des questions de RSE et du développement durable devrait permettre une plus grande appropriation de ces thématiques à l'échelle régionale par les PME dans les années à venir* » (Delpuech, 2009, p. 9).

Au niveau régional, la littérature souligne le rôle des universités et les centres de formation (Murillo and Lozano, 2009). Les institutions agissent souvent comme des intermédiaires qui soutiennent l'échange d'informations entre les entreprises, encourage et facilite l'apprentissage mutuel. Pour Murillo et Lozano (2009), un groupe de travail d'un réseau pour la promotion de la RSE doit être construit sur les initiatives déjà établies dans la région, en utilisant les outils disponibles et en s'appuyant sur les efforts existants. Pour ces auteurs, chaque territoire doit clairement trouver sa propre façon particulière d'accompagner les PME avec des engagements et objectifs propres aux acteurs territoriaux. Il est clair qu'il est nécessaire de travailler avec des organisations intermédiaires pour accompagner les PME afin de transmettre les informations relatives à la RSE d'une seule voix (Bonneveux et Saulquin, 2009). L'ancrage territorial est essentiel pour les PME et *in fine* les réseaux institutionnels favorisent l'appropriation de la RSE au sein des PME. Au final, chaque territoire devrait se pencher sur les contraintes précises qui façonnent la faisabilité du réseautage, notamment le choix et le rôle des partenaires à impliquer (Murillo et Lozano, 2009).

En dehors des administrations publiques, d'autres facilitateurs comme des représentants académiques (Schäfer, 2016), des organisations non gouvernementales ont une légitimité et une

place importante. Selon Capiez (2007), l'engagement des acteurs territoriaux pour une coopération durable crée une dynamique en augmentant l'attractivité des entreprises.

Des ressources territoriales sont à la disposition des réseaux d'entreprises et permettent de développer et de soutenir le capital social (Spence et al, 2003). Pour ces auteurs, le capital social est influencé par le contexte et en particulier par les arrangements institutionnels (Spence et al, 2003). Ils soulignent la pertinence de la nature intégrée du capital social pour les PME dans le sens où il localise l'objet dans son environnement sociétal. Le capital social renvoie aux caractéristiques sociales rendant l'action possible (Coleman 1990).

Spence et al. (2003) suggèrent que la création d'un réseau est une motivation des PME pour la RSE. Murillo et Lozano (2009) mettent en évidence que les membres s'impliquent avec le réseau principalement par une motivation « personnelle ». Pour Murillo et Lozano (2009), un réseau pour la promotion de la RSE doit être construit sur les initiatives déjà établies dans la région, en utilisant les outils disponibles et en s'appuyant sur les efforts existants.

## 2. Dynamique de mise en place des pratiques managériales innovantes

La première sous-section met en exergue le rôle des actions collectives dans l'intégration des pratiques managériales au sein des PME. La présence et l'importance des actions collectives auprès des PME pour l'intégration de la RSE (Leyronas et Loup, 2008, Berger-Douce, 2008 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux, 2011 ; Riot, 2013, Delpuech, 2009 ; Murillo et Lozano, 2009, Schäfer, 2016), pour la qualité (Paturel et Barriol, 1999) et pour l'environnement (Berger-Douce, 2005, 2006 ; Schneider-Maunoury, 2000) ont été soulignées. Dans la seconde sous-section, nous discutons du processus collectif (impliquant des acteurs externes et internes) de la mise en œuvre des pratiques au sein des PME. Nous expliquons ainsi l'adoption d'une pratique managériale (NSM et RSE) sous sa forme processuelle pour capter la dynamique de ce processus long et parfois complexe.

Cependant, l'adoption d'une pratique managériale et surtout de l'innovation est aussi étudiée qu'en tant qu'un résultat (d'une décision donnée) et les deux aspects sont complémentaires. Bien que le processus de génération des innovations technologiques soit souvent étudié dans la littérature, certains auteurs (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008) ont également exploré ce processus pour le cas des innovations non-technologiques. Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 montrent le rôle des agents de changements internes et les agents des changements externes. Ainsi, on constate la complémentarité de ces agents dans le processus de génération des innovations managériales.

Cette section est organisée comme suit. Nous présentons dans un premier temps le processus d'une innovation tout en faisant la distinction avec le processus de génération et de celui adoption d'une innovation (2.1). En second, nous intéressons à l'adoption des pratiques managériales comme les normes privées (2.2.1) et la RSE (2.2.2).

### 2.1. Distinction entre le processus de génération et d'adoption de l'innovation

Une innovation peut être générée et adoptée dans la même organisation, elle peut également être générée par une organisation, mise sur le marché et adoptée par d'autres organisations (Damanpour & Wischnevsky, 2006 ; Klein & Sorra, 1996). Pour Damanpour et al. (2009), une distinction est nécessaire et doit être établie entre la génération et l'adoption d'une innovation. Aussi, l'innovation dans les organisations a été examinée à la fois comme un résultat et un processus (Damanpour et Aravind, 2012) et il peut être un processus de génération ou d'adoption. Le processus de génération couvre tous les efforts et les activités pour créer de nouvelles idées, à les faire fonctionner et à les fournir pour le transfert à d'autres organisations et leur utilisation par celles-ci. Les phases du processus de génération de l'innovation concernent la reconnaissance des opportunités, la recherche, la conception, le développement commercial, le marketing et la distribution (Roberts, 1988, Tornatzky et Fleischer, 1990).

D'autre part, le processus d'adoption couvre la façon dont une organisation prend conscience de nouvelles idées, les adapte et les utilise. Les phases d'adoption de l'innovation comprennent l'initiation, l'adoption de la décision et la mise en œuvre (Damanpour et Schneider, 2006, Klein et Sorra, 1996). Pour Grenier et Josserand (2007), la description du processus nécessite une attention particulière de ses éléments ainsi que leur ordre et leur enchaînement dans la durée.

#### **Processus de génération**

Plusieurs théories ont été proposées pour rendre compte du processus d'innovations technologiques/techniques. L'innovation en tant que processus explore la façon dont l'innovation est créée, développée, commercialisée, diffusée, adoptée ou mise en œuvre (Klein et Sorra, 1996, Rogers, 1995, Van de Ven et al., 2000). Elle est définie pour englober des multiples modèles, étapes (Roberts, 1988, Schroeder, Van de Ven, Scudder et Polley, 2000). Roberts (1988) définit l'innovation comme une « invention plus exploitation », ou le processus d'invention permet une découverte et la fait fonctionner (une nouvelle technologie) et le processus d'exploitation la développe et la diffuse commercialement (un nouveau produit ou procédé).

En conséquence, la génération d'innovations technologiques comprend des phases telles que : la reconnaissance d'opportunité, la formulation d'idées, la résolution de problèmes, la solution prototype, le développement commercial et l'utilisation et/ou la diffusion de la technologie (Roberts, 1988). Par exemple, Schilling (2008) énumère les phases communément citées du processus de création de nouveaux produits : identification d'opportunité, développement de concept, conception de produit, conception de processus et production commerciale. Usher (2013) propose aussi l'approche de la « synthèse cumulative », à savoir que les inventions majeures sont le résultat de la synthèse cumulative de nombreux éléments individuels de nouveauté ainsi que de nombreux éléments familiers. Pour lui, « l'acte de compréhension » dans la synthèse est la phase cruciale. Le processus de génération d'innovation proposé par Usher se compose de quatre étapes :

1. Perception du problème. Pour que l'innovation se produise, il faut d'abord identifier un problème
2. Réglage de la scène. Une configuration particulière des événements est rassemblée.
3. L'acte de la perspicacité. Ici, la solution est trouvée. La perspicacité est nécessaire en raison de l'incertitude et des diverses solutions possibles
4. La révision critique. L'innovation est analysée pour déterminer sa faisabilité

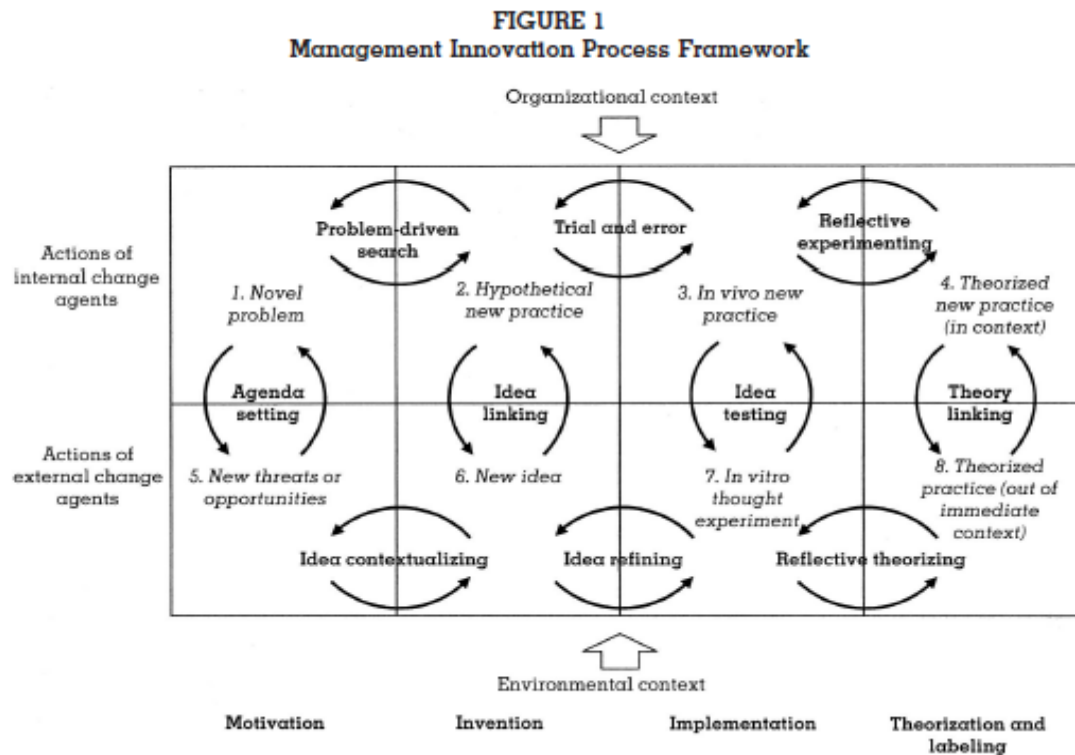
Pour le cas des innovations non techniques, le processus qui génère l'innovation managériale est mis en évidence par Birkinshaw et Mol (2006) avec un langage similaire au processus d'innovation technologique. Birkinshaw et Mol (2006) ont été les premiers à identifier cinq phases pour la générale d'innovations managériales : (i) le mécontentement vis-à-vis du statu quo, principalement de l'intérieur de l'entreprise ; (ii) l'inspiration, généralement de l'extérieur ; (iii) invention, déclenchée par une combinaison d'insatisfaction et d'inspiration ; (iv) la validation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur ; et (v) diffusion à d'autres organisations.

Ainsi Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ont proposé un processus de génération de l'innovation managériale en quatre phases :

(1) la motivation concerne les facteurs facilitateurs et les circonstances qui poussent les individus à envisager de développer leur propre innovation de management ;

- (2) l'invention est un acte initial d'expérimentation à partir duquel une nouvelle pratique de management hypothétique émerge ;
- (3) la mise en place est le processus technique de l'établissement de la valeur de la nouvelle innovation de management
- (4) théoriser et étiqueter est un processus social par lequel les individus de l'organisation comprennent et valident l'innovation de la gestion pour construire sa légitimité » (Birkinshaw et al., 2008, p. 83).

Figure 1: Management Innovation Process Framework



Source : Birkinshaw et al. (2008)

### Processus d'adoption

Plusieurs auteurs illustrent le processus d'adoption par l'existence de phases. Hage et Aiken (1970) ont proposé un processus d'adoption en quatre phases : évaluation, lancement, mise en œuvre et routinisation. Zaltman et al. (1973) ont proposé un processus en cinq étapes : sensibilisation aux connaissances, décision sur la formation des attitudes (adoption), mise en œuvre initiale et amélioration continue et soutenue. Le processus d'adoption de Klein et Sorra

(1996) comporte également cinq phases : sensibilisation, sélection, adoption (décision), mise en œuvre et routinisation. Les auteurs discutent d'ailleurs du « *used-based process* », processus basé sur l'usage (Klein et Sorra, 1996b). Dans ce sens, l'accent est sur les entreprises adoptantes (utilisatrices) de l'innovation.

Il est à souligner que des modèles de processus d'adoption sont proposés sans distinction précise de l'innovation adoptée, comme par exemple les travaux de Pierce et Delbecq (1977). Dans cette veine, Damanpour et Aravind (2012a) considèrent que les processus d'adoption des innovations technologiques et organisationnelles sont semblables. Enfin le processus d'adoption est toujours caractérisé comme relativement ordonné avec une progression de phases séquentielles (Damanpour et Schneider, 2006 ; Dampour, 1991 ; Meyer et Goes, 1988).

---

Tableau 7 : Phases du processus d'adoption

<i>Phases Auteurs</i>	1	2	3	4	5	6	7
Hage et Aiken (1970)	Évaluation	Initiation			Implémentation		Routinisation
Zaltman et al. (1973)	Prise de conscience	Formation des attitudes	Décision		Implémentation initiale		Implémentation durable et soutenue
Meyer et Goes (1988)	Prise de conscience	Prise en considération et discussion	Évaluation	Décision	Essai	Acceptation	Extension
Tornatzky et Fleischer (1990)	Prise de conscience d'un problème	sélection	Engagement dans l'adoption		Implémentation		Routinisation
Damanpour (1991)	Initiation et décision				Implémentation		Routinisation
Wolfe (1994)	Conception d'idées	Prise de conscience	Appréciation et sélection	Décision	Implémentation		Confirmation Application Complète Routinisation
Rogers (1995)	Besoin et prise de conscience	Persuasion	Décision		Implémentation		
Klein et Sorra (1996b)	Prise de conscience	Sélection	Décision		Implémentation		Routinisation
Damanpour et schneider (2006)	Initiation		Décision		Implémentation		
Damanpour et Wischnevky (2006)	Reconnaissance d'un besoin	Recherche	Évaluation	Sélection	Adaptation	Implémentation	Routinisation
Synthèse : 4 phases clés	Prise de conscience		Décision		Implémentation		Routinisation

Source : Dubouloz (2013)



Le concept d'adoption est communément assimilé à un processus en différentes étapes (Damanpour, 1991, Rogers, 1995, Damanpour et Schneider, 2006). Cependant, il est souvent étudié comme un évènement isolé se dissociant de la décision d'adoption. Le processus d'adoption d'une pratique managériale (une NSM ou les principes de la RSE) est long, complexe, étroitement lié à l'apprentissage (Cramer, 2005 ; Maon, 2010). Le processus d'adoption à travers l'intégration des pratiques rend compte des évolutions organisationnelles (Schäfer, 2015). Dans cette veine, il est créateur de sens pour l'individu et le collectif (Alter, 2010). Loin d'être un processus linéaire et automatique, il est généralement enchâssé dans des processus d'une autre nature que ceux de l'adoption (Damanpour, 2012). De ce fait, son analyse offre l'intérêt de mettre en perspective les effets des pratiques adoptées et les tensions qui en découlent (Schäfer, 2015). Pour mieux appréhender la question du « comment » de l'appropriation/l'intégration, les étapes du processus montrent souvent une logique d'intégration séquentielle et illustrent le chemin suivi collectivement (cas de démarche collective d'intégration) ou individuellement (cas d'organisme individuel).

## 2.2. Adoption des pratiques managériales : approche processuelle

L'une des caractéristiques déterminantes des normes et des principes RSE est qu'ils sont conçus pour être adoptés et mis en œuvre dans les organisations. Nous nous intéressons dans cette partie au processus d'adoption des normes (2.2.1) et de la RSE (2.2.2) des entreprises utilisatrices. En effet la mise en œuvre de ces pratiques correspond à un processus long et dynamique. Aussi l'identification des étapes de ce processus est nécessaire pour mieux appréhender le processus.

### 2.2.1. Cas des NSM/normes privées

L'adoption d'une NSM passe par des phases qualitativement distinctes (Henson et Humphrey, 2009). Ces phases renvoient des types d'acteurs mobilisés et l'évolution de leur statut ou rôle d'une phase à l'autre. Il est alors essentiel de prendre en considération la dimension temporelle et son corollaire, à savoir son influence. Cela suppose aussi la prise en compte l'hétérogénéité et la complexité des flux et des interactions du processus. L'adoption des normes impliquent systématiquement deux types d'acteurs : individus (chefs d'entreprise, responsable qualité, consultants etc.) et organisations (PME, organismes de certification, organismes consulaires, auditeurs etc.). Nous retenons les phases identifiées dans les travaux

pionniers de Henson & Humphrey (2009) : normalisation, décision d'adoption per se, implémentation, certification, et amélioration en permanence. Henson et Humphrey (2009) soulignent la nécessité d'une grande clarté sur les différentes fonctions impliquées des normes au niveau opérationnel. A cet égard, ils distinguent cinq éléments différents dans normes privées : ils entendent par normes privées (par opposition aux normes publiques) des normes de type ISO, des référentiels de la grande distribution IFS et BRC.

**-Normalisation** : c'est la phase de création de la norme. Selon l'organisme d'élaboration, de règles écrites, procédures, des exigences sont formulées à travers la norme.

**-Adoption proprement dite** : une entité décide d'adopter une norme. Cette décision est bien entendu la phase centrale et discriminatoire du processus, même si cette phase est courte, avec une grande diversité de situations contrastées. Aussi la décision d'adoption est un moteur important de la diffusion et de l'influence de la norme. La séparation entre les acteurs d'élaboration et les adopteurs se fait ici aussi. Enfin la décision d'adoption est la question clé pour comprendre les moteurs d'adoption des normes.

**-Implémentation** : les règles, les exigences et le contenu de la norme est pratiquement mise en œuvre dans une organisation, avec le développement de nouvelles compétences et la création/adaptation de (nouvelles) ressources.

**-Évaluation de la conformité** : cette étape permet de vérifier que les exigences de la norme sont mises en œuvre et que l'organisme fournit des preuves documentées. Il existe différents moyens d'évaluer la conformité (auto-évaluation, certification par tiers) La certification par une tierce partie effectuée par des organismes de certification est devenu le moyen d'évaluation le plus reconnu.

**-Application (auto exécution et amélioration permanente)** : cette phase définira les moyens et procédures permettant l'exécution de l'engagement, soit par des sanctions (exemple du retrait de la reconnaissance), soit par des incitations. La phase de mise en application peut être implémentée par l'entreprise elle-même mais d'autres organisations, spécialisées ou non dans ce rôle, sont possibles. Par exemple l'État peut également être un exécutant pour les règles obligatoires.

L'adoption de NSM englobe différentes phases, de la création à la diffusion large et à l'adoption par l'organisme. L'identification de ces phases en tant que telle est pertinente afin de les relier aux types des partenaires impliqués. Tout en considérant simultanément ces cinq

étapes et les principales catégories de normes, il apparaît que la distinction entre normes privées et publiques d'une part (phase de normalisation dans laquelle les caractéristiques d'élaboration sont bien définies), d'adoption obligatoire et volontaire d'autre part (dans la phase d'adoption par l'organisme utilisateur, notamment sa motivation d'adoption) devient plus claire.

Cette distinction est aussi intéressante pour la prise en compte de la diversité des partenaires et des relations dans ce processus. En effet, la diversité et l'hétérogénéité des partenaires impliqués accompagnent la succession des phases. Aussi le contenu des liens peut couvrir l'éventail complet des possibilités : échanges d'argent et d'informations, transferts de connaissances, interactions sociales et échanges sociaux. Il devient pertinent de croiser les phases avec le type de partenaires impliqués. Pour chaque phase les caractéristiques des partenaires sont à détailler, en termes d'entité focale (entreprise adoptante) et de partenaires externes et de leurs conséquences en termes d'effets d'apprentissages. Ainsi, on peut mettre en évidence que des phénomènes d'apprentissage spécifiques se produisent tout au long du processus de mise en place et ils seront davantage identifiables.

### 2.2.2. Cas de la RSE

Pour Maon et al. (2009), la mise en œuvre des pratiques de la RSE a pour but « *d'aligner l'organisation avec la demande dynamique de l'environnement économique et social* » (Maon, Lindgreen et Swaen, 2009, p.72). Les phénomènes d'apprentissage induits changent l'entreprise et en retour son environnement en prenant la RSE comme une activité « *réursive et évolutionnaire qui agit sur et réagit à et avec l'environnement socioéconomique* » (Maon et al., 2009, p. 72). La distinction des phases du processus et la caractérisation de chacune de ces phases sont nécessaires.

La dynamique d'adoption de principes de la RSE a été étudiée relativement récemment dans la littérature. L'adoption est souvent envisagée comme des phases séquentielles et périodiques. Par exemple le processus de Cramer (2005) de cinq phases est non-séquentiel. Pour Schäfer (2016), les quatre premières phases du projet sont consécutives et les trois suivantes concomitantes. Du plus synthétique de Panapanaan et al. (2003) aux processus les plus étendus (jusqu'à neuf phases) de Maon (2009), on peut faire émerger selon, le modèle de Maon (2010) quatre principales phases de ce processus d'intégration :

- (i) sensibilisation,
- (ii) remise en question,
- (iii) mise en mouvement,

(iv) institutionnalisation.

Chacune de ces phases se compose elle-même en étapes successives. Maon (2010) s'est inspiré du modèle de changement du champ de force de Lewis (1951) de trois étapes : dégeler, déplacer et recongeler.

Tableau 8 : Processus d'adoption de la RSE

Phases Auteurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Panapanaan et al. (2003)	Diagnostic RSE	Décision de poursuivre la gestion de la RSE (organisation, planification, mis en œuvre, évaluation, communication et <i>reporting</i> )							
Khoon an Tan (2002)	Préparation	Transformation	Implémentation	Résultats durables y compris la performance du système					
Werre (2003)	Sensibiliser la Direction	Formuler d'une vision RSE	Changer du comportement organisationnel	Ancrer de changement					
Cramer (2005)	Lister les attentes et besoins des PP	Formuler une vision et une mission RSE	Développer les stratégies à court et à plus long termes en matière RSE et élaborer un plan d'action	Mise en place d'un système de suivi et de <i>reporting</i>	Intégrer le processus dans la routine du système de management qualité	Communiquer en interne et en externe sur l'approche et résultats obtenus			
Maignan et al. (2005)	Découvrir les valeurs et les normes organisationnelles	Identifier les PP et leur importance respective	Identifier les principaux sujets de préoccupation pour les PP clés identifiées	Évaluer une signification de la RSE en accord avec l'intérêt de l'organisation	Auditer les pratiques actuelles	Prioriser et mettre en œuvre les changements et les initiatives en matière de RSE	Promouvoir la RSE en sensibilisant et en impliquant les PP impliquées	Obtenir le retour des PP	
Maon (2010)	Sensibilisation à l'organisation de la RSE	Évaluation de l'objet social	Établissement d'une vision	Évaluation le statut actuel de la RSE	Développement d'un plan	Mise en place d'un plan stratégique	Communication sur les engagements et	Évaluation les stratégies intégrées de	Institutionnalisation

		dans un contexte sociétal			stratégique intégré de la RSE	intégré de la RSE.	la performance en matière de RSE	RSE et la communication	
Schäfer (2016)	Lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs	Inventaire des pratiques RSE	Auto- évaluation de la RSE	Définition des axes d'amélioratio n	Recherche de pratiques RSE	Politique de communication développement durable	Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management		
Quatre principales phases	<b>1. Sensibilisation</b>		<b>2. Remise en question y compris le diagnostic initial</b>		<b>3. Implémentation</b>		<b>4. Institutionnalisation</b>		

Source : adapté de Maon (2010)

La **phase 1 (sensibilisation)** est composée d'une seule étape dans laquelle l'entreprise cherche à augmenter sa prise de conscience de l'intérêt de la RSE pour la définition de sa stratégie. Le rôle clé du dirigeant est alors souvent mentionné comme il est sollicité pour répondre aux attentes externes (parties prenantes, pression du marché...) ou internes (valeurs portées par certains salariés ou par des groupes de pression).

Dans la **phase 2 (remise en question)**, l'entreprise doit d'abord questionner son engagement sociétal et le mettre en accord avec ses parties prenantes influentes. Ainsi les enjeux sociétaux spécifiques de ces parties prenantes et les ressources critiques sont à identifier.

La **phase 3 d'implémentation (mise en mouvement)** répond à la mise en place concrète des actions à mener, étape nécessitant une mise en réseau active pour l'acquisition des ressources matérielles et immatérielles nécessaires.

La **phase 4 dite d'institutionnalisation** est une phase cruciale car elle permet de pérenniser les actions mises en place. Pour ce faire, l'entreprise doit avoir un engagement clair des ressources et de mécanismes d'incitation et de contrôle permanents et reconnus. Cette pérennité peut être mise à mal par la pression concurrentielle du marché ou des risques de démotivation des salariés avec une remise en question de la stratégie établie.

Les étapes du processus sont retranscrites (Cramer, 2005) ou conceptualisées (Maon, 2010) par les auteurs. Cramer (2005) a étudié le programme (NIDO) créé en 1999 pour l'accompagnement des 19 entreprises néerlandaises à surmonter les difficultés liées à la mise en place du concept RSE. En effet, l'initiative nationale pour le développement durable (NIDO) a lancé un vaste programme appelé « du financier au profit durable » pour mise en place des principes de la RSE dans les entreprises. L'auteur explique qu' « au début du programme, aucune procédure générale n'était disponible pour la mise en place d'un système structuré de la RSE. Pour combler ce fossé des connaissances, le groupe du programme a conçu une approche structurée de la responsabilité sociale des entreprises, consistant à : (1) dresser la liste d'attentes et des demandes des parties prenantes, (2) formuler une vision et une mission en matière de responsabilité sociétale des entreprises, (3) développer des stratégies à court et à plus long termes en matière de RSE, (4) mettre en place un système de suivi et de *reporting*, (5) intégrer le processus en l'enracinant dans les systèmes de management de qualité, (6) communiquer en interne et en externe sur l'approche et les résultats obtenus » (Cramer, 2005, p. 2-3).

Maon (2010) quant à lui conceptualise son processus d'implémentation de la RSE de 9 étapes et de quatre phases à partir d'une revue la littérature et des cas d'études (IKEA, Philips, Unilever et deux autres compagnies anonymes). Pour Maon (2010) le développement de la stratégie de responsabilité sociale et sa mise en place pourraient être considérés comme un changement organisationnel ou du moins une nouvelle façon d'organiser le travail au sens de Dawson (2003). Pour l'auteur, et en accord avec les travaux de Cramer (2005) sur l'apprentissage, la RSE implique l'apprentissage dans le temps et la capacité de comprendre le contexte spécifique. Pour Maon et al (2009), le développement des pratiques RSE peut donc impliquer une activité évolutive et récursive. Enfin les processus d'adoption de la RSE (en étapes) permettraient aux gestionnaires de comprendre et de rester conscients à la fois au contexte et aux attentes ainsi qu'à tous les changements qu'ils mettent en œuvre plutôt de se focaliser que les résultats du processus.

Pour Schäfer (2016) l'analyse de la dynamique d'adaptation de la RSE implique de considérer le processus relatif à son déploiement. De ce fait, la structuration du projet RSE au sein de Fleury Michon est décrite par une approche processuelle de sept phases. Le phasage du projet de mise en place de la norme ISO 26000 s'est déroulé durant trois années (2010 à 2013) et chaque phase est bien décrite, notamment les acteurs impliqués. Une mise en évidence du croisement entre les phases et les acteurs impliqués est très pertinente dans le sens où l'auteur a adopté une posture recherche-intervention. Cette approche permet aux chercheurs et aux gestionnaires de co-construire des connaissances. Schäfer (2016) analyse le processus de déploiement en temps réel, in vivo avec une approche spatio-temporelle.



Tableau 9 : Mise en œuvre des principes RSE, cas Fleury Michon

Phase	Objectif	Acteurs impliqués
Phase 1 : Lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs	Constitution du Comité de pilotage du projet Compréhension des intérêts respectifs (Entreprises/recherche) Sensibilisation au DD, à la RSE et à l'ISO 26000 Rappel des enjeux de DD appliqués à l'agro-alimentaire	15 personnes : neuf salariés, cinq enseignants chercheurs et un consultant
Phase 2 : Inventaire des pratiques RSE	Apprentissage de la norme ISO 26000 et découverte du champ lexical associé Recherche des pratiques RSE existantes dans le Groupe Collecte des informations relatives aux pratiques RSE	Stabilisation du comité de pilotage à : deux chefs de projet (un pour l'entreprise et un pour l'équipe de chercheur) et deux coordinateurs
Phase 3 : Auto-évaluation de la RSE	Utilisation de la norme ISO 26000 pour structurer la démarche RSE et réaliser une évaluation Identification et hiérarchisation des parties prenantes Entretiens parties prenantes (1)	Comité de pilotage+ une soixantaine de salariés de l'entreprise
Phase 4 : Définition des axes d'amélioration	Séminaire RSE Élaboration des plans d'action RSE	Un séminaire d'un jour et demi impliquant le comité de pilotage + une centaine de collaborateurs (cadres et cadres dirigeants)
Phase 5 : Recherche de pratiques RSE	Envisager une multitude d'actions RSE Adaptation éventuelle pour transposer des pratiques RSE au Groupe Fleury Michon	Comité de pilotage
Phase 6 : Politique de communication développement durable	Entretiens parties prenantes (2) Préparation du « reporting »	Comité de pilotage et parties prenantes (salariés, fournisseurs, les collectivités locales et les banques, clients)
Phase 7 : Intégration de la démarche RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management	Accompagner le Groupe dans un changement Formalisation de la stratégie RSE Séminaire de direction RSE	L'élargissement du projet à d'autres acteurs que ceux du comité de pilotage, notamment les chefs de projet

Source : adapté de Schäfer (2016)

A l'instar des travaux de de Maon (2010), Schäfer (2016) s'est également inspiré du modèle de changement du champ de force de Lewis (1951) de trois étapes « *déracinement, changement ou ajustement vers l'équilibre et la consolidation* » (Schäfer, 2016, p.247). Dans l'approche processuelle, l'auteur distingue le projet RSE qui consiste à l'implantation de la norme ISO 26000 chez l'entreprise Fleury Michon et de son impact sur le changement organisationnel (Schäfer, 2016). Pour ce faire, il a fallu décomposer d'abord les étapes du projet pour les croiser avec les étapes de changement du modèle de Lewis (1951). L'auteur précise que la recherche s'inscrit dans une approche processuelle de l'intégration de la RSE en soulignant que le changement est plus qu'une succession d'étapes ou un continuum. Au-delà

des étapes de la mise en œuvre du projet, ce deuxième travail consistait à repérer des ruptures au prisme de la conduite du changement. Schäfer (2016) adopte une vision incrémentale a été adoptée qui considère le changement comme « *un processus dans lequel les phases morcelées se confondent, se juxtaposent et s'entremêlent par itérations successives* ». (Schäfer, 2016, p. 246). Cette réflexion est en accord avec les travaux des auteurs comme Cramer (2005) qui ne considèrent pas les phases du processus d'adoption comme séquentielles.

Maon et al. (2009) proposent un cadre intégratif de l'appropriation de la RSE par les entreprises. Ce cadre est centré sur la caractérisation des phénomènes d'apprentissage. Avec une étude de cas, les auteurs prolongent la démarche en intégrant la nature des acteurs (parties prenantes primaires et secondaires), les moyens de l'interaction, et la nature des interfaces (Maon et al. 2009 :84). La mise en place de la RSE dans une entreprise suppose un dialogue continu, constructif et interactif. L'interface créée évolue vers un formalisme grâce aux mécanismes cognitifs institutionnalisés.

Comme constaté aussi dans la monographie de Fleury Michon, la prolongation des travaux sur le processus d'adoption à la nature des acteurs (individuel ou collectif) ainsi que leurs interactions et leurs apports nous intéresse dans cette thèse. Cette prolongation est nécessaire et est en accord avec la réflexion de Pichault (2003). Pour Pichault (2003), le concept de processus met en évidence le rapport des forces entre acteurs, leurs initiatives et interactions permettant l'évolution de l'organisation dans une période de temps donnée. Ce processus « *traduit la manière dont ces acteurs, à chaque moment clé du temps, s'efforcent de faire évoluer l'organisation d'un état présent à un état futur. Le processus relie par conséquent les modifications des contextes et du contenu à des stratégies d'acteurs* » (Pichault, 2003, p. 1754).

### 3. L'apprentissage organisationnel au prisme des phénomènes réticulaires

Dans cette section nous cherchons à élargir la réflexion conceptuelle autour de la notion, centrale pour notre recherche, d'apprentissage en réseau<sup>1</sup> (*network learning*), que nous nommons également apprentissage réticulaire. Nous avons vu en effet que c'est la compréhension des modes d'actions collectifs inhérents aux initiatives étudiées, dans les phénomènes d'appropriation des pratiques managériales innovantes, qui se devait d'être approfondie.

Cette question de l'apprentissage organisationnel (ci-après noté AO) en lien à l'appropriation de connaissances complexes est donc spécifiquement l'objet de cette section. Dans un premier point (3.1), nous reprenons les perspectives théoriques développées sur l'AO. Dans un second point (3.2) nous nous centrons sur les courants de l'AO élargissant, depuis la fin des années 90, la réflexion conceptuelle de l'AO. Ces travaux s'efforcent notamment de mieux comprendre le caractère « multiniveaux » de tout phénomène d'AO, ainsi que de mieux qualifier les processus (d'apprentissage) à l'œuvre. Puis nous consacrons une sous-section (3.3) aux travaux de Knight et Pye, qui constitue selon nous la tentative la plus aboutie de conceptualisation de la notion d'apprentissage réticulaire. Enfin, dans le prolongement de ces travaux, la sous-section 4 reprend les principales conclusions de notre article 6 consacré à l'élaboration d'un cadre d'analyse de l'apprentissage réticulaire.

---

<sup>1</sup> Nous utilisons indifféremment les termes « apprentissage en réseau » et « apprentissage réticulaire » comme traduction de *network learning*.

### 3.1. De multiples perspectives sur l'apprentissage organisationnel

Dans ce paragraphe nous reprenons les principales perspectives développées sur l'AO et qui ont enrichi la compréhension du phénomène d'apprentissage réticulaire : la question du point de vue de l'entité apprenante (3.1.1), des niveaux et de l'approche des « systèmes de connaissances » (3.1.2).

#### 3.1.1. Le point de vue de l'organisation apprenante

Une première branche des recherches sur l'AO est centrée sur le processus de décision dans les organisations. Dans ces approches, l'analogie est faite entre l'humain vu comme un système complexe de traitement de l'information et l'organisation. Si, pour l'humain, la mémoire joue le rôle d'enregistreur de données, de faits, d'expériences passées susceptibles d'expliquer les réponses à des sollicitations de l'environnement extérieur, l'organisation sera elle-même susceptible de créer des procédures opérantes standardisées, pour reprendre le terme de l'article fondateur de Cyert et March (1963). En ce sens, le début des années 60, à la suite de March et Simon (1958) marque un point de départ crucial dans les recherches en AO.

Pour Cyert et March, l'AO se situe dans l'organisation, et c'est en tant qu'entité apprenante que l'organisation émerge et se définit. Ainsi, de ce point de vue, selon Cyert et March (1963), « *Les organisations apprennent : à supposer que les organisations passent par les mêmes processus d'apprentissage que les êtres humains individuels semblent inutilement naïfs, mais les organisations montrent (comme d'autres institutions sociales) un comportement adaptatif au fil du temps. Tout comme les adaptations au niveau individuel dépendent des phénomènes de la physiologie humaine, l'adaptation organisationnelle utilise des individus de l'organisation en tant qu'instruments. Cependant, nous croyons qu'il est possible de faire face à l'adaptation au niveau agrégé de l'organisation, dans le même sens et pour les mêmes raisons qu'il est possible de traiter du concept de processus de décision organisationnelle* » (Cyert et March, 1963, p. 123). Ainsi l'organisation apprend, s'adapte aux chocs externes, et modifie ses processus de décision en conséquence. Le résultat de l'AO est donc à rechercher dans un effort constant de l'organisation à s'adapter à son environnement et à modifier ses procédures. Le schéma standard de l'individu apprenant, à savoir le modèle S-R, stimuli (de l'environnement) / réponse (de l'organisation), s'applique fondamentalement au niveau organisationnel.

L'apprentissage s'interprète avant tout comme un processus itératif et permanent d'adaptation/réaction, sans constitution de connaissances spécifiques.

Les travaux de March et Olsons (1976) s'efforce de prolonger la théorie de l'AO vers la prise en compte de « l'intelligence organisationnelle ». La dimension cognitive de l'organisation, sa capacité à accumuler de la connaissance, à produire des représentations du monde, à définir ses propres croyances, attitudes, valeurs, est mise en évidence. Il ne s'agit plus uniquement, pour l'organisation, de s'adapter continument aux changements du monde extérieur, mais au contraire d'interpréter, de discerner, de choisir les informations en provenance de cet environnement. Pour ce faire, les auteurs intègrent les dimensions psychosociologiques des individus membres de l'organisation, les connaissances dont ces individus sont porteurs, la position située, socialement et psychologiquement, de leurs rôles et fonctions au sein de l'organisation.

Les travaux de Levitt et March (1988) marque un jalon important dans les recherches sur l'AO, avec l'invention de la notion de « routine organisationnelle », vu comme un ensemble de règles, de procédures, de technologies, mais également les systèmes de croyances et de valeurs dont l'organisation est dépositaire.

### 3.1.2. L'approche systémique et les « niveaux » de l'apprentissage, et la connaissance comme objet de recherche spécifique

Depuis les travaux fondateurs de Barnard (1956) sur l'entreprise-système et ceux d'Argyris et Schon (1978) qui stipule que « l'action humaine et l'apprentissage humain peuvent être placé dans le contexte plus large de l'acquisition de connaissances (knowing) » (Argyris et Schon, 1978, p4), la recherche managériale sur l'AO a pris un tournant vers les « systèmes de connaissances » (Dierkes et al., 2003 ; Argote et Miron-Spektor, 2011 ; Gherardi et al., 1998). Cette approche de l'AO en lien aux systèmes de connaissances aura permis l'essor d'un courant de recherches très fécond et qui aura permis de renouveler le questionnement sur les formes complexes d'AO sur plusieurs plans, que nous présentons brièvement.

C'est tout d'abord sur la question des unités d'analyse de l'AO que la réflexion s'est élargie. Comme l'ont souligné Easterby-Smith et al. (2000), la question des pratiques et des activités réelles des acteurs élargit « la préoccupation des processus et des relations (qui) ne se limite pas au niveau micro de l'enquête, mais s'étend également au niveau macro. Là encore, nous assistons à une croissante prise en compte de nouvelles unités d'analyse contingentes, multiples et hétérogènes. Il semble y avoir un intérêt croissant à approfondir notre

compréhension de comment la connaissance et l'apprentissage se font non seulement dans les réseaux locaux mais également au sein de grands réseaux et d'alliances souvent mondialisés. Le réseau d'apprentissage, plus que l'organisation apprenante, semble susceptible d'attirer l'imagination et l'intérêt des chercheurs et des praticiens (Easterby-Smith et al., 2000). En conséquence, c'est davantage la compréhension du « comment travailler », en lien aux différentes formes de connaissances mobilisées, qui constitue le vecteur des recherches. Celles-ci prennent avant tout en compte la multiplicité des « phénomènes d'apprentissage et d'acquisition de connaissances ('knowing') dans leurs contextes organisationnels » (Easterby-Smith et al., 2000).

Sur la plan méthodologique, cette approche a ouvert la voie à une forme de syncrétisme méthodologique, qui entre fortement en résonance avec notre propre démarche, et qui est bien résumée par ces auteurs : « quelque part entre ces deux approches, les études macro / positivistes et les études micro / interprétatives, se trouvent les études intermédiaires, qui se concentrent généralement sur des études de cas utilisant un mélange de méthodologies. Ces études suivent la tradition interprétative dans la mesure où les chercheurs recueillent des données principalement à partir d'entretiens et d'observations ; mais ils diffèrent au sens où l'accent est mis sur le cas complet, ou sur des comparaisons entre des cas. Ainsi, ils intègrent tous des conceptions longitudinales et recueillent des données sur une période donnée de temps, souvent à plusieurs reprises auprès des mêmes personnes » (Easterby-Smith et al., 2000).

### 3.2. Une approche intégrative de l'apprentissage organisationnel réticulaire

Ces travaux fondateurs consacrés à l'AO ont ouvert la voie, depuis la fin des années 90, à un fort renouvellement des recherches. Parmi ceux-ci, un courant s'est montré particulièrement fécond et bien adapté à la question des innovations managériales et du changement organisationnel, autour de Mary Crossan (Crossan et al., 1995), courant d'ailleurs largement impulsé par la réflexion sur le développement durable et la nécessité d'un nouveau stratégique de la part des entreprises (Crossan et Berdrow, 2003). Un premier paragraphe (3.2.1) revient sur le modèle 4I et son intérêt pour notre propos (3.2.2), prolongé par les extensions développées autour de ce modèle (3.2.3).

### 3.2.1. Les prémisses de l'AO réticulaire avec le modèle « 4I »

Le modèle 4I, abordé succinctement en sous-section 3.2 de ce chapitre, constitue une première base conceptuelle pour l'apprentissage en réseau. Nous reprenons ici quelques éléments permettant de mieux comprendre les origines d'une approche réticulaire de l'AO, c'est-à-dire de travaux considérant que l'AO est fondamentalement un ensemble de processus multi niveaux et que c'est dans un approfondissement de cette notion que les recherches doivent s'orienter (Bapuji et Crossan, 2004).

La mobilisation du concept de réseau dans l'apprentissage organisationnel remonte aux années 1980 avec les travaux de Fiol et Lyles (1985). Ces auteurs considèrent en effet que l'OL ne peut être entièrement compris comme une simple addition de processus d'apprentissage individuels. Partant de ce constat Fiol et Lyles proposent la notion de "niveau". Pour eux, il est possible de différencier une hiérarchie "dans la catégorie du développement cognitif (...) en fonction du niveau de compréhension et de création d'association" (Fiol et Lyles, 1985, p. 807). Par la suite ils distinguent deux niveaux :

- l'apprentissage de « niveau inférieur », qui se produit dans une structure organisationnelle donnée, avec un ensemble de règles donné
- l'apprentissage de « haut niveau », qui vise à "ajuster les règles et les normes globales plutôt que des activités ou comportements spécifiques" (Fiol et Lyles, 1985, p. 808). Cette approche est une étape claire vers l'identification des phénomènes d'apprentissage intégrés dans une construction ou une initiative collective.

Ces premiers travaux séminaux marquent l'essor d'un important courant, très influent, dans la lignée de Mary Crossan. Nous détaillons plus particulièrement le modèle dit «4I » proposé par Crossan, Lane et White en 1999. Dans leur article, Crossan et al. (1999) définissent cette approche en identifiant le phénomène central qui selon eux fait défaut dans les approches traditionnelles de l'AO, le renouvellement stratégique (*strategic renewal*). Selon les travaux de recherche se concentrent soit sur la phase d'exploration, soit sur la phase d'exploitation, mais ignorent ou sous estiment la tension fondamentale sous-jacente à toute organisation : la nécessité de gérer concomitamment le changement organisationnel et le maintien des structures passées, autrement dit de considéré à la fois ce qui doit être maintenu et ce qui doit être changé dans l'organisation.

Pour eux, le point de départ de ce renouvellement est de reconnaître que « l'organisation fonctionne dans un système ouvert, au lieu d'avoir un objectif exclusivement interne » (Crossan et al., 1999, p. 522). Nous verrons que cette idée centrale revêt une importance cruciale et explique sa fécondité pour les questions de l'AO qui touchent au développement durable car pour la question de la RSE car cette thématique est en soi au cœur de cette tension : une compétence managériale où les organisations « explorent et apprennent de nouvelles façons tout en exploitant simultanément ce qu'elles ont déjà appris » (March, 1991, cité par Crossan et al., 1999, p. 522).

Leur cadre peut être résumé par les exigences clés suivantes. Tout d'abord, il devrait permettre d'identifier ce "renouvellement stratégique", cette tension fondamentale entre "l'ancien" et le "nouvel ordre des compétences". Il est important de noter que de nombreuses recherches ont mis en évidence cette ambivalence d'exploration / exploitation de l'apprentissage sans en tirer des conséquences conceptuelles.

### 3.2.2. Premiers développements : l'importance du modèle 4I

Le premier intérêt du modèle 4I réside dans son approfondissement des mécanismes propres à l'apprentissage dès lors que plusieurs niveaux sont mobilisés. Cette intuition fondamentale sur la nécessité de lier type de mécanismes d'apprentissage et niveaux d'apprentissage se trouve également chez Huber (1991) qui suggère de ne pas considérer l'apprentissage en boucle double « comme expression abrégée pour décrire un apprentissage plus systématique » par opposition à un apprentissage plus radical. La nature et l'emplacement de l'apprentissage organisationnel. Ainsi on est passé à une vision de l'apprentissage comme une somme d'acteurs individuels traitant de l'information et modifiant leurs structures mentales à une vision davantage orientée vers l'apprentissage d'entités (qui peuvent être de nature diverse) qui apprennent par l'interaction sociale.

A partir d'auteurs comme Cook et Brown (1999), l'accent est mis sur la compréhension de tous les mécanismes d'apprentissage « socialement orientés », quelles que soient les niveaux d'analyse. La conséquence majeure est que cette approche a permis l'identification de nouvelles unités d'analyse, comme par exemple les communautés de pratiques (Wenger et al., 2002) et les systèmes d'activités (Engestrom, 2000 ; Barbier et Durand, 2003 ; Barbier et al., 2017).

*Identification de certains processus fondamentaux à la base de l'apprentissage en réseau*



À partir de ces affirmations, les auteurs ont défini quatre sous-processus fondamentaux, le soi-disant Is, que nous résumerons ici, intuitif, interprétant, intégré, institutionnalisant. Pour les auteurs, ces sous-processus jouent un rôle central dans la compréhension de ce qu'est réellement l'apprentissage, car ils « forment la colle qui unit la structure ; elles constituent donc un aspect essentiel du cadre », tandis que les trois niveaux (individuel, groupe, organisation) définissent « la structure par laquelle l'apprentissage organisationnel a lieu ». (Crossan et al., 1999, 524). Dans un sens, les lieux d'apprentissage sont donnés par le niveau et le processus d'apprentissage est donné par les interactions qui s'y déroulent.

Néanmoins, nous verrons que les quatre sous-processus n'ont pas d'équivalence en termes de niveaux et d'interactions. Certains peuvent se produire à un niveau, tandis que d'autres sont par nature à plusieurs niveaux. Leurs effets (sur la structure ainsi que sur les actions) seront également différents. Les processus d'intuition et d'interprétation sont des individus uniques, c'est un attribut uniquement humain et les groupes d'organisations ne sont pas intuitifs ou interprètent. De même, les individus n'institutionnalisent pas et le processus d'institutionnalisation est la porte au niveau de l'organisation. Enfin, au niveau du groupe, où les interactions sociales, la proximité et les ex-changements sont intenses, se dérouleront en intégrant, par exemple, des compréhensions partagées, des ajustements mutuels et des règles communes.

L'importance du processus d'intuition réside dans le fait qu'une « théorie de l'apprentissage doit être capable de déterminer comment « les gens en viennent à discerner et à comprendre quelque chose de nouveau pour lequel il n'existait pas d'explication préalable » (Crossan et al., 1999, p. 526). Les conceptions expertes et entrepreneuriales de l'intuition sont à la base de la plupart des innovations managériales, car elles reflètent principalement des expériences passées, des connaissances accumulées qui deviennent progressivement des connaissances tacites. Il est difficile d'exprimer ces connaissances et les experts sont généralement en mesure d'expliquer pourquoi et d'où ils proviennent. Crossan et al. (1999) qualifient ceci de "souvenir inconscient", profondément enraciné dans la subjectivité et l'expérience personnelle. Si la créativité de l'expert est la forme la plus courante de l'intuition, les entrepreneurs sont davantage intéressés par de nouvelles connexions et opportunités. Si les intuitions se trouvent intrinsèquement chez les individus, la difficulté à partager ces visions met l'idée de la métaphore « comme un lien critique dans l'évolution de la compréhension intuitive individuelle vers l'interprétation partagée » (Crossan et al., 1999, p. 527).

L'interprétation est le processus de cartographie et de traduction en mots de vues intuitives. Cette possibilité de développer des cartes cognitives dépend fortement du matériel disponible (c'est-à-dire principalement le langage et les mots) : plus la langue est riche, plus on sera capable de produire des représentations sophistiquées. De même, la qualité des cartes cognitives dépend également des différences d'expériences passées, de croyances et de valeurs entre deux individus. La question de l'équivocité du langage est centrale ici : dans un groupe avec une grande diversité d'individus, la réduction de l'équivocité au travers par exemple de la dynamique de groupe sera centrale.

L'intégration se concentre principalement sur la question de l'une action cohérente et collective : tous les individus développent progressivement un sens de la compréhension partagée avec des actions mutuelles et ajustées. Si le processus d'intuition se fait principalement par le biais des images, des métaphores et du langage, l'établissement de (nouveau) sens est essentiel à la phase d'intégration. Les travaux de Brown et Duguid ont reconnu l'importance de la notion de "communautés de pratique" comme vecteurs d'intégration de nouvelles significations, l'observation des expériences réelles des autres membres de la communauté jouant un rôle crucial.

Enfin, l'institutionnalisation est le fait que toute organisation développera l'intégration de l'apprentissage individuel et/ou de groupe dans des routines, des procédures, des pratiques prescrites, ces résultats étant eux-mêmes incorporés dans des systèmes informatiques, des ressources matérielles et virtuelles, des ressources Web etc., ce qui constitue en quelque sorte la "mémoire" de l'organisation. Une nouvelle organisation peut ne pas avoir de mémoire organisationnelle, mais dès que l'organisation a acquis une mémoire, « l'apprentissage individuel et collectif spontané devient moins répandu, car l'apprentissage antérieur est intégré à l'organisation et commence à guider les actions et l'apprentissage de membres organisationnels » (Crossan et al., 1999 : 529). On devine ainsi l'importance déterminante que pourra avoir cette phase d'institutionnalisation dans la compréhension d'une forme d'apprentissage réticulaire, car ce sera dans la capacité du réseau à se constituer une mémoire organisationnelle que dépendra sa capacité à promouvoir des phénomènes d'apprentissages collectifs.

### 3.2.3. Extensions du modèle 4I pour l'apprentissage en réseau : vers un élargissement conceptuel pour l'apprentissage réticulaire

L'influence du cadre 4I a conduit plusieurs chercheurs à étendre le modèle dans des directions complémentaires. Nous nous intéresserons ici aux travaux de Jones et Macpherson, l'article 6 étendant la réflexion à d'autres recherches présentant un intérêt particulier dans le contexte des PME et ayant une application spécifique à l'adoption de systèmes de management, à savoir les travaux de Kleysen et Dyck (2001) et Jenkin (2013).

Pour Jones et Macpherson (2006), le rôle et l'influence du propriétaire-dirigeant sur l'apprentissage dans les PME sont omniprésents pour au moins deux raisons : premièrement, leur capacité à connecter l'entreprise à des sources de connaissances externes parce que ces propriétaires-gestionnaires sont responsables de la décision principale à prendre. Par conséquent, pour Jones et Macpherson, un cadre complet de l'OL doit prendre en compte la question de l'acquisition et de l'institutionnalisation de la connaissance externe. Pour ces auteurs, les principaux problèmes pour les PME « sont qu'ils sont généralement dominés par un propriétaire-dirigeant qui dépend de l'autorité directe et de hauts niveaux d'informalité » (Jones et Macpherson, 2006, p. 157). Par conséquent, ils « manqueront de routines organisationnelles, de systèmes de diagnostic, de règles et de procédures qui favorisent l'acquisition, la distribution et l'institutionnalisation de nouvelles connaissances » (Jones et Macpherson, 2006, p. 157).

C'est pourquoi les auteurs suggèrent, sur la base de trois études de cas portant sur des PME, de montrer comment ces entreprises institutionnalisent les connaissances à partir de ressources externes. Fait intéressant, les trois exemples illustrent trois entreprises qui tentent d'adopter de nouvelles normes de management, respectivement dans les procédures de management de la qualité et d'amélioration continue, dans les processus de gestion du développement de nouveaux produits et dans de nouvelles méthodes d'organisation des activités. Dans chacun de ces exemples, les auteurs identifient des similitudes :

-ils montrent le fait que les propriétaires-gérants ont reconnu le besoin de changement et identifient la nécessité d'accéder à des connaissances externes

-ils indiquent la création de systèmes et de structures internes pour partager de nouvelles connaissances

-et ils montrent également l'importance des personnes externes et / ou des organisations pour ce faire.

Ces considérations permettent aux auteurs de proposer une extension du modèle 4I "en intégrant une dimension externe à l'institutionnalisation des connaissances dans les PME" (Jones et Macpherson, 2006, p. 167). Comme dans le cadre de 4I, les auteurs identifient un sous-processus d'apprentissage spécifique appelé « entrelacement » ou « imbrication » (*intertwining*) (tiré de Holmqvist, 2003). Ce concept indique que les mécanismes d'apprentissage se situent aux interstices entre les organisations et pas seulement à l'intérieur des frontières organisationnelles, ce qui « favorise un flux d'apprentissage par rétroaction au sein de l'entreprise bénéficiaire ». Ce niveau inter organisationnel de l'apprentissage est créée grâce à cet entrelacement, et les auteurs suggèrent que le cadre d'analyse 5I explicite le fait que pour que les nouvelles connaissances soient intégrées à la « mémoire » de ces entreprises, cela nécessite des organisations externes qui peuvent motiver et guider les PME. Leur cadre d'analyse se veut une conceptualisation plus réaliste et plus complète sur le processus d'apprentissage par lequel les PME intègrent et institutionnalisent les connaissances, le plus souvent d'origine managériale, nouvelles.

### 3.3. Les travaux fondateurs de Knight et Pye sur l'apprentissage réticulaire

En parallèle aux travaux de Crossan et consorts, un autre courant de l'AO, spécifiquement centré sur l'apprentissage réticulaire, a retenu notre attention. Il s'agit des travaux de Louise Knight et Annie Pye. En section (3.3.1) nous reprenons les fondements conceptuels de ces travaux, puis nous mettons en exergue les concepts clés de leur approche (3.3.2).

#### 3.3.1. Une conceptualisation originale de l'apprentissage en réseau

Une approche complète des phénomènes complexes d'apprentissage en réseau nécessite selon Knight et Pye de nouvelles manières d'intégrer le sens multiple du concept de réseau (Knight et Pye, 2002). Il est intéressant de noter que ces auteurs consacrent, en 2006, un article aux multiples sens du mot « réseau » et à la nécessité d'une clarification conceptuelle (Knight et Pye, 2006). Selon ces auteurs il est nécessaire de trouver un moyen d'intégrer les aspects structurels (c'est-à-dire les « niveaux » du réseau), l'activité de réseautage (processus d'apprentissage pouvant trouver sa source tant dans le contexte individuel, que celui de groupe, d'organisation et d'inter organisation) et les résultats obtenus (changements organisationnels, comportementaux, cognitifs, ou les deux).

En prenant appui sur Argyris et Schön (1991), les auteurs soulignent que les travaux les plus influents en matière d'apprentissage organisationnel ont toujours mis l'accent sur la question de l'unité d'analyse. S'il ne fait aucun doute que l'apprentissage a toujours lieu dans l'esprit de l'individu, l'apprentissage fini par modifier un comportement d'organisation et ses ressources cognitives, à un niveau plus intégré, groupe et/ou organisation dans son ensemble. Crossan et al. (1995) ont par exemple identifié la modification des propriétés organisationnelles comme le principal résultat de l'apprentissage. Mais la question des processus qui entraînent ces changements se produira par essence à plusieurs niveaux. Knight et Pye reprennent classiquement les trois niveaux de base de l'apprentissage, i. e. des individus, des groupes (d'interactions entre individus) et enfin l'organisation dans son ensemble.

À la fin des années 90, plusieurs auteurs, dont Crossan et al. (1999) ont étendu cette question d'unité et de niveau d'analyse aux niveaux inter organisationnels. En d'autres termes, les organisations peuvent apprendre directement en interagissant avec d'autres organisations, et pour Knight et Pye ce niveau mérite en soi d'être considéré comme spécifique, de par sa nature et par la manière dont l'apprentissage a lieu. Ainsi pour certains auteurs (Gulati, 1999 ; Inkpen, 1998, 2000), les alliances inter organisationnelles apportent de nouvelles connaissances aux partenaires (Brown et Duguid, 1991). Pour d'autres auteurs, les relations dyadiques, telles que les sociétés de conseil avec leurs clients, ou les clients et / ou les fournisseurs d'entreprises focales, sont des exemples de tels phénomènes. Le réseau en tant que tel devrait donc pouvoir être considéré à part entière comme apprenant, mais selon des modalités propres. Knight et Pye (2002) souligne ainsi, à l'instar d'Hedberg, que « bien que l'apprentissage organisationnel se fasse par le biais d'individus, ce serait une erreur de conclure que l'apprentissage organisationnel n'est rien d'autre que le résultat cumulatif de l'apprentissage de leurs membres. Les membres vont et viennent, ainsi que les changements de leadership, mais les souvenirs des organisations conservent certains comportements, cartes mentales, normes et valeurs au fil du temps » (Hedberg, 1981, cité par Knight et Pye, 2002, p. 6).

Selon Knight (2002), une approche complète de l'AO doit être façonnée par des hypothèses à trois dimensions (Knight, 2002, p. 432) : unité d'analyse, changement cognitif et / ou comportemental en tant que résultat de l'apprentissage et lien entre apprentissage et performance. Nous résumons les principaux aspects de cette approche, développés dans l'article 6. Pour Knight (2002), le cas de l'apprentissage en réseau repose sur l'extension de la notion d'apprentissage organisationnel et repose sur quatre prémisses: premièrement, le concept

d'apprentissage n'est pas limité au niveau de l'individu, mais peut être appliqué à d'autres niveaux de système ; deuxièmement, le réseau inter organisationnel est le quatrième niveau d'apprenant, après l'individu, le groupe d'individus et l'organisation; troisièmement, l'apprentissage en réseau devrait être étudié dans des réseaux plus larges, pas seulement des réseaux stratégiques, afin d'évaluer si l'apprentissage organisationnel et l'apprentissage en réseau sont isomorphes. Quatrièmement, et compte tenu de ces prémisses, une vue centrée sur le réseau de l'apprentissage « *vu comme entité propre* est appropriée ». C'est tout l'objet des travaux centrés exclusivement sur l'apprentissage réticulaire.

### 3.3.2. Concepts clés de l'apprentissage en réseau

*Distinction entre lieux d'apprentissage (learning locus) et contexte d'apprentissage (learning context)*

Pour Knight et Pye, une distinction importante doit être faite entre deux notions : les lieux d'apprentissage et le contexte d'apprentissage. Les lieux d'apprentissage reflètent l'endroit où se déroulent les phénomènes d'apprentissage. En un sens, il définit l'apprenant, c'est-à-dire l'entité qui apprend. Mais ce phénomène d'apprentissage peut se produire à différents niveaux et, suivant la typologie traditionnelle de la littérature en AO, Knight et Pye identifient cinq niveaux : individuel, groupe, organisation, dyade et réseau. Le contexte d'apprentissage se réfère donc exclusivement à *l'environnement impliqué* dans les phénomènes d'apprentissage. En d'autres termes, le contexte d'apprentissage identifiera la ou les entités par lesquelles l'apprenant apprendra, les moteurs des phénomènes d'apprentissage. Il faut souligner que le lieu d'apprentissage est le cadre de l'apprentissage, « l'environnement dans lequel le groupe opère » (Knight et Pye, 2002, p. 440). Mais les auteurs suggèrent que ce contexte peut également être considéré comme un catalyseur, en ce sens que l'environnement influencera l'entité impliquée dans le processus d'apprentissage.

Ce contexte d'apprentissage se différencie en : individu, groupe, organisation, dyade, inter organisationnel. Fait intéressant, Knight et Pye n'identifient pas de niveau « réseau » dans le contexte d'apprentissage, alors qu'il existe un niveau « réseau » pour les lieux d'apprentissage : la raison importante est que ce statut de réseau a un sens uniquement s'il est considéré en tant qu'apprenant, entité apprenante, alors que le contexte est un environnement au sens large dont le statut est plus général, plus proche d'un « milieu » sans frontières toujours clairement définies. Nous développons dans l'article 6 un tableau rassemblant l'entité d'apprentissage

(c'est-à-dire l'apprenant) et le contexte d'apprentissage (le milieu où l'entité apprend). Les cellules du tableau identifient donc une combinaison spécifique d'entités apprenantes et de contextes d'apprentissage. Au total, vingt-cinq situations croisées sont théoriquement possibles. Pour donner quelques exemples : la cellule individuelle (apprenant) et le groupe (lieux d'apprentissage) reflètent : "l'individu apprend au sein d'un groupe » ; l'organisation cellulaire (apprenant) et le groupe (lieux d'apprentissage) reflètent : "l'apprentissage de l'organisation est influencé par un groupe » ; le réseau cellulaire (apprenant) et l'organisation (lieux d'apprentissage) reflètent : « l'apprentissage d'un réseau est influencé par une organisation.

Grâce à cette matrice, les auteurs distinguent l'apprentissage inter-organisationnel de l'apprentissage en réseau :

-apprentissage organisationnel se produit au niveau du réseau (réseau en tant qu'apprenant) pour seulement deux contextes d'apprentissage (dyade et inter organisation)  
L'apprentissage en réseau se produit systématiquement lorsque le réseau est un apprenant pour tous les contextes d'apprentissage, de l'individu à l'inter-organisationnel.

Cette matrice sert de base pour créer une typologie d'apprentissage en réseau. En termes d'apprentissage, l'apprentissage peut modifier la cognition, le comportement ou les deux, ou ne pas avoir d'effet. Nous pouvons étiqueter ces formes d'apprentissage en réseau comme apprentissage en réseau comportemental, cognitif ou intégratif. Mais, pour Knight et Pye (2002 : 446) « le marqueur qui désigne l'apprentissage en réseau est, comme pour l'apprentissage organisationnel, l'institutionnalisation de pratiques coordonnées et / ou l'intégration de points de vue et d'interprétations partagés ». Pour les auteurs, « l'interaction entre les membres du réseau est un aspect essentiel du processus d'apprentissage en réseau. (...) Ce n'est que lorsque, grâce à l'interaction des entreprises, que l'apprentissage devient une recette industrielle. Les structures cognitives collectives et les pratiques coordonnées ne peuvent pas être établies autrement que par des relations au-delà des frontières organisationnelles ». (Knight et Pye, 2002, p. 446).

#### *Identification d'épisodes d'apprentissage en réseau (learning episodes)*

Une contribution importante de la théorie de l'AOI reflétant, comme dans le modèle 4 I, la nature dynamique de l'apprentissage, est l'identification des épisodes d'apprentissage en réseau. Un épisode, au sens de Knight et Pye, est une unité temporelle qui servira à identifier



une phase spécifique dans le développement du "réseau d'apprenants". Au lieu d'avoir une dichotomie nette entre le réseau d'apprenants et le réseau qui n'apprend pas, Knight et Pye suggèrent qu'il est possible de reconnaître un chemin d'évolution de l'apprentissage en réseau.

La notion d'épisode, comme l'affirment les auteurs, permet de croiser et de ponctuer les développements des réseaux de manière significative pour les acteurs, à travers l'analyse des changements dans les actions / interactions se rapportant à l'épisode en cours ; capturer les développements prévus et émergents ; développer une vue décentrée au niveau du réseau de l'épisode, non axée sur des acteurs particuliers, des événements ou des initiatives particuliers. (...) Il y a une « longueur focale et un niveau de détail dans l'épisode (...) qui correspondent aux longues échelles de temps et à l'intérêt du réseau » (Knight et Pye, 2004). Ils suggèrent trois épisodes principaux d'apprentissage en réseau, suivant une grille de pratique / structure / interprétation :

- Le premier épisode correspond aux changements dans les pratiques du réseau. La communauté des membres adopte progressivement de nouveaux comportements, de nouvelles façons de pratiquer l'entreprise ou d'adopter de nouvelles procédures. Cela reflétera un haut niveau d'interaction entre les membres individuels, mais ce phénomène se produira au niveau collectif (i. E.) et le réseau sera reconnu comme cette entité collective.

- Le deuxième épisode concerne les changements dans les structures du réseau. Le réseau, en tant qu'entité, édite progressivement de nouvelles relations formelles entre les membres, de nouvelles règles d'adhésion, des contrats et des procédures d'adhésion. En un sens, l'épisode 1 et l'épisode 2 reflètent la dynamique de l'interaction / structure fréquemment rencontrée dans la littérature sur les langues officielles.

- Le troisième épisode est le suivant : changements dans l'interprétation du réseau (signification). À un certain stade de son développement, le réseau crée sa propre interprétation et sa propre signification de son environnement, définit sa propre culture, développe ses propres points de vue sur l'avenir, son propre objectif. Cette étape ne peut être atteinte sans la constitution de (nouvelles) ressources cognitives liées à ces visions et objectifs.

#### 3.4. Vers un cadre d'analyse de l'apprentissage réticulaire (article 6)

Nous synthétisons dans cette section les principaux éléments du cadre d'analyse proposés dans l'article « *A network learning framework with application to implementation of CSR in food SMEs* » (article 6).



Comme nous l'avons vu, ces contributions théoriques importantes ont mis en lumière des phénomènes d'apprentissage spécifiques. La participation au réseau (*attending process*) reflète l'importance des liens entre les processus d'OL et l'environnement. Kleysen et Dyck suggèrent qu'en cas de renouvellement stratégique, et nous avons vu que la RSE fournit un exemple clair de cette tendance (Cramer, 2005 ; Maon et al., 2009, 2010), le processus d'intuition (*intuiting*) pour le changement découlera rarement de la complexité individuelle des conditions externes. Au lieu de cela, un processus de participation actif servira d'accumulation de processus de recherche de connaissances et d'informations. Un autre intérêt majeur des travaux de Kleysen et Dyck est l'identification du processus de promotion et de création de coalitions, car ce sont des processus sociopolitiques clés impliqués dans l'apprentissage organisationnel réticulaire.

Un autre résultat important de l'approche de Kleysen et Dyck est l'accent mis sur le processus itératif d'apprentissage avec la promotion et la création de coalitions en tant que processus sociopolitiques devant être gérés. En cas de renouvellement stratégique ou de turbulences environnementales, ce point présente un intérêt particulier pour les implications managériales. En effet, les entreprises et en particulier les PME ayant des ressources cognitives et / ou financières limitées s'appuieront sur des sources de connaissances externes. À la suite de la discussion précédente, nous fournissons des éléments pour un cadre d'apprentissage en réseau (tableau 10). Nous considérerons que la première étape vers une compréhension complète des phénomènes d'apprentissage en réseau est l'identification de processus d'apprentissage spécifiques. Fait intéressant, en étendant le modèle 4I traditionnel, des auteurs tels que Kleysen et Dyck (2001), Jones et Macpherson (2006), Jenkin (2013) ouvrent la voie aux processus intuitifs, interprétatifs, d'intégration et institutionnalisés classiques.

Tableau 10 : Croisement entre « contexte d'apprentissage » et « niveau de l'entité apprenante » avec mise en évidence de processus spécifiques de l'apprentissage réticulaire

Contexte d'apprentissage⇒ Niveau de l'entité apprenante ↓	Individuel	Groupe	Organisation	Dyade	Inter-organisation
Individuel	interactions inter individuelles	Interactions individus/groupe	Interactions individus/organisation	I/D interaction	
Groupe	Individual-group interaction	Intra G			
Organisation	Individual-Organization interactions		Intra O		
Dyade				Intra D	
<b>Réseau</b>	<b>Participation</b>	<b>Participation/ Promotion-défense</b>	<b>Promotion-défense/ Construction de coalitions</b>	<b>Promotion-défense/ Construction de coalitions</b>	<b>Construction de coalition/ Recherche d'information/ Entrelacement- Imbrication</b>

Source : adapté de Knight et Pye (2002, 2004)

## Conclusion

Le concept d'adoption est communément assimilé à un processus en différentes étapes (Damanpour, 1991, Rogers, 1995, Damanpour et Schneider, 2006). Cependant il est souvent étudié comme un évènement isolé et déconnecté de la décision d'adoption. Le processus d'adoption d'une pratique managériale (une NSM ou les principes de la RSE) est long, complexe, étroitement lié à l'apprentissage (Cramer, 2005 ; Maon, 2010). Le processus d'adoption à travers l'intégration des pratiques rend compte des évolutions organisationnelles (Schäfer, 2015). Dans cette veine, il est créateur de sens pour l'individu et le collectif (Alter, 2010). Ce n'est pas un processus linéaire et automatique, mais il est généralement enchâssé à d'autres processus d'une autre nature que ceux de l'adoption (Damanpour, 2012). De ce fait l'analyse du processus offre l'intérêt de mettre en perspective les effets des pratiques adoptées (Schäfer, 2016).

Pour mieux appréhender la question du « comment » de l'appropriation/l'intégration, les étapes du processus montrent souvent une logique d'intégration séquentielle et illustrent le chemin suivi collectivement (cas de démarche collective d'intégration) ou individuellement (cas d'organisme individuel). Pour les PME ce processus d'adoption est souvent collectif et fait appel à des actions collectives (Paradas, 2008, Paturel et Barriol, 1999 ; Berger-Douce, 2006 ; Murillo and Lozano, 2006 ; Berger-Douce, 2010 ; Riot, 2013 ; Bonneveux et Calmé, 2011 ; Murillo and Lozano, 2009).

La compréhension de ces modes d'actions collectifs dans les phénomènes d'appropriation des pratiques managériales innovantes est importante. Nous essayons de l'approfondir avec le concept de l'apprentissage organisationnel. Si la première branche des recherches sur l'AO était centrée sur le processus de décision dans les organisations, les travaux fondateurs consacrés à l'AO ont ouvert la voie depuis la fin des années 90 avec un effort important de conceptualisation. Un courant largement impulsé par la réflexion des sujets comme le développement durable et la nécessité d'un renouveau stratégique de la part des entreprises (Crossan et Berdrow, 2003) s'est montré particulièrement fécond et bien adapté à la question des innovations managériales et du changement organisationnel. Nous avons pu mobiliser, dans nos articles (cf. le dossier d'articles) tous ces apports tant empiriques que théoriques pour la résolution de notre problématique.

## **Chapitre 3 - De l'ancrage épistémologique aux choix méthodologiques**

### Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter les dispositifs empiriques de notre recherche pour comprendre le phénomène d'adoption en réseau d'une pratique innovante avec la posture épistémologique constructiviste. Notre recherche est animée par le souci de cohérence entre notre posture épistémologique, notre méthodologie et notre objet de recherche (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Bien que cette recherche soit multi-méthodologique, elle s'enracine dans une posture unique de création de la connaissance, à savoir la posture constructiviste.

Dans la première section de ce chapitre nous exposons la posture épistémologique choisie qui est ancrée dans le constructivisme et nous précisons sa cohérence avec notre méthodologie.

La seconde section de ce chapitre porte sur la méthodologie qualitative utilisée et consacrée à certains des articles du dossier. Nous exposons les données et les méthodes de collecte et d'analyse. Notre étude qualitative s'intéresse à deux initiatives collectives accompagnant les PME agroalimentaires dans les démarches adoption d'une pratique innovante : la norme ISO 22000 pour un premier cas et la RSE pour la deuxième initiative. Les données ont été recueillies à deux niveaux : (i) à l'échelle du réseau global, auprès de quatre catégories d'acteurs (PME, coordinateur du réseau, pouvoir public et consultants/experts) et (ii) au niveau de la PME focale (auprès de DG, responsable qualité/RSE et un salarié).

La troisième section présente la méthodologie quantitative mobilisée (notamment pour l'article 2). L'intérêt d'une telle méthodologie et l'enquête réalisée sont expliqués.

Le chapitre vise donc à fournir des éléments de lecture permettant d'apporter des éclairages scientifiques sur notre posture épistémologique, nos choix méthodologiques selon les articles et la contribution des co-auteurs dans les articles.

## Sommaire

1. Paradigme de la recherche : l'approche constructiviste
2. Méthodologie qualitative
  - 2.1. Choix d'une démarche qualitative
    - 2.1.1. Intérêt d'une démarche qualitative
    - 2.1.2 Choix des cas multiples
  - 2.2. Collecte et analyse des données
    - 2.2.1. Sélection des cas
    - 2.2.2 Collecte des données : sources et méthodes
    - 2.2.3 Traitement des données
  - 2.3 Légitimation de la connaissance
3. Méthodologie quantitative
  - 3.1 Intérêt d'une méthodologie quantitative
  - 3.2 Intérêt de l'enquête NetGrow
    - 3.2.1 Présentation du projet NetGrow
    - 3.2.2 Intérêt des données de l'enquête NetGrow pour notre étude
  - 3.3 Validité et fiabilité de l'étude quantitative
    - 3.3.1 Gestion des biais potentiels des échantillons
    - 3.3.2 Opérationnalisation des variables
    - 3.3.3 Choix des méthodes
4. Présentation du dossier d'articles

## 1. Paradigme de la recherche : approche constructiviste

Cette section aborde la logique de notre démarche de recherche ainsi que la cohérence de ses constituants : problématique, positionnement épistémologique et méthodologie.

### 1.1. Paradigmes épistémologiques : une synthèse

La question épistémologique est une partie intégrante de notre recherche scientifique (Piaget, 1967). Les paradigmes de la recherche (Kuhn, 1962) aident à comprendre les phénomènes en fournissant des hypothèses sur le monde social et la façon dont la recherche devrait être menée (Creswell, 1994). Un paradigme de recherche reflète une approche holistique appuyée par une méthodologie de recherche. Cela concerne la clarification de notre création de la connaissance et sa valeur.

Contrairement à d'autres sciences, en sciences de gestion plusieurs positionnements épistémologiques cohabitent et se distinguent par un certain manque de cadre unifié (Martinet, 1990). En sciences de gestion, on identifie trois principaux positionnements épistémologiques : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Perret et Seville, 2007). D'autres paradigmes apparaissent progressivement, notamment le réalisme critique (Bhaskar, 1998b ; Wynn et Williams, 2012).

Force est de constater que le paradigme positiviste domine en gestion (Thiéart, 2007). Son hypothèse ontologique est qualifiée de réaliste. Elle stipule qu'il existe une indépendance de l'intérêt et de l'attention du chercheur. Il s'agit d'un réel objectif, unique et connaissable qui permet au chercheur une neutralité par rapport au sujet étudié. Ce principe d'objectivité du positivisme stipule que l'observation ne modifie pas la nature de l'objet par un sujet. Outre ces hypothèses ontologiques et épistémologiques, le positivisme recommande deux principes méthodologiques. Pour le premier principe, le réel se décompose en parties et ces parties sont aussi connaissables. Le second pose un mode de raisonnement logique déductif : rien n'arrive jamais sans cause (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Enfin les critères de validité de la connaissance produite sont précis et universels.

L'approche du réalisme (cousin du positivisme) connaît un regain d'intérêt en sciences de gestion (Avenier et Gavard-Perret, 2012) face à l'opposition traditionnelle entre positivisme et constructivisme/interprétativisme. Il a été initié par Bhaskar (1975) pour les sciences naturelles. Il s'est ensuite étendu à d'autres sciences, et notamment aux sciences humaines et

sociales (Bhaskar, 1998b). Comme le positivisme, le réalisme critique stipule que les lois existent indépendamment des actes humains. L'objet scientifique existerait sans la science produite par l'homme. Cependant le réalisme critique se différencie du positivisme. Son hypothèse que la perception est une fenêtre sur la réalité à partir de laquelle une certaine représentation de la réalité doit être triangulée avec d'autres perceptions. Pour les partisans de ce paradigme il est également nécessaire d'expliquer les observations du monde social à travers l'utilisation des cadres théoriques permettant de déterminer les mécanismes sous-jacents qui influencent les actions des individus (Stiles, 2003). Les théories scientifiques représentent alors des approximations successives de la réalité. Le chercheur arrive à expliquer en partie la réalité (Wynn et Williams, 2012).

Le constructivisme et l'interprétativisme quant à eux partagent plusieurs points communs. Tout d'abord les deux paradigmes partagent la même hypothèse ontologique qui est le relativisme. Ils contestent la logique déductive et le caractère universel du positivisme. Les deux approches sont basées sur une création d'une réalité socialement construite (Berger et Luckmann, 2011 ; Burrell et Morgan, 1979). Dans ce sens la connaissance produite est contextuelle et non universelle. Cependant leur processus de création de connaissance ainsi que leur validité scientifique sont différents. L'interprétativisme privilégie la compréhension tandis que le constructiviste attribue une place importante à la construction de la connaissance. Les connaissances générées dans l'approche interprétative sont essentiellement descriptives. Elles sont généralement sous forme des narrations avec des descriptions épaisses (Geertz, 1994).

Tableau 11 : Une synthèse de paradigmes épistémologiques

	Positivisme	Post Positivisme ou réalisme critique	Interprétativisme	Constructivisme
Hypothèse d'ordre ontologique	Réaliste La réalité existe en soi Indépendance entre le sujet et l'objet		Relativiste Dépendance du sujet et l'objet Réalité objective et contextuelle : la signification donnée par les sujets à la situation à laquelle ils se trouvent est la réalité objective de cette situation	
Hypothèse d'ordre épistémologique	Objective Acontextuelle	Subjective : imperfection de la recherche et de ses méthodes	Représentation de la réalité	Construction ou co-construction de la réalité
But de la connaissance	Prédiction de l'occurrence d'événements	Explication des événements avec une mise à jour des mécanismes causaux des structures sous-jacentes	Compréhension des processus d'interprétation Compréhension des processus de construction de sens dans les situations	Construction d'une représentation
Modes de justification spécifiques	Méthode déductive Recherches des lois générales Vérification empirique	Recherche de lois générales avec une certaine reconnaissance de causalités multiples Réplication	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Validité communicationnelle, pragmatique Validité transgressive de la connaissance	Exploration Démarche inductive Connaissance créée comme le reflet de l'action cognitive La connaissance est constructible, reproductible et intelligible

Source : adapté d'Avenier et Gavard-Perret, 2012

## 1.2. Choix du constructivisme

Notre recherche n'est pas positionnée sur une réalité ontologique, mais sur des réalités relatives, complexes, multiples, tenues par les divers membres de l'organisation. Dans la perspective constructiviste des multiples réalités sont socialement ancrées. Les phénomènes sociaux et leur signification sont considérés comme continuellement construits par l'interaction des acteurs (Burrell et Morgan, 1979). Pour Healy et Perry (2000), les individus et les groupes sont considérés comme des créateurs actifs dans la création de leur propre réalité. Concernant la qualité de la connaissance construite, l'approche constructiviste interroge la possibilité d'obtenir des relations objectives sur lesquelles la science peut s'appuyer. Dans ce sens la recherche est considérée comme une production sociale et la connaissance comme la résultante de processus basée sur la capacité de jugement du chercheur. Le chercheur doit remettre en question les postulats prédéterminés (Richardson, 1996), comme interprète, tout en



attribuant des significations aux phénomènes qui se produisent. La connaissance produite ne se formule pas comme des théories prédictives, ni par des règles impératives.

Ce travail doctoral permet de mettre en évidence des situations problématiques et stimule l'action avec des voies crédibles au chercheur grâce à un *continuum* dans les postures de recherche. Les résultats de cette recherche n'ont pas été co-construits avec les acteurs interviewés mais produits à partir de leurs récits. Enfin la connaissance produite résulte d'un processus adapté à l'expérience du chercheur et du contexte étudié. Tout cela nous a amené au choix, pour cette thèse, du paradigme constructiviste.

## 2. Méthodologie qualitative

La méthode qualitative est une approche en cohérence avec le paradigme constructiviste pragmatique pour comprendre les interactions entre structure, évènements, actions et contexte et d'expliquer les dispositifs causaux (Avenier et Gavard-Perret, 2012, Miles et Huberman, 2001). Dans le paradigme épistémologique constructiviste, toutes les méthodes de recherche sont a priori valables. Dans cette recherche qualitative, nous menons des études des cas sans l'intention d'intervenir délibérément dans le phénomène étudié. Ainsi les connaissances produites ne sont pas co-construites avec les acteurs du terrain (c'est à dire les acteurs interviewés).

### 2.1. Choix d'une démarche qualitative

Pour Miles et Huberman (2001), les données qualitatives, avec leur forte potentialité de décryptage, créent des descriptions denses et nichées dans un contexte réel. Le sujet de l'adoption d'une pratique managériale innovante est d'une forte complexité, nécessitant un aspect collectif, long, lié à l'apprentissage et se heurte à des obstacles.

Une approche qualitative appréhende ce phénomène en profondeur. L'approche qualitative a été mobilisée pour trois articles de cette thèse (articles 3, 4 et 5). L'objectif est de saisir la réalité du phénomène d'adoption d'une pratique managériale en réseau. Les deux premiers articles cherchent à identifier les phénomènes d'apprentissage lors de cette adoption des pratiques RSE pour l'un et pour l'autre l'adoption d'une NSM. Le troisième article se place sous l'angle des conditions d'émergence de ces réseaux d'adoption aux pratiques de la RSE.

#### 2.1.1. Intérêt d'une démarche qualitative

La méthodologie de recherche qualitative a été mobilisée pour une grande partie de notre recherche pour plusieurs raisons. L'approche qualitative saisit le phénomène dans sa globalité que le strict désossement en variables avec des liens de causalités linéaires (Jodelet, 2003). L'auteur avance la prise en considération de la complexité des savoirs et des relations de différentes manières dans cette méthodologie : par les conduites, par les représentations et aussi par les contextes et les moments historiques qui les caractérisent. Pour Miles et Huberman (2003), les mots en récit sont plus convaincants pour le lecteur (chercheur, décideur ou praticien) que des pages de chiffres avec cet aspect de concret, d'évocateur ou de significatif.

Nos résultats sont basés sur les récits et les perceptions de différents acteurs à différents niveaux : acteurs de l'entreprise et acteurs externes, des statuts différents et des fonctions variées. Nous avons pu ainsi accéder à ces niveaux distincts de récits par la démarche qualitative. La recherche qualitative est dans la découverte, la génération de modèle et la proposition des théoriques des sujets (Hlady-Rispal, 2002). Une méthodologie qualitative facilite l'exploration d'un thème nouveau ou peu étudié dans la littérature (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Dans ce sens, cette démarche nous permet de traiter les effets de réseau et l'apprentissage réticulaire, sujet relativement peu étudié par la littérature. Enfin selon les critères proposés par Yin (2009), la démarche qualitative, nous permet de traiter de notre problématique formulée en termes de « comment » (« Comment la participation des PME dans un réseau d'apprentissage favorise-t-elle l'adoption des pratiques managériales innovantes ? »). Elle reste également la démarche la plus utilisée par les chercheurs (Stake, 2005).

### 2.1.2. Choix de cas multiples

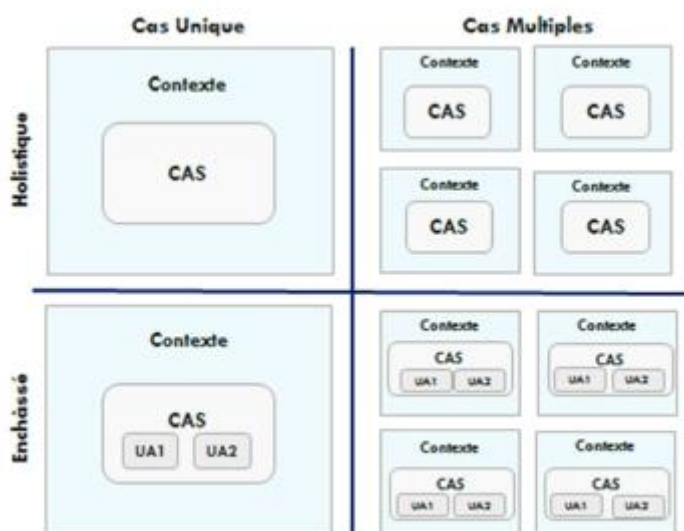
L'étude de cas s'impose en sciences de gestion (Eisenhardt, 1989 ; Hlady Rispal, 2002 ; Langley et Royer, 2006 ; Stake, 2005). Cependant, elle n'est pas spécifique à un paradigme épistémologique (Eisenhardt, 1989). Elle est généralement utilisée pour décrire, pour tester ou pour générer une théorie. Pour Yin (1994), l'étude de cas est mobilisée dans plusieurs disciplines telles que les sciences de gestion, les sciences économiques, la science politique, les sciences de l'éducation, la sociologie, la psychologie ou l'histoire. Nous avons privilégié l'étude de cas pour nous intéresser au « comment » en accord avec Yin (2003) car elle permet de comprendre « *les phénomènes sociaux complexes* » (Yin, 2003, p.2). Aussi elle est utile pour l'étude des problématiques nouvelles et de rendre intelligible un sujet (Loup, 2006). L'étude de cas nous a permis d'obtenir des informations pertinentes dans les circonstances de l'action collective.

Le choix du nombre de cas à étudier est lié à la saturation théorique (Hlady-Rispal, 2000). Pour Langley et Royer (2006), l'étude de cas doit comporter au moins un cas. Selon Easton et Harrison (2004), l'étude de cas permet d'enquêter « *un ou un petit nombre d'entités sociales ou de situations* » en collectant les données avec différentes sources (Easton et Harrison, 2004, p. 119). Il existe différents types d'études de cas :

- L'étude intra-site et inter-sites, le niveau d'analyse et de prise en compte ou non de l'aspect processuel (Miles et Huberman, 2003).

- La typologie de quatre *designs*, en fonction du nombre de cas et de leur caractéristique, enchâssée ou non, de Yin (2009).

Figure 2 : Matrice de l'étude de cas de Yin (2009)

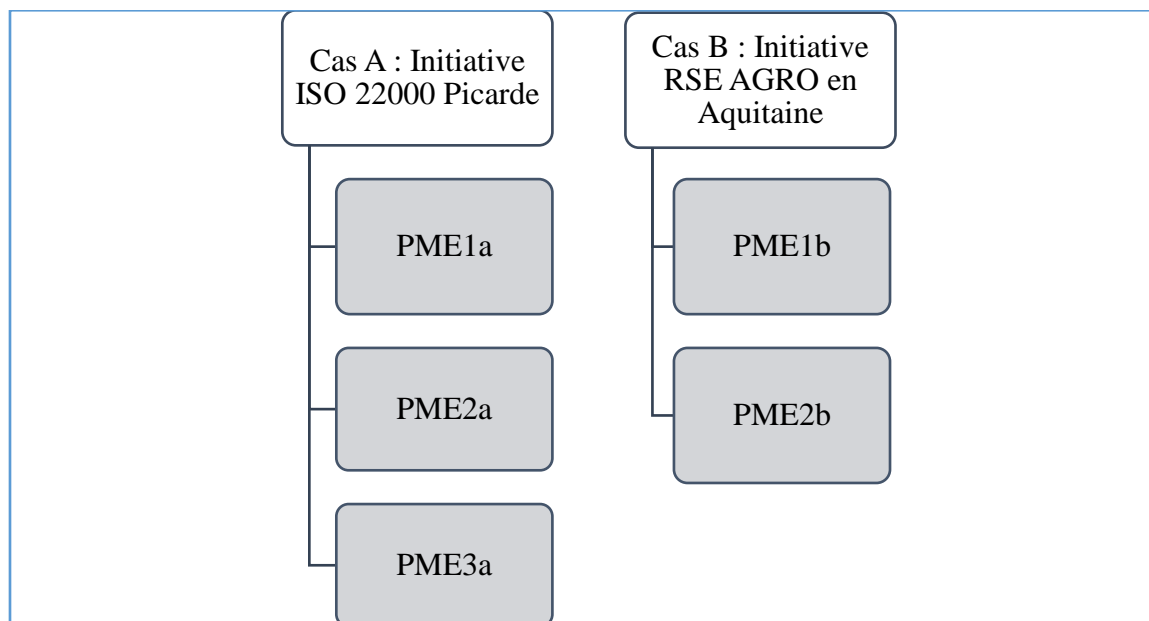


Source : Différents designs d'étude de cas de Yin (2009)

Dans notre recherche l'étude qualitative porte sur deux initiatives collectives : une initiative créée par la CCI d'Amiens pour accompagner une dizaine de PME agroalimentaires dans leur processus de mise en œuvre de la norme ISO 22000 pendant la période de 2008-2010 et l'autre initiative créée par deux coordinateurs issus de la FRCA (Fédération Régionale des Coopératives Agricoles) et l'AFNOR en Aquitaine pour la mise en place des pratiques RSE dans les PME agroalimentaires. L'analyse de deux initiatives se fait à deux niveaux : niveau de la PME et le niveau du réseau. Nous étudions trois entreprises dans le premier contexte et deux dans le second qui porte sur la mise en place de la RSE. Nous nous donc situons dans la partie droite de la matrice, notre analyse ne se circonscrit donc pas à un contexte unique.

Les cas multiples permettent la logique comparative et l'objectif est d'accroître le caractère généralisable à condition que les phénomènes observés ne soient pas purement idiosyncrasiques (Miles et Huberman, 2003).

Figure 3: Cas multiples étudiés



Source : élaboré par l'auteur

### **Présentation des cas :**

#### ***L'initiative ISO 22000 lancée par la CCI d'Amiens en Picardie***

Au printemps 2007, la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Picardie a lancé un programme régional de soutien aux normes ISO 22000 d'une durée de 3 ans, pour dix entreprises agroalimentaires régionales. Ce programme ISO 22000 a consisté en un coaching des chefs d'entreprise ainsi que des actions collectives d'accompagnement pour toutes les entreprises participantes. Les différentes catégories d'acteurs de cette initiative sont les PME (10 au total), deux consultants indépendants, la CCI d'Amiens et Afnor formation. Cette initiative reposait sur les axes suivants : un diagnostic d'une journée, une restitution et l'élaboration d'un plan d'actions, 4 journées d'accompagnement sur le terrain d'actions, un audit à blanc, quatre réunions d'échanges avec les autres PME du dispositif.

Nous avons étudié trois entreprises sur les dix, à savoir Paris Caramels située à Beauvais, Fruits Rouges de l'Aisne située à Laon et Florensuc située à Amiens. Les PME du dispositif ont été sélectionnées par la CCI car une condition requise pour adhérer au dispositif collectif était la mise en place préalable du système HACCP, un prérequis de la norme ISO 22000. A

titre indicatif, la direction de Paris Caramels a décidé de se lancer dans le processus de certification en raison des exigences des nouveaux clients et des changements dans l'environnement des affaires. La certification n'était pas une nécessité absolue pour cette entreprise rentable, mais apparaît comme un actif supplémentaire possible conformément à la politique de satisfaction de la clientèle garantissant la sécurité des produits vendus. Il éliminerait également les spécifications des différents clients et créerait une différenciation envers les concurrents. Finalement Paris Caramel a obtenu la certification ISO 22000 en octobre 2008.

Tableau 12 : Cas de l'initiative ISO 22000 Picarde

	PME1	PME2	PME3
Nom	PARIS-CARAMELS	FLORENSUC	LES FRUITS ROUGES DE L' AISNE
Date de création	1957	1955	1990
Statut juridique	Société par actions simplifiée	Société par actions simplifiée	Société par actions simplifiée
Adresse du siège	PARIS-CARAMELS SAS Rue Gréber, 60009 Beauvais, France 0009 BEAUVAIS cedex	FLORENSUC, 10 Avenue d'Espagne 80090 Amiens, France	LES FRUITS ROUGES DE L' AISNE, 1 Rue Jean Bodin 02000 Laon France
Capital	100 000,00 €	1 100 000,00 €	281 170,00 €
N° de SIREN	52692034300039	382 219 079	378 970 206
Secteur d'activité	Agroalimentaire		
Activité	fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie	fabrication de biscuits, biscottes et pâtisseries de conservation	production et commercialisation d'une gamme complète de petits fruits frais, de fruits surgelés et de fruits transformés (purées, coulis ...) à destination des professionnels
Effectif	49 salariés	99 salariés	199 salariés
Chiffre d'affaires	4 Millions € (2015)	5 658 500,00 € (2016)	61 405 500,00 € (2015)
Adhésion à l'initiative	2008		
Certification	ISO 22000	ISO 22000, certification Biologique ECOCERT	ISF Food
Export	Vers une trentaine de pays en Europe, dans les pays du Golfe, aux Etats-Unis...	Une soixantaine de pays via un réseau d'importations- distributeurs et d'industriels de l'agroalimentaire	

***L'initiative Destination-Développement-Durable (3D) en Aquitaine (initiative rebaptisée RSE AGRO en 2015)***

Nous étudions une initiative appelée Destination Développement Durable (3D) en région Aquitaine. L'étude se fait à deux niveaux, une étude du réseau d'une part et une étude centrée sur les deux PME membres de ce réseau, la société Vignerons de Buzet et la cave de Rauzan d'autre part. L'initiative 3D est née en 2005 de la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles d'Aquitaine (FRCAA) et de l'Association française de normalisation (AFNOR). 3D a été formalisé par un contrat de partenariat entre ces deux organisations en 2007. Le collectif a démarré avec un projet expérimental avec treize entreprises agroalimentaires s'engageant sur la voie du développement durable. Ainsi un premier groupe d'entreprises a été créé avec des valeurs et des ambitions communes pour structurer un large éventail d'actions en cohérence avec leurs parties prenantes prioritaires (principalement les consommateurs, les acheteurs, les autorités locales, les compagnies d'assurance, les groupes environnementaux, etc.). Le partenariat entre la FRCAA et l'AFNOR a été renouvelé en 2009 et l'initiative a évolué depuis avec l'adhésion de plus en plus de PME (300 adhérents aujourd'hui au niveau national).

Au niveau du réseau 3D, les principaux moteurs en Aquitaine étaient d'anticiper l'évolution des pressions externes (réglementaires, des clientèles, médiatiques, etc.) et de se préparer aux nouvelles contraintes de la RSE plutôt que de subir les pressions. Mais les PME manquaient à l'époque de connaissances suffisantes, de ressources internes telles que les ressources humaines consacrées aux questions de RSE. Progressivement, le réseau 3D s'est imposé avec plusieurs rôles importants. Le principal rôle clé pivotant du réseau 3D est de fournir l'outil 3D, c'est-à-dire essentiellement la création de services communs : (i) la formation, pour les gestionnaires de PME, dans la préparation du processus de mise en œuvre des principes de RSE, (2) la disponibilité d'un outil de diagnostic lié à un pool d'experts spécialisés qui conduit à une offre de services de consultation complète pour les PME en tenant compte des principes de la RSE récapitulés en huit critères. Les consultants sont formés en RSE par les pilotes de réseau pour devenir des experts en 3D et (3) la communication (site web, marque, outils de communication vis-à-vis des parties prenantes et intranet).



Tableau 13 : Périmètre de l'étude de cas

Réseau global : Initiative 3D	Réseau centré sur les PME	
	PME1	PME2
- Deux PME - Deux coordinateurs du réseau : représentant de l'AFNOR Aquitaine et un représentant de FRCAA Aquitaine - Pouvoir public : DIRRECTE - Expert 3D : consultant choisi et formé par les coordinateurs	- Responsable qualité et RSE - Directeur général - Employé	- Responsable qualité - Chef d'atelier - Directeur général

Tableau 14 : Cas de l'initiative 3D (actuelle RSE Agro)

	PME1	PME2
Nom	Les Vignerons de Buzet	Les Caves de Rauzan
Date de création	1953	1933
Statut juridique	Société coopérative agricole	
Adresse du siège	Av des côtes de Buzet -sur- Baïse	Lieu-dit L'Aiguilley 33420 Rauzan
Capital	514 984 EUR	1 813 332€
N° de SIREN	782162119 00013	78197355700015
Secteur d'activité	Agroalimentaire	
Activité	Vinification : production et commercialisation de vins	
Effectif	95	46
Chiffre d'affaires	30 millions €	31 381 497€
Adhésion au réseau 3D	2007	2010
Évaluation AFAQ 26000	2010 et renouvelée en 2014	2014
Rapport DD	4 rapports DD	3 rapports DD

## 2.2. Collecte et analyse des données

Nous présentons d'abord les cas sélectionnés et les données recueillies. Ensuite, la réalisation du guide d'entretien et le traitement des données qualitatives sont exposés.

### 2.2.1. Sélection des cas

La première question méthodologique demeure le nombre de cas à étudier. Le nombre de cas respecte la saturation théorique. Cependant, il est appréhendé différemment selon les auteurs. Pour Eisenhardt (1989), les fondements empiriques sont convaincants au-dessous de quatre cas.

Cependant pour d'autres auteurs (Dyer et Wilkins, 1991), des recherches importantes en sciences sociales sont basées sur des cas uniques. L'étude approfondie d'un cas à élaborer de nouvelles relations théoriques et à questionner les anciennes. Pour Yin (2009), trois conditions permettent de rendre compte de la pertinence du cas unique : (1) un cas critique pour tester une théorie établie avec ses fondements et ses conditions de validité connus ; (2) un cas révélateur pour dévoiler un phénomène peu ou pas étudié ; (3) un cas extrême pour la compréhension de la rareté du phénomène.

#### **Critères de choix :**

Pour la sélection des cas, nous avons suivi l'échantillonnage théorique de Hlady Rispal (2002), répondant à quatre critères :

- 1) La **représentativité théorique** pour l'identification des phénomènes récurrents. Pour cela un cas possède suffisamment de traits communs avec les autres cas ;
- 2) La **variété** pour augmenter la compréhension du phénomène et sa complexité. Ici les cas appartiennent à la même population théorique (entreprises adoptant des pratiques managériales) avec des caractéristiques contextuelles, structurelles différentes ;
- 3) Une **répartition équilibrée** pour un échantillon de cas équilibré avec des situations différentes ;
- 4) La **richesse des données** est conditionnée par les personnes rencontrées : disponible, intérêt pour le sujet, ouverture à la démarche et liberté d'expression.

La rencontre de personnes viables et ouvertes nous a permis de trouver nos cas. En effet nous avons sélectionné des entreprises qui avaient adopté une pratique managériale comme la

RSE ou une NSM. L'adoption en réseau était un critère important de sélection de cas, d'où l'identification de deux initiatives d'accompagnement. Les PME étudiées n'avaient pas le même niveau de maturité dans le processus d'adoption.

Pour l'étude Picarde, c'est grâce à une première étude exploratoire avec une PME située à Beauvais que l'on a pu retracer l'initiative picarde. Pour l'initiative Picarde, deux entreprises sur trois avaient obtenu la certification. Dans un premier temps, nous avons choisi 5 entreprises parmi les 10 du dispositif collectif Picard pour des critères de variété et d'équilibre : niveau d'avancement et de maturité, diversité en termes de tailles. Nous n'avons finalement étudié que trois. Pour les deux autres entreprises, nous n'avons pas trouvé les contacts des acteurs importants du dispositif comme le consultant externe. Comme l'étude devait prendre en compte les partenaires externes, cet acteur externe essentiel manquant nous a amené à ne travailler qu'avec les trois entreprises pour lesquelles on disposait d'une certaine richesse des données (tous les acteurs externes du processus d'adoption ont été interviewés).

Pour l'initiative RSE AGRO (ex 3D), nous avons rencontré le coordinateur de l'initiative qui nous a donné tous les contacts (PME, experts, etc.). Dans un premier temps, nous avons privilégié un cas unique selon la pertinence de Yin (2009), un cas révélateur permettant de révéler un phénomène peu ou pas étudié. Du fait de la pérennité du réseau nous avons décidé d'étudier une deuxième entreprise qui a adhéré 2 ans après la première entreprise.

### 2.2.2. Collecte des données

Nous avons principalement utilisé les entretiens semi-directifs tout en les complétant avec l'observation directe et la documentation.

#### 2.2.2.1. L'entretien

Il existe trois catégories d'entretiens individuels (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2007) :

1. L'entretien ouvert ou non-directif : il est peu structuré avec une présentation du thème de l'entretien et sans intervention de l'investigateur par la suite.
2. L'entretien directif avec un caractère plus confirmatoire porte sur une suite de questions courtes et précises ;

3. L'entretien semi-directif ou centré aborde des thèmes précédemment définis. L'ordre peut être modifié en interaction avec la personne interviewée. Aussi on peut abandonner des questions au profit d'autres, par exemple.

L'entretien semi-directif s'appuie sur un questionnaire inspiré de la revue de la littérature existante pour mener les entretiens et pour récolter des informations concernant notre objet de recherche (cf. *le questionnaire* en annexe 4). Avec cette grille d'entretien nous bénéficions d'une souplesse et cela permet une liberté d'expression à l'interviewé. Selon les entretiens, le libellé des questions a été adapté aux répondants afin de nous inscrire dans l'échange et de s'adapter au langage des répondants. Cet aspect est nécessaire pour s'adapter aux acteurs rencontrés selon leurs fonctions et selon leurs niveaux hiérarchiques.

- **Les personnes interrogées :**

Sur le plan pratique, nous avons collecté les données à partir du questionnaire et d'entretiens en face à face. La collecte des données s'est faite par deux démarches complémentaires : l'une centrée sur le réseau global et l'autre sur les entreprises focales (appelé réseau centré) par entretiens semi-directifs (Romelaer, 2005).

Nous avons classé les acteurs du réseau global en quatre catégories : coordinateur du réseau, entreprises, pouvoirs publics, organismes de recherche. La grille d'entretien pour le réseau centré (PME) aborde des thèmes comme les phases de l'innovation, les partenaires (individus et organisations), la nature des échanges (connaissances, finance, etc.), la nature des interactions (relations sociales, flux d'échanges d'information, de connaissances). Au niveau de l'entreprise nous avons interviewés trois personnes (responsable qualité ou responsable DD, dirigeant et un employé). Pour la fréquence des entretiens : nous avons interrogés plus de deux fois les personnes.

- **Déroulement des entretiens**

Les entretiens ont été effectués entre 2012 et 2014. Les deux premiers entretiens de 2011 nous ont permis de d'identifier les deux réseaux à étudier. L'identification et la prise de contact de tous les acteurs des réseaux étaient un processus long.

Les entretiens avec les entreprises focales, les pouvoirs publics et les coordinateurs des réseaux se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interrogées. Cependant, le premier

entretien réalisé avec le coordinateur du réseau 3D s'est déroulé au SIAL, le deuxième chez une entreprise du réseau, le troisième entretien lors d'un travail de restitution du réseau et un dernier (avec la co-coordinatrice) à son bureau. Avec les consultants certains entretiens se sont déroulés dans les locaux de l'Institut polytechnique LaSalle et d'autres à l'extérieur. L'intégralité des entretiens a été enregistrée avec un dictaphone et les répondants n'ont exprimé aucune réticence quant à l'utilisation du dictaphone.

Des prises de notes ont également été procédées lors de l'observation directe soit dans les locaux des entreprises, soit dans des réunions de restitution surtout du réseau 3D. Nous avons pu observer l'intégralité d'une journée de conseil par un consultant d'une entreprise situé à Rauzan (Gironde) pour la mise en œuvre des principes RSE. Nous avons élaboré au moins deux entretiens avec les mêmes acteurs pour compléter et surtout approfondir les informations émergentes.

#### 2.2.2.2. Recours aux données complémentaires

En appui aux entretiens, nous avons utilisé d'autres sources de données comme l'observation directe et la documentation.

##### - **L'observation directe**

Premièrement les entreprises m'invitent à visiter des sites de production et à observer le fonctionnement direct ainsi que les nouvelles organisations du travail, les investissements en machine suite à l'adoption des pratiques managériales. Cette observation directe n'est pas systématique mais « flottante » selon (Baumard *et al.*, 2007). Elle complète les données collectées avec des données recueillies sous d'autres formes (Hlady Rispal, 2002).

Nous avons aussi participé à des séances de conseil en entreprise ainsi qu'aux séances de restitution des travaux de groupe. Nous avons participé à une journée de conseil au sein d'une PME par un consultant. L'enregistrement de cette séance était interdit mais nous avons eu une copie du document de travail de cette journée. Cela témoigne de la confiance que la PME nous a accordée et a été une occasion rare de découverte du dispositif.

Le coordinateur du réseau 3D nous a ouvert la porte à des réunions de groupe (de membres), et nous avons pu assister à deux réunions de restitution de travaux.

- **La documentation**

Nous avons enfin récolté des documents internes et externes. La documentation interne porte sur les entreprises et aussi sur les réseaux. Pour les réseaux nous avons recueilli des chartes d'adhésion, des supports de formation et communication, des outils de diagnostic et d'évaluation et toutes les connaissances coproduites ; pour les entreprises : le diagnostic initial réalisé par les consultants, le plan d'action, les certifications ou évaluations au cas d'obtention d'une certification ou d'une évaluation, les rapports d'audits, et les rapports DD ; pour la documentation externe : les trophées, et les documents de communication externe.

Tableau 15 : Données complémentaires

Cas RSE AGRO	Documents recueillis
Réseau	<ul style="list-style-type: none"><li>- Site web</li><li>- Pack 3D Destination Développement durable</li><li>- Outils et méthodes co-construites</li></ul>
PME	<ul style="list-style-type: none"><li>- Évaluations AFAQ 26000</li><li>- Communication externe : rapports DD</li><li>- Trophées</li></ul>

### 2.2.3. Traitement et analyse des données qualitatives

La méthode utilisée pour le traitement de données qualitatives (retranscriptions et données secondaires) est l'analyse manuelle. Toutes les données enregistrées ont été retranscrites. Ensuite nous avons réalisé une condensation manuelle des données. Pour Miles et Huberman (2003), cette condensation représente un « *processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données brutes* » (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

Les données peuvent être présentées de différentes manières. Le texte narratif reste la forme la plus utilisée des données qualitatives. En plus des textes narratifs, nous avons aussi utilisé des graphiques et des tableaux pour une analyse qualitative synthétique et valable (Miles et Huberman, 2003).

### 2.2.4. Légitimation de la connaissance

Dans les paradigmes épistémologiques constructivistes la connaissance est le résultat de son processus de formation et du processus lui-même. En effet la connaissance construite par le chercheur arrange en même temps le mode de construction de cette connaissance. Le

chercheur ignore les choses “en soi” mais il sait l'action par laquelle il perçoit l'interaction entre les choses. Pour avoir une légitimation de la connaissance produite (et non une validation au sens positiviste), le chercheur s'assure en permanence de l'adéquation de la méthode mobilisée avec l'objet de recherche. Il veille aussi sur la rigueur du travail effectué et il est capable d'explicitier finement le processus suivi.

Les connaissances constructivistes s'appuient sur deux principes méthodologiques : la modélisation systémique et l'action intelligente (ou méthode de résolution de problèmes). Nous avons plutôt suivi une modélisation systémique en travaillant sur l'interaction complexe du sujet et de l'objet plutôt que la complexité de l'objet. Ainsi le processus cognitif de cette recherche alterne la mise en œuvre de moyens adaptés à des fins intermédiaires auxquels s'ajoute de nouveaux moyens pour évoquer d'autres fins possibles. Notre travail sur les conditions d'émergence du réseau appliqué à un cas concret illustre cette logique et l'activation des raisonnements complémentaires au cours de la recherche. En fait le questionnement sur l'existence et la durabilité du réseau étudié (cas de l'initiative RSE AGRO) est très pertinent pour étudier l'objet de notre recherche sous un autre angle. Enfin le fil conducteur de notre démarche porte sur la non-exhaustivité qui laisse la place une souplesse dans l'évolution des études de cas.

### 3. Méthodologie quantitative

La démarche qualitative permet d'étudier des « causalités locales » du contexte et des caractéristiques des entreprises (Miles et Huberman, 2003, p.11). La démarche quantitative développée permet quant à elle d'éclairer un aspect de notre recherche, en identifiant les caractéristiques du réseau lors de l'adoption d'une innovation. Elle montre une logique de la variance (Mohr, 1982) qui décrit un phénomène comme le produit de variables indépendantes. Cette logique permet d'examiner leurs effets et influences relatives (Poole, Van de Ven, Dooley et Holmes, 2000).

Elle présente alors un grand intérêt pour notre étude comme détaillé dans la section suivante). Elle a été mobilisée pour deux articles dont un qui a été retenu dans le dossier de cette thèse. L'objectif des deux articles est d'examiner les caractéristiques du réseau d'adoption d'une innovation. Le premier article étudie le cas des innovations technologiques et le second article explore le cas des innovations organisationnelles. En cohérence avec le sujet de notre recherche, nous n'avons retenu que le deuxième article dans cette thèse.



### 3.1. Intérêt d'une méthodologie quantitative

Les méthodes statistiques cherchent à analyser des observations répétées (Wynn et Williams, 2012). La démarche quantitative permet davantage de quantifier leurs liens (*ibid*). La méthode quantitative comporte plusieurs intérêts et est incontournable pour comprendre les liens entre l'innovation organisationnelle et les caractéristiques des réseaux d'adoption. L'approche quantitative de notre recherche saisit les liens entre des variables explicatives et expliquées avec un grand nombre de données.

Bien qu'un modèle statistique ne puisse pas représenter toute la complexité du phénomène étudié (Pratschke, 2003), la méthode quantitative porte sur la rigueur et la précision des techniques statistiques et donne ainsi une grande objectivité (Baumard et Ibert, 2007). Pour Martin et Singly (2012), une démarche d'objectivation permet de se détacher des représentations individuelles. Enfin la méthode quantitative offre un traitement robuste à condition d'être vigilant avec les biais (Battisti et Iona, 2009).

### 3.2. Intérêt de l'enquête NetGrow

Nous avons utilisé et analysé des données dont nous étions les producteurs. Nous avons ainsi participé à leur production, aux modalités d'échantillonnage et nous avons intégré des questions concernant l'objet de recherche. Par exemple l'étude de cinq types d'innovations, au sens schumpetérien, dans cette enquête était une satisfaction pour notre étude orientée vers les innovations organisationnelles. Cette section aborde les différents points de notre démarche quantitative.

#### 3.2.1. Présentation du projet NetGrow

Le projet NetGrow avait pour objectif d'améliorer l'innovation des PME agroalimentaires. NetGrow était un projet européen « FP7 » d'une durée de 4 ans (juillet 2010-juin 2014) qui visait à renforcer l'innovation des PME du secteur agroalimentaire grâce à une meilleure gestion de l'apprentissage en réseau et au comportement stratégique des réseaux. Il a regroupé des instituts de recherche et des organisations de PME de neuf pays différents (Belgique, Irlande, Pays-Bas, Hongrie, Suède, Danemark, Italie, France et Allemagne).

Le point de départ du projet consiste dans l'observation d'un taux d'innovation dans l'industrie agroalimentaire inférieur à ce qu'un secteur d'une importance vitale mérite. Le

comportement stratégique des réseaux est exploré dans ce projet diverses raisons. Premièrement il est d'une importance cruciale pour l'innovation car il permet à l'entreprise agroalimentaire d'élargir sa base de ressources et d'absorber des nouvelles tendances technologiques et/ou organisationnelles. Deuxièmement on observe que les PME agroalimentaire échouent souvent à établir et/ou à mobiliser un réseau stratégique et efficace. Le projet était coordonné par le professeur Xavier Gellynck de l'Université de Gand (Belgique).

Tableau 16 : Participants du projet

Identifiant du Participant	Organisation	Acronyme	Pays
1	Université de Gand	UGENT	Belgique
2	TEAGASC	TEAG	Irlande
3	Université de Wageningen	WU	Pays-Bas
4	Université de Debrecen	DE	Hongrie
5	Skåne Food Innovation Network	SFIN	Suède
6	Institute for Food Studies & Agro Industrial Development	IFAU	Danemark
7	Université de Bologne	UNIBO	Italie
8	Institut Polytechnique LaSalle Beauvais	LAS	France
9	Université de Bonn	BONN	Allemagne

### 3.2.2. Intérêt de l'enquête NetGrow pour notre recherche

Le questionnaire s'est construit de la littérature et des résultats des études qualitatives réalisées avant l'enquête de la période 2011-2012. L'enquête NetGrow montre plusieurs intérêts pour notre recherche. Le premier est l'exploitation des données issues d'un large échantillon représentatif d'entreprises européennes (384 entreprises). Le second réside dans le fait qu'elle permet d'étudier les cinq types d'innovation de Schumpeter. Tout d'abord les travaux sur l'innovation sont trop souvent traités avec un niveau d'agrégation important. Cependant nous ne bénéficions pas non plus des données désagrégées pour le cas des innovations auxquelles nous nous intéressons, selon la recommandation d'Armbruster *et al.* (2008). Pour ces auteurs, l'innovation organisationnelle est traitée avec un niveau élevé d'agrégation et repose sur des mesures génériques. Nous avons donné des exemples d'innovations organisationnelles et certaines entreprises ont précisé celles en usage sur une période de cinq ans (notamment les certifications des systèmes de management).

L'enquête NetGrow présente un troisième intérêt : elle permet de faire un focus sur les réseaux d'innovations et dépasse une des limites de l'enquête « *Community Innovation Survey* » (dite enquête CIS). En effet le CIS apporte un renseignement très limité sur les réseaux impliqués dans les innovations en question. Des informations importantes concernant les PME,

sont à prendre en considération pour appréhender les liens entre les différents types d'innovations.

Enfin cette enquête donne aussi des informations pertinentes sur un certain nombre de facteurs externes tels que les ressources externes et le design (modes d'organisation, caractéristiques...) des réseaux d'innovations. Pour notre recherche la relation lien entre les caractéristiques du réseau et le type d'innovation organisationnelle a été étudiée.

### 3.3. Validité et fiabilité de la démarche quantitative

Cette section expose les précautions prises pour démontrer la validité et la fiabilité du traitement quantitatif.

#### 3.3.1. Gestion des biais potentiels des échantillons

L'enquête a été réalisée grâce à la collaboration entre cinq universités et dans cinq pays européens (Belgique, France, Irlande, Italie et Suède). Un questionnaire (voir 15) est créé, basé sur la littérature du réseau d'innovation et sur les résultats des études qualitatives du projet. Il a été envoyé à 7695 entreprises de ces cinq pays dans leurs langues nationales. La validité du questionnaire a été vérifiée et confirmée par trois experts de chaque pays. La fiabilité du questionnaire a été testée par  $\alpha$ -test de Cronbach. Le coefficient de  $\alpha$  Cronbach est de 0.75 pour notre questionnaire. Sur la base des éléments standardisés, ce coefficient atteint 0.8 ce qui signifie que notre questionnaire est statistiquement fiable. L'enquête s'est déroulée sur une période de 6 mois d'octobre 2012 au mars 2013. Pour cette enquête nous avons envoyé le questionnaire aux entreprises sélectionnées (dans le secteur agroalimentaire) et nous avons réalisé trois rappels par e-mail et par téléphone. La moyenne de taux de réponse était de 4,5% et le nombre de questionnaires retournés (et complets) par pays est comme suit : Belgique 81, France 126, Irlande 43, Italie 48 et Suède 50. Comme le taux de réponse n'était pas élevé (4,5%), un test de biais de non-réponse a été effectué.

Tableau 17 : Non-response bias analysis (Independent Samples Test)

Tableau 17 : Non-response bias analysis (Independent Samples Test)											
					Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means		
Type of Variable	Variables	Early answers- Late answers	N	Mean	Std. Deviation		F	Sig	t	df	sig
Dependent variables	Organizational innovation	0	91	1,10	0.12	Equal variances assumed	2.042	0.154	0.869	299	0.386
		1	206	1,27	0.16	Equal variances not assumed			0.856	224.921	0.393
Main determinant	Network Diversity	0	104	0.86	0.94	Equal variances assumed	0.08	0.78	0.38	339	0.71
		1	237	0.81	0.94	Equal variances not assumed			0.38	196.57	0.71
	Partner Diversity	0	110	3.28	2.46	Equal variances assumed	0.31	0.58	-0.08	346	0.94
		1	238	3.30	2.40	Equal variances not assumed			-0.08	207.93	0.94
	Industry Association	0	101	2.31	1.74	Equal variances assumed	0.03	0.86	0.85	321	0.4
		1	222	2.14	1.67	Equal variances not assumed			0.83	186.85	.41

*Première partie - Chapitre 3 : De l'ancrage épistémologique aux choix méthodologiques*

	Technology Park	0	88	0.17	0.70	Equal variances assumed	5.83	0.02	-1.17	291	0.25
		1	205	0.30	0.96	Equal variances not assumed			-1.32	222.41	0.19
	Business Club	0	95	1.03	1.55	Equal variances assumed	0.03	0.86	0.07	303	0.95
		1	210	1.02	1.60	Equal variances not assumed			0.07	186.66	0.95
	Network Competencies	0	96	0.77	1.24	Equal variances assumed	1.54	0.22	-1.00	318	0.32
						Equal variances not assumed					

Tableau 18 : Non-response bias analysis (Independent Samples Test)

Tableau 18 : Non-response bias analysis (Independent Samples Test)											
					Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means		
Type of Variable	Variables	Early answers- Late answers	N	Mean	Std. Deviation		F	Sig	T	df	Sig
Dependent variables	Organizational innovation	0	91	1,10	0.12	Equal variances assumed	2.042	0.154	0.869	299	0.386
		1	206	1,27	0.16	Equal variances not assumed			0.856	224.921	0.393
Main determinant	Network Diversity	0	104	0.86	0.94	Equal variances assumed	0.08	0.78	0.38	339	0.71
		1	237	0.81	0.94	Equal variances not assumed			0.38	196.57	0.71
	Partner Diversity	0	110	3.28	2.46	Equal variances assumed	0.31	0.58	-0.08	346	0.94
		1	238	3.30	2.40	Equal variances not assumed			-0.08	207.93	0.94
	Industry Association	0	101	2.31	1.74	Equal variances assumed	0.03	0.86	0.85	321	0.4
		1	222	2.14	1.67	Equal variances not assumed			0.83	186.85	.41

*Première partie - Chapitre 3 : De l'ancrage épistémologique aux choix méthodologiques*

	Technology Park	0	88	0.17	0.70	Equal variances assumed	5.83	0.02	-1.17	291	0.25
		1	205	0.30	0.96	Equal variances not assumed			-1.32	222.41	0.19
	Business Club	0	95	1.03	1.55	Equal variances assumed	0.03	0.86	0.07	303	0.95
		1	210	1.02	1.60	Equal variances not assumed			0.07	186.66	0.95
	Network Competencies	0	96	0.77	1.24	Equal variances assumed	1.54	0.22	-1.00	318	0.32
						Equal variances not assumed			-1.05		



Tableau 19 : Variables and definitions

	Variables	Definition	Question
Dependent variables	Organizational innovation	Number of organizational innovation of firms in ordinal scale (0 if no innovation, 1 if one innovation, 2 if two innovation, 3 if three, four or five innovation and more innovation and 4 if six and more innovation)	Q12-4
	Partner Diversity	Heterogeneity of partners in the networks from with which the firm shares resources	Q14
Main determinants	Network Diversity	Heterogeneity of networks in which the firm participates	Q13
	Network Competencies	Number of activities that the firms realises in order to develop its network competence	Q18
	Business Club	Number of business clubs in which the firm's managers participate	Q13-5
	Technology Park	Number of scientific and technological parks in which the firms participate	Q13-4
	Industry Association	Number of industry associations in which the firms participate	Q13-2
Control variables	Size	The number of the firm's employees	Q37-2
	Age	The age of the firm	Q37-1
	International market	The presence of the firm in the international market (1 if yes and 0 if no)	Q5

### 3.3.2. Opérationnalisation des variables

La recherche de liens entre les concepts de la recherche et leurs mesures est une étape primordiale (Angot et Milano, 2007). Pour trouver les indicateurs correspondant à ces concepts, nous nous sommes appuyés sur les travaux empiriques antérieurs en tenant compte de leurs limites reconnues dans la littérature. Ainsi, nous avons mesuré les structures du réseau sur l'innovation organisationnelle.

Concernant la notion de nouveauté qui est au centre de ces deux concepts, les pratiques, et méthodes devaient être adoptées dans les 5 dernières années (2007-2013). Nous avons étudié l'impact des structures de réseau sur l'innovation organisationnelle (IO) des entreprises. La variable endogène de nos modèles empiriques est l'IO des entreprises. Les valeurs sont : 0 s'il n'y a pas d'innovation, 1 s'il y a une innovation, 2 s'il a deux innovations, 3 s'il y en a trois, quatre s'il y a 4 s'il y a quatre, cinq, six innovations ou plus. « Innovation organisationnelle » est la variable dépendante des modèles proposés. Il représente la quantité d'innovation organisationnelle et, comme indiqué dans le tableau 23, il s'agit d'une variable ordinaire. L'hétérogénéité des partenaires de l'entreprise (Partner Diversity), l'hétérogénéité des réseaux auxquels participent l'entreprise (Network Diversity) et les compétences du réseau des entreprises (Network Competencies) sont proposées comme déterminants de l'innovation organisationnelle.

Nous avons également testé l'impact du type de réseau sur l'innovation organisationnelle. Dans le questionnaire de recherche nous avons distingué cinq types de réseaux inter-organisationnels issus de la littérature. Des tests empiriques ont proposé l'importance de trois d'entre eux dans l'innovation organisationnelle : les clubs d'affaires (Business Club), les parcs scientifiques et technologiques (Technology Park) et les associations industrielles (Industry Association). Nous avons intégré ces variables en tant que variables exogènes dans nos modèles. La taille de l'entreprise (Size), l'âge de l'entreprise (Age) et la présence de l'entreprise sur le marché international (*International Market*) sont utilisés comme variable de contrôle dans les modèles empiriques. La mesure de chaque variable à travers sa définition et la question à laquelle la variable est liée dans le questionnaire sont clarifiées dans le tableau 23 (article 2 IJEIM).

Nous n'avons pas pu réaliser un test de causalité du fait de nos données sur une période de 5 ans. De ce fait nous sommes allés dans le sens de la littérature du fait que le réseau impacte l'innovation et non l'inverse. En effet la plupart des auteurs font l'analyse dans ce sens (Burt, 1992 ; Ahuja, 2000 ; Gilsing et al., 2007 ; Uzzi, 1997 ; Tsai, 2001 ; Poxell et Grodal, 2005 ; Powell et al., 1999).

### 3.3.3. Choix des méthodes

Les données collectées de l'enquête NetGrow sont essentiellement des variables qualitatives, *i.e.* des variables non quantifiables avec des modalités de nature différente (*e.g.* international, appartenance à un réseau...) et avec des valeurs dans l'ensemble des entiers naturels. Nous avons opté pour la méthodologie de régression ordinaire car nos variables dépendantes sont des variables ordinales.

- Article 2 : IJEIM

Pour cet article relatif aux caractéristiques du réseau d'adoption d'une innovation organisationnelle, l'objectif de cette confrontation empirique est d'identifier les facteurs du réseau qui favorisent l'innovation organisationnelle.

#### **La Méthodologie de la régression ordinale**

La nature des variables dépendantes nous a orientés vers la méthodologie de la régression ordinale. Bien que la littérature révèle des acceptions différentes selon les auteurs, la définition dans le manuel du S-6 Institute (1989b) précise qu'une variable est catégorielle quand elle ne prend qu'un nombre limité de valeurs ou de modalités. Si les modalités de cette variable ne sont pas hiérarchisées mais simplement différenciées, la variable est dite nominale. Si au contraire les modalités ou les valeurs fournissent un certain ordre (classement, degré ou hiérarchie) parmi les sujets qui ont trait à la caractéristique mesurée, la variable est ordinale.

La stratégie pour l'analyse d'une variable dépendante ordinale est l'utilisation de modèles de régression ordinaux, parce qu'ils comportent moins de paramètres et sont plus simples à interpréter. Lorsque la variable est vraiment ordinale on peut en effet espérer de meilleurs résultats (notamment au plan de la classification) qu'avec un modèle qui exploite la relation d'ordre entre les catégories.

4. Présentation du dossier d'articles

4.1. Synthèse d'articles

	Type de recherche	Orientation méthodologique
<p><b>Article 1 IJODE</b> Non-technological innovations from organisational design and change perspectives in VSEs and SMEs: the case of management systems</p>	<p><b><i>Théorique- exploratoire</i></b> L'accent est mis sur les implications des innovations non-technologiques pour le développement entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME). Le cas des normes de systèmes de management, vu comme une nouvelle façon d'organiser et de contrôler processus de management, est choisi pour illustrer les résultats exploratoires.</p>	<p><b><i>Etude conceptuelle</i></b> L'article 1 s'appuie principalement sur la revue de la littérature relative aux innovations non-technologiques.</p>
<p><b>Article 2 IJEIM</b> Network characteristics and adoption of organisational innovation in food sector</p>	<p><b><i>Conceptuel</i></b> L'impact du réseau sur l'innovation (Burt, 1992 ; Ahuja, 2000 ; Gilsing et al., 2007 ; Uzzi, 1997), notamment l'étude des caractéristiques du réseau d'adoption de l'innovation organisationnelle.</p>	<p><b><i>Quantitative : enquête</i></b> L'objectif de cette confrontation empirique est d'identifier les facteurs du réseau qui favorisent l'innovation organisationnelle. Les données de 384 entreprises européennes agroalimentaires ont été traitées avec la méthodologie de régression ordinaire du fait des variables dépendantes ordinales.</p>
<p><b>Article 3 JCNS</b> Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises</p>	<p><b><i>Conceptuel</i></b> Un cadre d'analyse des effets de réseau est synthétisé et adapté au cas de mise en œuvre de la RSE puis appliqué à une PME agroalimentaire impliquée dans une démarche collective en France.</p>	<p><b><i>Qualitative : étude de cas</i></b> Cette étude enquête sur les effets de réseau d'adoption de la RSE. L'étude de cas adoptée est conforme à celle développée par Yin (2009). Cet article s'appuie sur des analyses internes (Eisenhardt, 1989) et externes du processus de mise en œuvre de la RSE au sein de deux PME</p>
<p><b>Article 4 IJFS</b> Food safety implementation in the perspective of network learning</p>	<p><b><i>Conceptuel</i></b> Un cadre d'analyse des effets de réseau est synthétisé et adapté au cas de mise en œuvre de la norme ISO 22000 à deux démarches collectives en France et en USA.</p>	<p><b><i>Qualitative : étude de cas multiple</i></b> Cette étude empirique étudie la mise en place de la norme ISO 22000 dans une perspective d'apprentissage en réseau. L'article s'appuie sur des analyses internes et croisées des 3 PME (Eisenhardt, 1989) et externes (réseau d'accompagnement)</p>
<p><b>Article 5 RIPME</b> Conditions d'émergence d'une initiative collective pour la diffusion de la RSE auprès des PME</p>	<p><b><i>Descriptif</i></b> Une analyse qualitative des conditions d'émergence d'un réseau d'accompagnement des PME désireuses d'adopter les pratiques RSE. L'étude de la genèse est importante car genèse et évolution sont les deux faces d'une même médaille (Ajuha, 2000).</p>	<p><b><i>Qualitative : étude de cas unique</i></b> Cet article propose une étude ce cas dynamique d'un réseau d'adoption de la RSE. L'approche de l'étude de cas adoptée est conforme à celle développée par Yin (2009).</p>

<p><b>Article 6 BEER</b> A network learning framework of innovative managerial practices with application to CSR in SMEs</p>	<p><b><i>Théorique-Conceptuel</i></b> L'accent est mis sur l'apprentissage réticulaire sur la base de la littérature : aucun matériel empirique n'a été recueilli dans cet article.</p>	<p><b><i>Etude conceptuelle</i></b> L'article 6 s'appuie principalement sur la revue de la littérature relative à l'apprentissage réticulaire (network learning) dans la lignée du modèle 4I (Crossan et al., 1999) et des travaux de Knight et Pye (2002, 2003, 2006), et permet de synthétiser les principaux apports conceptuels de notre recherche</p>
--	---	--

#### 4.2. Liste de coauteurs et synthèse des contributions respectives

Loïc Sauvée, UniLaSalle, 60000 Beauvais, France ; INTERACT Research unit, UniLaSalle ;  
Directeur de thèse.

Ghasem Shiri, Faculty of Economics and Management, Ilam University, Ilam, Iran.

Leslie D. Bourquin, Michigan State University, Michigan, USA 48824, Department of Food  
Science and Human Nutrition.

Deepa Thiagarajan, Michigan State University, Michigan, USA 48824, Department of Food  
Science and Human Nutrition.

4.3.Statut des articles

Numéro	Nom de l'article	Statut	Journal	Référence
1	Non-technological innovations from organisational design and change perspectives in VSEs and SMEs : the case of management systems	Publié 2016	<b>IJOE</b> <i>International Journal of Organisational Design and Engineering</i> , 4(3-4), pp 177-194, 2016.	DOI Google scholar
2	Network characteristics and adoption of organizational innovation in food sector	Accepté, en attente de publication	<b>IJEIM</b> <i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i> , vol. 24, 2020, forthcoming.	PDF accepté Scopus
3	Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises	Publié 2014	<b>JCNS</b> <i>Journal on Chain and Network Science</i> , 14(2), 103-115, 2014.	DOI Scopus
4	Food safety implementation in the perspective of network learning	Publié 2018	<b>IJFS</b> <i>International Journal of Food Studies</i> , October, Vol. 7, 2, pp 17-29, 2018.	DOI Google scholar
5	Conditions d'émergence d'une initiative collective pour la diffusion de la RSE auprès des PME	Resoumis en 2019	<b>RIPME</b> <i>Revue Internationale PME</i>	PDF de soumission
6	A network learning framework of innovative managerial practices with application to CSR in SMEs	Resoumis en 2019	<b>BEER</b> <i>Business Ethics. A European Review.</i>	PDF de soumission

4.4. Tableau de contribution

**Article 1: Non-technological innovations from organizational design and change perspectives in VSEs and SMEs: the case of management systems**

Role	Z.-Z. Abdirahman	L. Sauvé
Co-author	✓	✓
Identifying the publication opportunity	✓	
Designing the research project	✓	
Supervising the idea, its formalisation and development	✓	✓
Collecting empirical data	✓	
Exploiting data and variables	✓	
Performing of data and analyses	✓	
Drafting and revising the manuscript	✓	
Writing the manuscript	✓	
English editing the manuscript	✓	✓
Managing the publication process	✓	
<b>Respective contributions</b>	<b>85%</b>	<b>15%</b>

**Article2: Network characteristics and adoption of organisational innovation in food sector**

Role	Z.-Z. Abdirahman	G. Shiri	L. Sauvé	Proof Reading
Co-author	✓	✓	✓	
Identifying the publication opportunity	✓			
Designing the research project	✓			
Supervising the idea, its formalisation and development	✓		✓	
Collecting empirical data	✓	✓		
Exploiting data and variables	✓	✓		
Performing of data and analyses	✓	✓		
Drafting and revising the manuscript	✓			
Writing the manuscript	✓			
English editing the manuscript	✓	✓		✓
Managing the publication process	✓			
<b>Respective contributions</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>	<b>10%</b>	



**Article 3: Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises**

Role	Z.-Z. Abdirahman	L. Sauvée	G. Shiri
Co-author	✓	✓	✓
Identifying the publication opportunity	✓	✓	
Designing the research project	✓		
Supervising the idea, its formalisation and development	✓	✓	
Collecting empirical data	✓		
Exploiting data and variables	✓		
Performing of data and analyses	✓		
Drafting and revising the manuscript	✓		
Writing the manuscript	✓	✓	✓
English editing the manuscript	✓	✓	
Managing the publication process	✓		
Respective contributions	80%	15%	5%

**Article 4: Food safety implementation in the perspective of network learning**

Role	Z.-Z. Abdirahman	L. Sauvée	D. Thiagarajan	L. Bourquin
Co-author	✓	✓	✓	✓
Identifying the publication opportunity	✓			
Designing the research project	✓			
Supervising the idea, its formalisation and development	✓	✓		
Collecting empirical data	✓		(some)	(some)
Exploiting data and variables	✓			
Performing of data and analyses	✓			
Drafting and revising the manuscript	✓		✓	✓
Writing the manuscript	✓			
English editing the manuscript	✓			✓
Managing the publication process	✓	ok		
<b>Respective contributions</b>	<b>65%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>

**Article 5 : Conditions d'émergence d'une initiative collective pour la diffusion de la RSE auprès des PME**

Role	Z.-Z. Abdirahman	L. Sauvée
Co-author	✓	✓
Identifying the publication opportunity	✓	
Designing the research project	✓	
Supervising the idea, its formalisation and development	✓	✓
Collecting empirical data	✓	
Exploiting data and variables	✓	
Performing of data and analyses	✓	
Drafting and revising the manuscript	✓	
Writing the manuscript	✓	
English editing the manuscript	✓	
Managing the publication process	✓	
<b>Respective contributions</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>

**Article 6: Organizational learning model of CSR implementation in agri-food SMEs**

Role	Z.-Z. Abdirahman	L. Sauvée
Co-author	✓	✓
Identifying the publication opportunity	✓	✓
Designing the research project	✓	
Supervising the idea, its formalisation and development	✓	✓
Collecting empirical data	✓	
Exploiting data and variables	✓	
Performing of data and analyses	✓	
Drafting and revising the manuscript	✓	
Writing the manuscript	✓	✓
English editing the manuscript	✓	✓
Managing the publication process	✓	
<b>Respective contributions</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>

Signature des co-auteurs

---

**Loïc Sauvée**, UniLaSalle, Directeur de thèse

---

**Ghasem, Shiri**, Ilam University

---

**Deepa Thiagarajan**, Michigan State University

**Les Bourquin**, Michigan State University

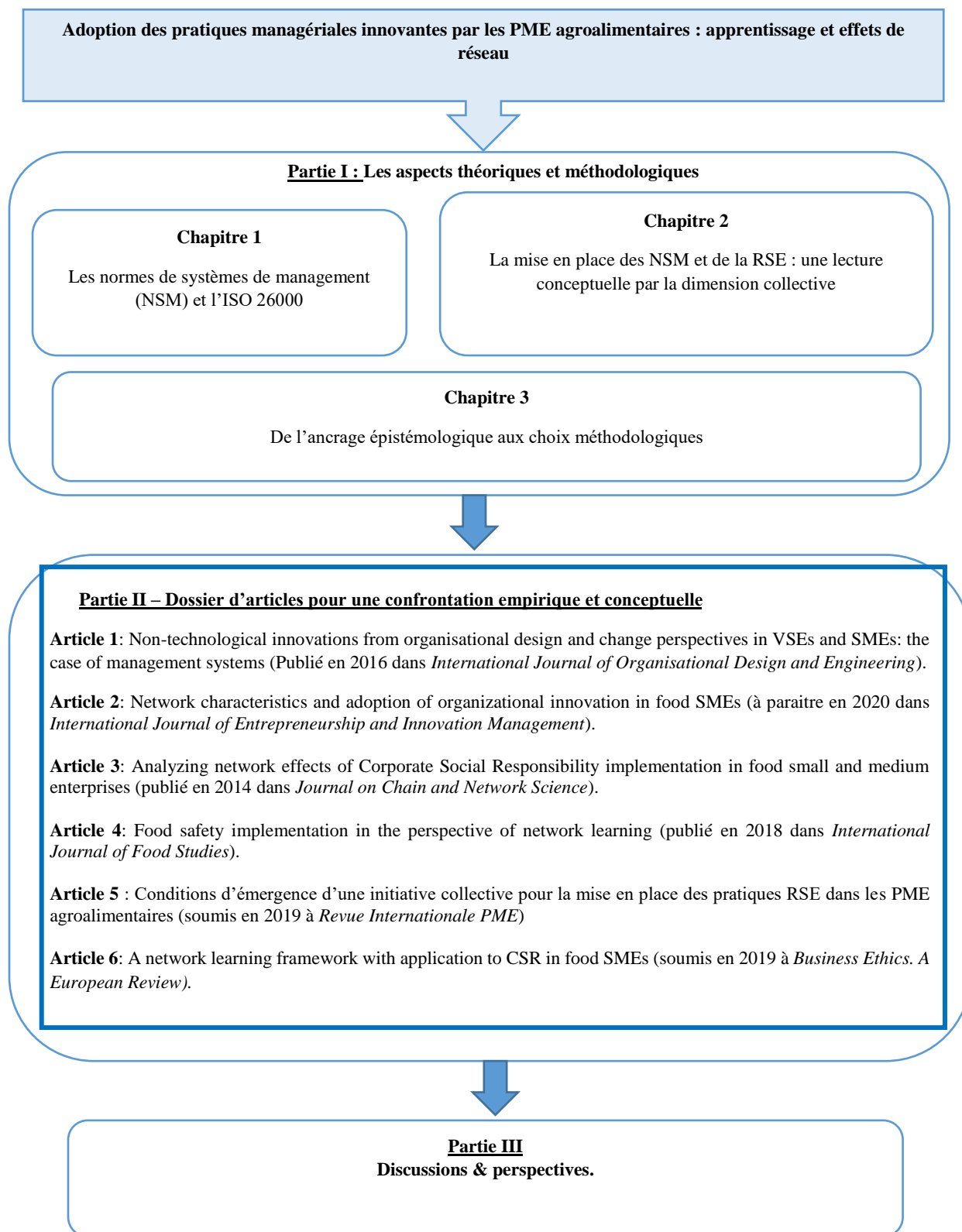
---

## Conclusion

Ce chapitre présente les choix épistémologiques et méthodologiques qui ont guidé notre démarche. Nous avons d'une part montré la cohérence entre ces démarches, l'objet de recherche et la posture constructiviste et d'autre part mis en évidence le recul pris par rapport aux démarches. Nous avons conjugué deux types de méthodes pour une triangulation (Campbell et Fiske, 1959). Les méthodes multiples pour examiner un même objet sous différents angles d'observation indépendants permettent d'approcher la réalité. Ainsi les deux méthodes ne sont pas séquentielles et notre approche qualitative ne constitue pas un préalable exploratoire pour l'approche quantitative.

La partie qui va suivre être consacrée aux confrontations empiriques et conceptuelles réalisées sous forme d'un dossier d'articles de six articles dont quatre sont acceptés et deux sont en soumission (re-soumission).

## Partie II : dossier d'articles



Sommaire

Article 1 - IJODE - Non-technological innovations from organisational design and change perspectives in VSEs and SMEs: the case of management systems

Article 2 – IJEIM - Network characteristics and adoption of organisational innovation in food sector

Article 3 – JCNS - Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises

Article 4 – IJFS - Food safety implementation in the perspective of network learning

Article 5 – RIPME - Conditions d'émergence d'une initiative collective pour la diffusion de la RSE auprès des PME

Article 6 – BEER - Organizational learning model of CSR implementation in agri-food SMEs

Article 1 - Non-technological innovations from organisational design and change perspectives in VSEs and SMEs: the case of management systems

Plan

Abstract

1-Introduction

2-Non-technological innovation: a clarification of terms and of conceptualisation

2-1-A synthesis of main terms and definitions

2-1-1-Organisational innovation

2-1-2-Administrative innovation

2-1-3-Managerial (or management) innovation

2-2-Approaches to non-technological innovations from the perspective of organisational design and change research

2-2-1-Innovation as a process and innovation as outcome

2-2-2-Innovation as an outcome

2-2-3-Differentiating generating organisations from adopting organisations

3-A tentative typology with an application to the management system type of non-technological innovation and implications for entrepreneurial development

3-1- A typology of non-technological innovation in the light of organisational change

3-2-Implications for entrepreneurial development

4-Conclusions

References

## Abstract

The aim of this article is threefold. First, it is to clarify the definition of non-technological innovations based upon a survey of literature mainly in management sciences; second, it is to investigate, using this definition, the link between this category of innovation and organisational design and change; and third, it is to outline implications for entrepreneurial development in very small enterprises (VSEs) and small and medium enterprises (SMEs). The case of the management system, seen as a new way of organising and controlling management processes, is chosen to illustrate the findings. The interest of the article is to propose a two-step approach, with the characterisation of non-technological innovations through a typology. This typology allows identifying more clearly the status, roles, and contents which could be considered and fall within this category of 'non-technological innovation', and by doing so, highlight its interests for entrepreneurial development in VSEs and SMEs.

**Keywords:** managerial innovation; organisational innovation; management systems.



## 1. Introduction

What is a non-technological innovation? According to the OECD (2005), the family of non-technological innovation encompasses new types of organisational relationships within a venture and with external partners. The characteristics of these innovations are usually defined as modifications of workplace organisation with the implementation of new methods for distributing responsibilities and decision making amongst employees (OECD, 2005). It is also the new structuring of activities, such as the integration of different business activities. It also encompasses the question of standards, including a broad set of possibilities ranging from socio-technical to managerial ones (such as food quality management standards), and may include socio-political standards (such as Corporate Social Responsibility). Taking these different characteristics as the starting point, several authors have shown that in fact no real consensus exists about this notion. This shows the complexity of the concept, from a purely structural (adoption of innovations) to a procedural approach (continuous change in organisational aspects).

Also, considering the objectives of these innovations, their roles are sometimes seen differently: in some cases, as a precondition for setting up of technological innovations, in other cases, as part of a co-evolution of an organisational phenomenon, or as an output from other types of innovations. For Damanpour and Aravind (2012) a non-technological innovation is closely related to the topic of organisational change. Considering the wide variety of definitions and roles, and of the tautological aspects of some of the definitions, it is acknowledged that this lack of clarity creates ambiguity and confusion amongst researchers and managers. Consequently, the objective of this article is threefold. First, an overview of the literature concerned with the category of non-technological innovations is presented. Second, it is shown that the diversity of terms hides a multiplicity of research as well as practical concerns, that is, from the manager's standpoint and positioning.

Thus, a typology for these approaches is proposed, based on two dimensions: the choice of the unit of analysis and of the sources of innovation. The interest of such a typology is clearly to evaluate the links between this category of innovations and organisational design. This aspect is usually not investigated jointly. Third point, this typology of approaches is illustrated through an example for very small enterprises (VSEs) and small and medium enterprises (SMEs), that is, the management systems, to be considered as one type of non-technological innovation. The

importance of management system standards for organisational design has been largely emphasised in the literature since the seminal work of Uzumeri (1997) as a new management system. This approach makes it possible to clarify the links between organisational innovation and organisational design and change. This process of clarification also has interesting consequences for entrepreneurial development, in identifying specific cognitive resources needed by enterprises at an early development stage when questions of organisational design are quite pressing.

As will be seen, according to the category of non-technological innovation considered, the nature of needs in terms of external resources and partnerships are not the same, as well as the balance between internal and external skills to be mobilised. As a practical consequence, the research sheds some light between the choices of organisational design at an early development stage of VSEs and SMEs. These influence their will to innovate in management designs such as in the adoption and implementation of management systems or managerial techniques in general.

## 2. Non-technological innovation: a clarification of terms and of conceptualisations

The non-technological family of innovation encompasses a wide diversity of terms, found mainly in the management literature since the beginning of the 1980s (Fagerberg, 2004). In Section 2.1, these terms are identified and the main characteristics of 'non-technological' innovations are summarised. Then, a synthesis is outlined in section 2.2. Three notions are selected: administrative, organisational and managerial, and are examined with respect to their contents, scientific positioning and methodological approaches. Indeed, it is suggested that to clarify the category of non-technological innovations, it is important not only to consider the diversity of terms, but also the perspectives they provide.

### 2.1.A synthesis of main terms and definitions

Multiple terms are used to define non-technological innovations: administrative innovation, organisational innovation, management innovation, managerial innovation. The identification of one clear definition, with possible variants and perspectives, is the first step of the analysis. Amongst the wide diversity of terms used by researchers who have dealt with this category of non-technological innovations, three terms were specifically identified and reviewed: managerial, management and organisational innovation, which are examined in what follows.

The term ‘managerial innovation’ coined by Mol and Birkinshaw (2009) usually refers to innovations which significantly alter the operation of the entire venture as it affects all management processes. Managerial innovation changes how managers seek to meet and exceed performance goals of the venture by introducing new management practices (Mol and Birkinshaw, 2009). For Damanpour and Evan (1984) managerial innovation tends to trigger and amplify technological innovation, more than technological innovation triggers and amplifies managerial innovation management. This approach introduces the idea of a hierarchy between technological innovation and managerial innovation. Managerial innovation is sometimes seen at the top of the hierarchy of different types of innovations because technological innovation is less powerful than managerial innovation: the former produces only short-term competitive advantages while the latter produces long-term ones.

A second approach adopts a perspective referred to as integrative and can be summarised as follows: all types of innovations are combined simultaneously to improve the performance of the venture. When a venture innovates in product or process, it is more likely that it will implement managerial innovations simultaneously. Consequently, the combination of the positive effects of these innovations may improve overall performance (Roberts and Amit, 2003; Damanpour et al., 2009).

For Hamel (2006), a managerial innovation is the foundation for the creation of a unique skill set for the venture. Indeed, it enhances the ability to develop managerial innovations that depend upon their performance. Managerial innovation, from this perspective, is intrinsically linked to the organisational design: it can provoke or anticipate organisational change because it requires a unique blend of competences and skills (Hamel, 2006; also, Hamel and Breen, 2008).

Hamel (2006) strengthens the normative character of managerial innovation by defining it as the main source of competitive advantage for the venture. He suggests that “we have reached an obvious conclusion that great advances in management practice often lead to a significant change in the competitive situation and frequently confer lasting benefits to businesses pioneers” [Hamel, (2006), p.19].

Hamel and Breen (2008) have analysed these types of innovation from a competitive approach and provide interesting insights:

1. process innovation does not prove decisively competitive since the plan rapidly migrates from one venture to another although it is of great importance at the operational level

(information systems, outsourcing, etc.)

2. the product and service innovation are recognised for the development of significant changes within the organisation and are often quickly copied or improved from the original, provided that its success is based on the unique characteristics of the venture; and in turn
3. managerial innovation causes a break by resting on a complex combination of resources and know-how particularly difficult for a competitor to identify and duplicate because it causes a lasting rupture.

It can be distinguished from other forms of innovation, being based on a complex combination of resources and expertise [Hamel and Breen, (2007), p.13]. The diversity of terms used in this category of non-technological innovation does not provide a clarification of the connections between non-technological innovation and organisational change. Are organisational innovations antecedents of other categories of innovations? Are they concomitant or seen as possible outputs? This question can be explored further by considering the global approach of terms, definitions and perspectives.

Although non-technological innovations are poorly studied, Birkinshaw and Mol (2006) have identified over 12,700 scientific papers related to this topic, as reported by Le Roy et al. (2013). However, there is no consensus on these definitions (Lam, 2004) and several terms are used interchangeably. Indeed, the literature uses mainly the following terms: organisational innovation (Daft, 1978; Damanpour and Evans, 1984), administrative innovation (Evan, 1966; Teece, 1980) or innovation management (Birkinshaw and Mol, 2006; Hamel, 2006; Birkinshaw et al., 2008; Damanpour and Aravind, 2012; Damanpour, 2010; Le Roy et al., 2013). This ambiguity in also terms is revealed by Damanpour (2010): sometimes managerial innovations are also mentioned as subcategories of organisational innovations, administrative and management innovations. In order to summarise these notions, an operational definition of organisational (or managerial) innovation is proposed through a literature review. A summary of definitions is provided in Table 19 to track down the three main terms: organisational, administrative and management (or managerial) innovations.



### 2.1.1. Organisational innovation

The first definition of organisational innovation is attributed to an economist, Schumpeter (1983), as a new way to organise activities. The term organisational innovation was chosen by the OECD (2005) and defined as “the implementation of a new organizational method in business practices of the company, the organization of work or external relations” [OECD, (2005), p.17].

In both definitions, organisational innovation is related to the perception of novelty, and Daft (1978) judiciously stresses that an innovation that is new for a venture is not necessarily a new one for the market: “even if an innovation has already been created in another context, when it is implemented in a company, it is an innovation because it changes the usual way of doing something” [Le Roy et al., (2013), p.78]. The variables used in the empirical literature on organisational innovation are mainly: teamwork, quality circles, just-in-time, the quality management, lean production, etc. (Armbruster et al., 2008).

### 2.1.2. Administrative innovation

Evan (1966) defined administrative innovation as the implementation of a new idea or a new practice related to recruitment, allocation of resources, the definition of the type of work or hierarchical relationship implemented. Similarly, for Damanpour and Aravind (2012) the administrative innovation occurs in the social system of an organisation. These authors explain that the social system with rules, roles and procedures refers to relationships between individuals who interact to achieve a goal or a particular task.

Damanpour (2010) highlights the link between innovation and the administrative management of the venture, and emphasises that innovation changes the structure of the organisation, its business processes and is immediately linked to management. Contrary to organisational innovation, administrative innovation focuses on the societal/social aspects. The examples discussed in the literature are mainly service planning and budgeting, the quality management improvement, and the establishment of new teams.

### 2.1.3. Managerial (or management) innovation

Birkinshaw et al. (2008, p.832) define managerial innovation as “the invention and implementation of a practice, process, structure or management technique that is new under the state of knowledge and contributes to the achievement of organizational goals”. Due to their work in the research program of the London Business School, managerial innovation gained a renewed interest after the year 2000. According to Damanpour (2010), the term ‘innovation management’ has gained credibility in the literature and beyond the organisational and administrative meaning. In addition, Mol and Birkinshaw (2009, p.1271) state that: “managerial innovation changes how managers seek to achieve the objectives of the company and refers directly to the introduction of new management practices to improve performance the company”.

Examples of this type of innovation include total quality management (TQM), quality circle, cost accounting, 360-degree feedback, and divisional (M-form) structure. Despite the different terminologies, these innovations have often been clearly defined, as opposed to technological innovations, and their definitions overlap considerably. Table 19 shows the contents and examples of different types of non-technological innovations.

The conceptualisation of innovations as organisational, managerial and administrative is constantly changing. Similarities in terms of definitions and variables studied in empirical work lead to the same concept:

1. the novelty dimension is dominant
2. the review of the literature examined leads to the same variables
3. the variables are all defined as invention, adoption, implementation of best practices and new methods of management for the organisation.

Based on these definitions, and in order to clarify the debate, the term ‘managerial innovation’ is selected as the adoption and implementation by a venture, of new management practices and methods which contribute to the goals of the organisation. The unit of analysis is the managerial innovation. Although the organisation and its characteristics (size, age, structure ...) play a role in innovation, and can also be considered as the unit of analysis, innovation is examined for all its components, from adoption to implementation, and from both the venture and the market perspectives.

In order to continue the exploration of the notion of organisational innovation, two

different ways of classifying them are considered, which have usually been understated in the literature. This approach is related to the organisational design and change literature. Indeed, the suggestion is that the lack of clarity in this family of 'non-technological' innovation concerns the lack of conceptualisation about the treatment of two key aspects in the organisational design literature:

1. the finality of the innovation
2. the emphasis put on the analysis of the implementation process.

From this, an original typology of perspectives is drawn. We will see that putting this category of innovation in the light of organisational change and dynamics allows for avoiding the difficulties of substantialist definitions, that is, based upon intrinsic and permanent characteristics. The meaning of such an approach is to consider that non-technological innovations cannot be defined by constitutive characteristics but instead by the conditions of their constitution.

## 2.2. Approaches to non-technological innovations from the perspective of organisational design and change research

The research strands on non-technological innovations also differ in the way they are studied. The works of Greenwood and Hinings (1988) and Greenwood and Miller (2010) provide an interesting perspective over non-technological innovation in a sense that the organisational change (either incremental or disruptive) is identified through what is called 'organisational archetypes'. By doing so, they emphasise not the change in itself, as is usually seen in the innovation management literature, but rather the trajectories or paths of change. By focusing on the roles of external agents, Foss and Lyngsie (2014) show that the question of organisational design is intrinsically linked to the uses of external knowledge sources by the venture, mainly at the exploitation phase. The role of organisational design is seen as a combination of coordination and decentralisation that impacts the levels of interaction for knowledge appropriation needs. This approach adds a perspective to the links between organisational design and the management of innovations. For Foss and Lyngsie (2014), organisational design is an antecedent to innovation, either technological or non-technological: consequently, it positions organisational innovations at two levels of the process, that is, simultaneously at the antecedent and at the output levels, of the innovation process.

Tidd (2001) also acknowledges the limitations of traditional approaches to management innovation. In pointing out the relevance of organisational behaviour research, this author



shows the importance of environmental contingencies: “the complexity and uncertainty of the environment affect the degree, type, organization and management of innovation” [Tidd, (2001), p.180]. Then he argues “the goal should be to identify the organizational configurations most suited to specific technological and market environment, rather than to seek a single ideal or best-practice model for any context” [Tidd, (2001), p.180]. Similarly, but from another theoretical perspective, van de Ven (1986, p.604) put forward the idea of longitudinal studies “of the social and political processes by which people become invested in or attached to new ideas”. Finally, Nickerson et al. (2012), in the design science literature, also change the perspective to be addressed regarding innovation management issues, by focusing on implementations, that would “call attention to not only motivational issues but also the variety of impediments that could arise in different contexts calling for designing a range of alternative processes for different contexts” [Nickerson et al., (2012), p.6].

Two perspectives have been delineated. The first one puts the focus either on processes or on outcomes of the innovation. The second perspective emphasises the novelty dimension, that is, new to the venture (as an inventor), new to the market or to the world. By combining these two dimensions, it is possible to provide a typology of approaches, showing that the high complexity of managerial innovations requires clarifying the ways it has been investigated and defined.

### 2.2.1. Innovation as a process and innovation as outcome

Innovation in organisations was examined both as an outcome and as a process (Damanpour and Aravind, 2012). Some authors (Damanpour and Schneider, 2006; Kimberly and Evanisko, 1981; Li et al., 2010) have studied innovation as an outcome and others (Rogers, 1995; van de Ven et al., 2000) have explored the view of innovation as a process. In the latter case, the literature explores the origin, development and dissemination process.

For Schroeder, van de Ven et al. (2000) innovation is defined as a process that encompasses several steps or phases. The innovation process can be one of generation or adoption. The process of generation and adoption differ significantly (Damanpour and Aravind, 2012). For Roberts (2007), the phases of process innovation include research, design, business development, marketing and distribution. Regarding the adoption process, Damanpour and Schneider (2006, p.217) explore the question of “how an organisation becomes aware of new ideas, acquires and uses?” In this vein, Crossan and Apaydin (2010) develop the dimensions on

innovation as a process which must address the question of 'how'. These authors highlight the importance of the two elements which are to be considered as an answer to this question. They are both the drivers and resources in this process and they can be both internal and external. Internally, the drivers can be acknowledged as resources, while the external drivers could be a market opportunity or a regulatory constraint. As for sources, the internal source is the process of creating innovation and the external source is the process of adoption of innovations created elsewhere. Birkinshaw et al. (2008) are interested in individuals involved in this process; insiders and outsiders as well. For them, two groups of individuals shape the process: change agents are internal employees of the innovative and proactive venture, and external change agents, that are similar to independent consultants, academics, and other proactive groups influencing the development and legitimising the effectiveness and long-term use of new practices. The magnitude of the extent of the innovation process is also important because it can be referred to a closed process when it involves the enterprise only and to an open process when external partners are involved.

The perspective of innovation as a process is underdeveloped in the literature (Crossan and Apaydin, 2010). For Zbaracki (1998), the innovation process is generally complex, recursive and occurs in repeated cycles with variation. Several authors have identified phases of the adoption process and “stages of the adoption process innovation illustrate the interdependence organizational change and innovation” [Damanpour and Aravind, (2012), p.432]. The phases of the adoption process for an innovation mainly include:

1. initiation
2. the adoption decision
3. implementation. Birkinshaw et al. (2008) also proposed a four-phase managerial innovation process:
  - a. the motivation includes the facilitating factors that lead individuals to consider developing their own innovation
  - b. the invention is the emergence of new practices from an initial act of experimentation
  - c. the implementation is the technique for setting up the new values across the venture
  - d. the theorising and labelling is a social process by which individuals internal and external to the organisation validate the innovation to build its legitimacy (Birkinshaw et al., 2008).

Damanpour and Aravind (2012) explain that the conceptual model of the process of technical innovations and products have long been developed compared to the work on the

process of innovation management that are rather scarce. They are trying in their work to discuss production processes and the adoption of managerial innovation by contrasting them with similar processes and technical product innovations.

### 2.2.2. Innovation as an outcome

In this case, the authors have mainly explored internal organisational and external conditions in which an organisation innovates. According to Crossan and Apaydin (2010, p.1160), “the distinction between innovation as a process and as a result is sometimes blurred”. They point to the lack of clarity between the two, particularly in cases where innovation outcomes are combined with market performance. Addressing innovation as an outcome leads to an answer to the ‘what’ question. This reference dimension sets out the novelty of the innovation. As a result, it may be new to the enterprise and/or to the market.

Other dimensions are also considered in this reference dimension, including the distinction between incremental innovation and disruptive innovation. Incremental innovation such as continuous improvement initiatives may be new to the company and for its radical innovation will be associated with the market. A radical innovation induces fundamental changes and a clear departure from existing practices within the organisation, while an incremental innovation represents a change in routines and in existing practices (Damanpour, 2010). Researchers tend to focus on radical innovation (exploration) leaving out incremental innovation (exploitation) (Damanpour and Schneider, 2006).

The literature distinguishes different forms of innovation. Most studies are about technological innovations (product or service and process), but non-technological (such as managerial and administrative organisational, etc.) have also attracted a renewed interest since the year 2000 (Le Roy et al., 2013). The product/service innovation and novelty mean the introduction of new products on the market. Process innovation is the introduction of new production methods, new management approaches and new technologies to improve production. Damanpour and Aravind (2006) emphasised the complementarity that exists between these two types of innovation (product and process) in studying the effects of organisational and environmental determinants on product and process innovations (Crossan and Apaydin, 2010). An important element concerns the capture feature (nature) of this innovation as an output. Daft (1978) defines it as a combination of new practices, techniques and processes that develop in the technical and administrative (or social) settings. According to Birkinshaw et al. (2008), this outcome can be theorised and labelled as in the example of the

Toyota Production System, which has been analysed, and theorised (Dubouloz and Bocquet, 2013). It was labelled as 'lean manufacturing' by Womack et al. (1990) and more companies adopt this technical management method (Dubouloz and Bocquet, 2013). This system is even sold as a consulting service and organisations which often introduce within their walls these innovations produced by others are accompanied or supported by consultants.

### 2.2.3. Differentiating generating organisations from adopting organisations

Researchers usually consider that the unit of analysis is implicit and do not consider it has having important consequences, especially when it comes to the classification of issues. But, as shown by Damanpour et al. (2009) a distinction is necessary and must be established between the generation and the adoption of an innovation. Indeed, as soon as the unit of analysis is the organisation (a venture, an enterprise), the distinction between an innovation-generating and an innovation-adopting organisation requires categorising several types of innovations that differ in nature.

For the former, the generation process is a "(...) creative process in which new and existing ideas are combined in a novel way to produce an invention or a configuration that was previously unknown" [Damanpour and Wischnevsky, (2006), p.274]. For the latter, the adoption process is mainly concerned by two sub-processes, that is, the initiation and adoption. For Damanpour and Wischnevsky (2006) this situation is, generally a "problem-solving process in which an existing idea is adapted to address the recognized needs as identified problems within an organization" [Damanpour and Wischnevsky, (2006), p.274].

This first distinction between an innovation-generating and an innovation-adopting organisation sheds some light on two specific situations, but the organisation remains the unit of analysis. Hence, the researcher can maintain that the unit of analysis is the innovation in itself, considered as a whole, in its intrinsic characteristics, contents, phases of implementation, relations to the market or to the sector as a whole, or to its environment.

Finally, by jointly considering these two perspectives, product/process, on the one hand, and the unit of analysis, on the other hand, it is possible to craft a complete table of innovation situations, as applied below to managerial innovations. To help illustrate the notions further, an illustrative example, the innovative management system is used.

3. A tentative typology with an application to the management system type of non-technological innovation and implications for entrepreneurial development

Despite its heterogeneity and a lack of clarification in terms, it was seen that it is possible to identify useful perspectives to delineate situations of non-technological innovations, especially from an organisational change perspective. It is proposed now in Section 3.1, to illustrate these perspectives through an example of non-technological innovation, that is, the management system type, and well-represented in the ISO management system standards such as the ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000 series. Then in Section 3.2, the interests and implications of such an approach for SMEs and VSEs is highlighted.

Indeed, the entrepreneurial development of these categories of companies frequently suffer from specific limitations in terms of relationships with external agents and lack of managerial knowledge about organisational change. The typology proposed in this article provides useful insights to overcome these limitations.

3.1. A typology of non-technological innovation in the light of organisational change

Based upon findings in management system innovations (Pitsis et al., 2012; Westphal et al., 1997; Uzumeri, 1997; Zbaracki, 1998), Table 20 shows the relationships between one category of managerial innovation, that is, the management standard, and the typology of perspectives on organisational design and change. Table 20 distinguishes, at the first level, the unit of analysis. One could consider the organisation or the innovation in itself, thus putting the emphasis on the perimeter to be considered in the approach on organisational design.

Let us consider first the 'organisational unit itself'. With this approach, the researcher adopts a holistic perspective, and organisational change finds its own dynamics within the organisation. For this category, at the second level, the organisation maybe categorised as either a generating or an adopting organisation. In the case of a generating organisation, the focus can be put either on the process or on the outcome. From the process view, the objective is thus to identify the origin of the organisational change. For instance, the change can come from specific antecedents, or from specific roles of leadership or from organisational structures. But the roles of environmental factors, such as relationships with professional bodies or research organisations, could also be emphasised. In the case of a focus on outcomes, organisational change is seen as a result, such as a specific managerial method (quality circles for instance), managerial techniques (participatory management). In the case of an adopting organisation, the

dimensions of what could explain the invention of new ideas, of new managerial techniques or managerial modes are minimised. To the contrary, this is the connection between the novelty and the way it is practically implemented that is at the core of the perspective. Let us now then consider the process/outcome focus. From the process outcome, the aim is to understand what are or could be antecedents to adoption. The emphasis is then put on the characteristics of the organisation, the type of sectors, the size or scope of its activities. With the focus on outcomes, the organisational change is seen as a consequence of the adoption and implementation of new managerial techniques or organisational modes.

Let us now consider the 'innovation in itself' focus. In this category, the link between managerial innovation and organisational change is strong. Indeed, for instance with a focus on the process, an organisational change perspective usually identifies either the phases of innovation or the content of innovation. Clearly, this approach is also found in research on managerial and organisational innovation, for explaining the relative overlap of concepts found within the two perspectives. With a focus on output, the link with organisational change is less clear, as the approach is static. Subjects such as the categorisation of organisational innovations, the roles of environmental factors, the importance of market diffusion, and the impacts on the performance of the sector as a whole are frequent (Cohen and Levinthal, 1990).

Tableau 21 - ARTICLE 1 - A syntheses with an application to the ‘management system’ type of non-technological innovation

Unit of analysis		Focus on process	Focus on output
Organisation in itself	Generating-organisation	<p>Antecedents for generations Roles of leadership Roles of organisational structure Links between the organisation and professional bodies Innovation capacity in groups</p> <p>Examples: Roles of a company in the definition of the standard Implications for a company in the working group of standardisation organisation</p>	<p>Creation of quality circles Creation of new managerial techniques/methods</p> <p>Examples: Creation of specific resources (controls, SI) linked to the standard Impact of standard implementation on differentiation or market performance</p>
	Adopting-organisation	<p>Antecedents for adoption Roles of internal/external agents Focus on implementation</p> <p><i>Examples:</i> Roles of partners in the adoption process Factors explaining the adoption of the standard</p>	<p>Consequences on performance of TQM or quality circle Relationships with technological innovations</p> <p><i>Examples:</i> Impacts on performance Impacts on internal culture</p>
Innovation in itself		<p>Phases of innovation Content of phase</p> <p><i>Examples:</i> Delineation of phases in standard implementation Identification and roles of major partners</p>	<p>Definition Categorisation Diffusion of innovation on a market Replication/adaptation Roles of environmental factors</p> <p><i>Examples:</i> Ratio of companies with certification Rapidité of diffusion across sectors</p>

As stated previously, the interest of this specific categorization of non-technological innovations is especially relevant for ventures at the early development stages, such as VSEs and SMEs. Before developing the managerial implications for entrepreneurs, let us consider the specific context of VSEs and SMEs regarding these innovations. It has been widely acknowledged that these ventures face major challenges and issues when it comes to non-technological innovations. Amongst these are the relative isolation, lack of financial resources, of skills or specific competences and capabilities. But it is most likely what has been labelled as 'cognitive gaps' (McAdam and McClelland, 2002) that is the most challenging for young entrepreneurs.

Indeed, the support from the environment (for instance professional bodies, territorial and national policies) may help overcoming relatively simple problems such as financial incentives or access to the relevant and critical information. But the ability of a young venture to clearly identify what are its cognitive resources within its resource pool to solve highly complex problems such as management system designs necessitate a sophisticated diagnosis of capabilities, the ability to delineate the degree of newness and the dynamic aspects of organisational changes.

### 3.2. Implications for entrepreneurial development

Following this general statement, the categorisation proposed in Table 20 can be examined from an entrepreneurial design perspective. These consequences and their managerial implications for VSEs and SMEs are detailed through three main topics of particular interests for these kinds of companies: the role of consultancy firms (and more generally of external agents involved in the area of new managerial skills implementation) in the early stages of organisational definition; the balance between external and internal needs regarding non-technological innovations; the specific roles of managing director(s) when it comes to these management system innovations.

*1 Roles of external agents in entrepreneurial development.* The roles to be fulfilled by external agents are better identified as soon as the categorisation of the non-technological innovation has been conducted. For instance, in the case of a generating organisation, the objective of the venture will be to directly craft and produce the innovation; with significant investments to be deployed. Questions such as the links with the competitive advantage of the venture and the protection of innovation [that is, intellectual property (IP)] puts forward the critical question of dependency towards external agents, which should be clearly



questioned. On the contrary, adopting organisations may be more prone to external partnerships, with less critical IP issues or differentiation strategies. What is at stake in this situation is most likely the capability to set it up quickly, regarding the competition, new managerial techniques or specific requirements from customers (certification). Thus, the mobilisation of external agents is preferable.

- 2 *Balance between external and internal (managerial) needs for entrepreneurial development.* This balance brings back the previous point on the roles of external agents but also is directly linked to the product/process dilemma, as shown in Table 20. Indeed, the main problem for young entrepreneurs is not mainly to assess the level of this balance, but more importantly to figure out how to fine-tune the balance (between internal and external resources) over time. A clear focus on process issues will shed light on the level of dependency and of active partnering which is likely to occur. Interestingly, as an illustration of this statement, one of the main weaknesses of VSEs and SMEs that have been frequently emphasised by researchers is the lack of involvement of VSEs and SMEs in early steps of management system standard creation, which usually involves large companies and publicly owned firms (McAdam et al., 2007; Murillo and Lozano, 2006). Doing so accentuates the cognitive gaps that have previously been acknowledged that in fact innovative managerial technique and tools are being largely designed for multinational companies.
- 3 *The specific roles of managing director(s).* The direct or indirect implications of managing directors, at the top-level management or at the operational level management also bring some lessons to our approach. Considering the situation of an adopting organisation with a focus on the process (cf. Table 20), the manager's profile and its antecedent (background, previous experiences...) are arguably the key elements that would explain the capability to implement the new management system (especially in VSEs). Moreover, an output-oriented approach might associate the impact of the innovation to its financial and/or organisational performance for the organisation as a whole with less emphasis on the manager's characteristics and profile.

The topic of organisational design is mainly impacted, in the cases of VSEs and SMEs, by the many ways of implementation given missing managerial competences. When it comes to non-technological innovations and changes, this tension between what is needed within versus what is expected outside the venture is even more accentuated and complex. What can be concluded is that organisational change is highly dependent upon the path that is drawn by the

specificities of non-technological innovations. These important consequences have not been previously sufficiently highlighted by the traditional classifications.

#### 4. Conclusions

The overall objective of this article was to analyse the category of non-technological innovations and their connections to the organisational design and change, and to provide useful insights for managers, mainly in the context of inception stages of a venture design. Indeed, usually approached with different perspectives and concepts, these two streams of research have strong common underpinnings, but these are not clearly acknowledged in the current literature. When it comes to non-technological innovations, where the roles of external agents and of external skills are crucial, there are important managerial as well as theoretical gaps to be filled. This analysis was conducted in two steps. First, the definition of the broad category of non-technological innovations, sometimes labelled as organisational or managerial innovation was clarified. By doing so, it is possible to precisely define the meaning of terms and contents used by researchers in that field. It was shown these research findings encompass a wide variety of sometimes redundant and overlapping terms and definitions. Most importantly, doing so allowed for the identification of different perspectives in a multi-layered approach. Second, based on a family of managerial innovations, the management system of meta-standards, a grid with a typology of non-technological innovations and their links to the contents of organisational change was proposed. Given this clarification, it is now possible to enlighten the relationships between innovations that involve organisational aspects and organisational changes within the firm.

It was shown that these theoretical developments have important consequences for VSE and SME managers in the context of entrepreneurial development and design. The main points to be considered are the roles of the external environment. Entrepreneurs of such enterprises face difficulties in assessing the respective roles and positions within their own venture regarding organisational development. Frequent questions that may arise are: to develop efficiently, to which extent should these ventures keep their autonomy and develop in-house new management tools and techniques? To which extent should they rely upon external partners and resources? Similarly, what are the critical factors that should be considered and which ones would affect their organisational design the most? As was seen these aspects are usefully enlightened due to the proposed dichotomous approach. In a sense, the categorisation of non-technological innovations in several subgroups is a necessary condition, probably not sufficient,

to put forward the topics of dependency, autonomy and relationships of ventures and of their managers when it comes to the creation, adoption and implementation of managerial innovations.

As an exploratory research, these preliminary findings need substantial developments. Considering the research perspectives, two directions could be considered. First, the topic of organisational performance, and second, the impact of managers' profiles in the creation, implementation and adaptation (translation) of non-technological innovations would be worthy of further research. The complexity of these two complementary fields of investigation is too frequently underestimated. The question of organisational performance for instance, in the context of VSEs and SMEs, is of strong relevance. Strategic choices have to be made and a narrowly defined conception of what organisational performance really is insufficient; it necessitates contextual approaches. The categorisation and dichotomisations, as proposed in this article, could illuminate this subject. Similarly, research on the profile characteristics of managing directors in terms of age, antecedents, training backgrounds, etc. is also a promising, and a complementary field of research. Indeed, managing directors in VSEs and SMEs always influence strongly the development of their venture, for obvious reasons of size, history and direct personal involvement. The need of future research to articulate these subjects is one of the challenges of this field at the intersection of organisational change, non-technological innovation and entrepreneurial development literatures.

## References

- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. and Lay, G. (2008) 'Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys', *Technovation*, Vol. 28, No. 10, pp.644–657.
- Birkinshaw, J. and Mol, M. (2006) 'How management innovation happens', *Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 4, pp.81–88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M. (2008) 'Management innovation', *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp.825–845.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp.128–152.
- Crossan, M.M. and Apaydin, M. (2010) 'A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature', *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 6, pp.1154–1191.
- Daft, R.L. (1978) 'A dual-core model of organizational innovation', *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp.193–210.
- Damanpour, F. (2010) 'An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations', *British Journal of Management*, Vol. 21, No. 4, pp.996–1010.
- Damanpour, F. and Aravind, D. (2012) 'Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents', *Management and Organization Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 423–454.
- Damanpour, F. and Evan, W.M. (1984) 'Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, pp.392–409.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2006) 'Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization, and top managers', *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp.215–236.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2009) 'Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers', *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No. 3, pp.495–522.
- Damanpour, F. and Wischnevsky, J.D. (2006) 'Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations', *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 23, No. 4, pp.269–291.
- Damanpour, F., Walker, R.M. and Avellaneda, C.N. (2009) 'Combinative effects of innovation types on organizational performance: a longitudinal study of public services', *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4, pp.650–675.
- Dubouloz, S. and Bocquet, R. (2013) 'Innovation organisationnelle', *Revue Française de Gestion*, Vol. 235, No. 6, pp.129–147.
- Evan, W.M. (1966) 'Organizational lag', *Human Organizations*, Vol. 25, No. 1, pp.51–53.
- Fagerberg, J. (2004) 'Innovation: a guide to the literature', in Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R. (Eds.): *The Oxford Handbook of Innovations*, pp.1–26, Oxford University Press, Oxford.

- Foss, N.J. and Lyngsie, J. (2014) 'The strategic organization of the entrepreneurial established firm', *Strategic Organization*, Vol. 12, No. 3, pp.208–215.
- Greenwood, R. and Hinings, C.R. (1988) 'Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change', *Organization Studies*, Vol. 9, No. 3, pp.293–316.
- Greenwood, R. and Miller, D. (2010) 'Tackling design anew: getting back to the heart of organizational theory', *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 4, pp.78–88.
- Hamel, G. (2006) 'the why, what and how of management innovation', *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2, pp.72–84.
- Hamel, G. and Breen, B. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business School Press, New York.
- Hamel, G. and Breen, B. (2008) *La fin du Management. Inventer les Règles de Demain*, Vuibert, Paris.
- Kimberly, J.R. and Evanisko, M. (1981) 'Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations', *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, pp.689–713.
- Lam, A. (2004) 'Organizational innovation', in Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R. (Eds.): *The Oxford Handbook of Innovation*, pp.115–147, Oxford University Press, Oxford.
- Le Roy, F., Robert, M. and Giuliani, P. (2013) 'L'innovation managériale', *Revue Française de Gestion*, Vol. 235, No. 6, pp.77–90.
- McAdam, R. and McClelland, J. (2002) 'Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 2, pp.86–97.
- McAdam, R., Keogh, W., Reid, R.S. and Mitchell, N. (2007) 'Implementing innovation management in manufacturing SMEs: a longitudinal study', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 3, pp.385–403.
- Ménard, C. (1994) 'La nature de l'innovation organisationnelle, éléments de réflexion', *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro spécial Economie Industrielle : développements récents, juillet, pp.173–192.
- Mol, M.J. and Birkinshaw, J. (2009) 'The sources of management innovation: when firms introduce new management practices', *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 12, pp.1269–1280.
- Murillo, D. and Lozano, J.M. (2006) 'SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words', *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 3, pp.227–240.
- Nickerson, J., Yen, C.J. and Mahoney, J.T. (2012) 'Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations', *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No. 1, pp.52–72.
- OECD (2005) *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (N°4)*, Statistical Office of the European Communities Publications de l'OCDE.
- Pitsis, T.S., Simpson, A. and Dehlin, E. (Eds.) (2012) *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*, Edward Elgar, Northampton, MA.
- Roberts, E.B. (2007) 'Managing invention and innovation', *Research-Technology*

*Management*, Vol. 50, No. 1, pp.35–54.

Roberts, P.W. and Amit, R. (2003) 'The dynamics of innovative activity and competitive advantage: the case of Australian retail banking, 1981 to 1995', *Organization Science*, Vol. 14, pp.107–22.

Rogers, E.M. (1995) *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.

Schumpeter, J.A. (1983). *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.

Teece, D.J. (1980) 'Economies of scope and the scope of the enterprise', *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 1, No. 3, pp.223–247.

Tidd, J. (2001) 'Innovation management in context: environment, organization and performance', *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 3, pp.169–183.

Uzumeri, M.V. (1997) "ISO 9000 and other metastandards: principles for management practice?" *The Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 1, pp.21–36.

Van de Ven, A.H. (1986) 'Central problems in the management of innovation', *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp.590–607.

Van de Ven, A.H., Angle, H.L. and Poole, M.S. (2000) *Research on the Management of Innovation*, The Minnesota Studies, Oxford University Press, Oxford.

Westphal, J.D., Gulati, R. and Shortell, S.M. (1997) 'Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2, pp.366–394.

Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos, D. (1990) *Machine that Changed the World*, Simon and Schuster. The Free Press, New York, USA.

Zbaracki, M.J. (1998) 'The rhetoric and reality of total quality management', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, pp.602–636.

Article 2 - Network characteristics and the adoption of organisational innovation in the food sector

Plan

Abstract

1-Introduction

2-Organizational innovation and networks in the context of food sectors

2-1-The concept of organizational innovation: definition and interests

2-2-Innovation and networks in the context of food companies

2-3-The network dimension of organizational innovations: research hypotheses

3-Methodology

4-Results

5-Discussion

6-Managerial implications

7-Concluding remarks and perspectives

References

Abstract

The purpose of this article is to assess the impact of network characteristics on non-technological, i.e., organisational innovations (hereafter OI), adopted by food companies. In the food sector context, we specifically put forward the importance of partnerships and networking activities, where this question is relevant. Indeed, relatively little is known about the importance of network characteristics, such as the diversity of partners or categories of networks (business clubs, technology parks, industry associations ...), for the adoption of OI. Based upon a sample of 348 European food companies we were able to test hypotheses linking network characteristics with the adoption of OI in the food sector. The results of the research highlight the positive effects of network competence, of heterogeneity of members and of the category of club networks on the adoption OI by food companies.

Keywords: adoption; food sector; organisational innovation; network.



## 1. Introduction

The purpose of this article is to assess the impact of network characteristics on non-technological, i.e., organisational innovations, adopted by food companies. These arguments concerning the importance of networks for innovation may be applied to both technological and non-technological innovation situations. However, there are a limited number of researchers who have investigated the impact of networking behaviour on the specific case of OI. OI is a new way to organise activities (Schumpeter, 1983), as “the implementation of a new organizational method in business practices of the company, the organization of work or external relations” [OECD, (2005), p.17] or what is new for a venture is not necessarily new for the market (Daft, 1978). For Le Roy et al. (2013) “even if an innovation has already been created in another context, when it is implemented in a company, it is an innovation because it changes the usual way of doing something” [Le Roy et al., (2013), p.78]. Young et al. (2001) argue that the impact of network characteristics on OI is not the same in these two types of OI. Related literature generally views networks and external resources as an important determinant of OI adoption (Damanpour and Aravind, 2012; Damanpour and Schneider, 2006; Young et al., 2001, Qian et al., 2013; Aravind et al., 2014). We will see that the literature specialised in the food sector also is moving in that direction.

Within this tradition, we specifically put forward the importance of partnerships and networking activities for OI adoption in the food sector, where this question is accurate and has two advantages. Firstly, because this category of innovation for this sector is an important vector of development and competitiveness; and secondly, because the food sector mainly consists of SMEs who massively mobilise the support of networks and partnerships, which suppose the acquisition of managerial knowledge frequently out of reach of these companies. Moreover, some researches propose that the organisational innovation may facilitate other categories of innovation such as technological ones. In this context, relatively little is known about the importance of network characteristics such as the diversity of partners or categories of networks (business clubs, technology parks, etc.). Based upon a sample of 348 European food companies we were able to test the relationships between the characteristics of networks and the adoption of OI in the food sector.

The article is organised as follows. Firstly, the concept of organisational innovation (hereafter OI) is defined and we have replaced it in the network context of the adoption by firms in general and the research hypotheses are proposed (section 2). Then the methodology is developed and the data used is detailed (section 3). The results concerning the research hypotheses are developed (section 4), followed by a discussion (section 5) and then by managerial implications (section 6). Concluding comments follow (section 7).

## 2. Organisational innovations and networks in the context of food sectors

In the first part, we detail the concept of OI and the interests of considering it, following major authors on that topic, OI as a category of innovation on its own (section 2.1). In the second point, we develop the specificity of innovation and networks in the context of food sector (section 2.2). Finally, we detail the specificity of OI in relation with the network/networking activity concepts and we present our research hypotheses (section 2.3).

### 2.1. The concept of organisational innovation: definition and interests

Multiple terms are used to define non-technological innovations: administration innovation, organisational innovation, management innovation and managerial innovation. Amongst the wide diversity of terms used by researchers who have dealt with this category of non-technological innovations, three terms were specifically identified and reviewed: managerial, management and organisational innovation (Damanpour and Aravind, 2012; Vaccaro et al., 2012; Scarbrough et al., 2015; Camisón and Villar-López, 2014). The conceptualisation of innovations as organisational, managerial and administrative is not yet stabilised. However, similarities in terms of definitions and variables studied in empirical works lead to the same concept. There is a novel dimension that is dominant. Also, these innovations are characterised by the invention, adoption, implementation of the best practices and new management methods for the organisation. For better readability, in this article we have chosen the term of organisational innovation (named OI) as the adoption and implementation by a company of new practices and management methods that contribute to the objectives of the organisation (Damanpour and Aravind, 2012). Organisational innovation changes how managers seek to meet and exceed performance goals of the venture by introducing new management practices (Mol and Birkinshaw, 2009).

Organisational innovation has been considered as antecedent as well as a consequence of technological innovation. However, most of empirical research focuses on the role of organisational innovation that has enabled technological innovations to succeed (Damanpour and Aravind, 2012; Le Bas et al., 2015; Camisón and Villar-López, 2014). For Damanpour and Evan (1984) OI tends to trigger and amplify technological innovation, more than technological innovation triggers and amplifies organisational innovation. This approach introduces the idea of a hierarchy between technological innovation and organisational innovation. Thus, OI is sometimes placed at the top of the hierarchy of different types of innovations. Therefore, technological innovation is considered less powerful than managerial innovation because the previous only produces short-term competitive advantages, whereas the latter produces long-term benefits. Another so-called integrative approach declares that all types of innovations are combined simultaneously – to improve business performance (Roberts and Amit, 2003). According to this approach, organisational and technological innovation may be considered as two aspects of organisational ambidexterity (O'Reilly and Tushman, 2013). Hence, combining the positive effects of these innovations can improve overall performance (Roberts and Amit, 2003). Also, these two types of innovations encompass a single phenomenon (Hervas-Oliver et al., 2012; Reichstein and Salter, 2006; Schmidt and Rammer, 2007) or could be complementary, once the performance from combined adoption exceeds their adoption in isolation (Schmidt and Rammer, 2007; Battisti and Iona, 2009; Evangelista and Vezzani, 2010).

The positive effect of organisational innovation on business performance or productivity has already been proven (Mazzanti et al., 2006; Mol and Birkinshaw, 2009). As a determinant of organisational innovation, several factors are studied in the empirical and theoretical research of this domain. Organisational and managerial characteristics such as top management support, technological competencies, (Damanpour and Aravind, 2012; Bolívar-Ramos et al., 2012), organisational learning (Liao et al., 2012), human resource management practices (Jiang et al., 2012) and absorptive capacity of firms are some of these factors. The importance of each determinant depends upon the type of organisational innovation. In the literature of this domain we can find two types of innovation: exploration and exploitation. Based on March (1991) configuration, Damanpour and Aravind (2012) distinguishes these two types of organisational innovation, regarding the creative process and the source of new ideas. Although firms are said to be innovative, organisational innovation as a process has to be distinguished between generation

and/or adoption (Damanpour and Aravind, 2012). Indeed, some companies adopt managerial innovations generated by others without creating any innovation. In the exploitation process of OI, firms look for a new idea from external sources and adopt this idea for solving an internal problem. In the exploration process, firms create a new idea for an organisational problem and diffuse it in their networks. Birkinshaw and Mol (2006) propose a five-phase process for exploitive OI in which firms look for solution from an external source and adopt it after internal and external validation. Birkinshaw et al. (2008) propose a four-phase process of explorative OI. In this view, the new idea for OI comes from internal sources of firm. These two types of OI have not only a different creating processes and sources, but also different motivations for involved firms. Firms create an explorative OI in order to solve a real problem and to improve efficiency, while in the case of OI adoption the real motivations of firms are, mostly, fashion trends and legitimacy seeking (Abrahamson, 1996; Westphal et al., 1997). This motivation leads firms to be influenced by the institutional environment in the process of OI adoption (Qian et al., 2013; Aravind et al., 2014).

## 2.2. Innovation and networks in the context of food companies

While the existence and importance of networks has been widely observed in various types of business sectors, the importance of networks in the innovation processes has been particularly acknowledged in the literature about food SMEs. Sarkar and Costa (2008) for instance suggest that chain actors in the food sectors, considering the highly complex needs of consumers and legislators' constraints, new technology trends have to opened up to external sources of knowledge, leading to a so called 'open innovation model'. They emphasise the fact that this trend is not very well known, with little empirical evidence on real practices when it comes to networking activity. Nevertheless, it is clear that the concept of 'networked innovation' (Abdirahman et al., 2014) in the age of the knowledge economy has become a dominant paradigm. Many researchers in the past fifteen years, have explored different facets of this phenomenon, even if, as shown in a recent survey (Tell et al., 2016) the role of the inter-organisational context for innovation processes in the food sectors is not yet elucidated.

For instance, several research works have shown specific aspects of networking activity and their partners and how this will clearly affect innovation. Batterink et al. (2010) for instance show that innovation brokers have positive impacts on innovation when they take the lead in

specific functions such as initiation, network composition and process management. In a similar vein, Lefebvre et al. (2013) focus their research on one type of network partners, network administrative organisation (NAO). They show that NAOs have a crucial role in building social capital. To do so these NAOs should focus on three actions, creation of boundary objects, selection of members and communication. Gellynck et al. (2007, 2011) focus not on network partners but on networking activity suggesting that networking among vertical network members contributes most to the enhancement of the innovation capacity of food SMEs.

### 2.3. The network dimension of organisational innovations: research hypotheses

Innovation networks bring several benefits to firms: risk sharing, access to new markets and technology, acceleration of the path from idea to product to market, pooling of complementary skills, safeguarding of property rights, and a key vehicle for obtaining access to external knowledge. Indeed, the literature of innovation networks has mainly focused on product innovation (Pittaway et al., 2004). Access to external sources of knowledge and information is crucial for both technological and non-technological innovations (Ganter and Hecker, 2013; Laursen and Salter, 2006; Mol and Birkinshaw, 2009). However, in the case of technological innovations it has been demonstrated that the existence of a critical threshold, where openness to external sources of knowledge, would have a negative effect on performance (Laursen and Salter, 2006).

Indeed, a broad openness would overburden firms with knowledge and ideas that they would not necessarily have the capacity to absorb (Cohen and Levinthal, 1990). Such as for technological, product and process innovation, networks may facilitate the creation and diffusion of OI. However, a limited number of empirical researchers have studied the impact networks on OI (Damanpour and Schneider, 2006; Camisón et al., 2016; Perez Jolles et al., 2016; Peng et al., 2014). Pittaway et al. (2004) indicate that “while process and organisational innovation may be, by their very nature, more difficult to study, the types of networking activity occurring in the development diffusion and implementation of process and organisational innovation warrant serious attention”. Peng et al. (2014) argue that interpersonal networks may increase the individual creativity and thereby facilitate the generation of new ideas for OI. Ali et al. (2016) highlight the role of the absorptive capacity of firms in the generation and adoption of OI. Absorptive capacity

allows firms to capture knowledge and ideas from external sources. For Camisón et al. (2016) participation in a network brings to firms the capability for both explorative and exploitative OI.

The positive impact of external knowledge sources on non-technological innovation has already been demonstrated (Huang and Rice, 2012; Mol and Birkinshaw, 2009; Ganter and Hecker, 2013). Birkinshaw et al. (2008) emphasise the role of external agents. More generally, the combination of knowledge is essential to OI (Damanpour and Aravind, 2012), for the adoption of any other innovations. Pittaway et al. (2004) argue that the principal question for research in the domain of innovation networks is not the importance of networks in firm's innovation, but the role of a firm's position and network configurations in innovation. The works of Provan et al. (2007) is of particular interest here. Indeed, this is the fact that networks as a whole have been underestimated, especially the question of network structures and properties. In the words of Provan et al. (2007), the question of size and diversity of members should be considered in their links with outcomes (for instance innovation). Phelps et al. (2012) follow a similar approach in their work.

Considering the existence of explorative/exploitive or radical/incremental OI (Damanpour and Aravind, 2012; Camisón et al., 2016) we can assume that these different types of innovation may be facilitated by several types of networks. On the one hand, explorative innovations require exploration networks in which a mix of redundant and non-redundant ties helps firms to overcome the knowledge distance (Gilsing and Duysters, 2008; Gilsing et al., 2008). Based on this argument it could be expected that the generation of OI occurs in small networks with a limited number of strong ties. In line with this argument, Peng et al. (2014) shows the importance of centrality of individuals in their social networks and its impact on individual creativity and OI generation.

Exploitive innovations, on the other hand, require exploitation networks. These types of networks can be recognised as large networks with a large number of non-redundant and informal ties (Gilsing et al., 2007). Adoption of OI requires these kinds of networks. Community learning, proposed by Perez Jolles et al. (2016) may be an appropriate network to the diffusion and adoption of OI. Daft (1978) proposed a top-down mechanistic structure for the adoption of OI and his idea has been confirmed by other empirical studies (Damanpour and Aravind, 2012). While Daft's theory concerns the organisational structure, we can develop and adopt it for network structures. As indicated above, by the adoption of OI firms seek legitimacy. Institutional pressure leads firms to participate in networks and adopt OI (Ashworth et al., 2009; Qian et al., 2013; Aravind et al.,

2014). As an exploitive network, this network contains heterogeneous partners such as consulting agents, early adopters, institutions (Damanpour and Aravind, 2012; Damanpour and Schneider, 2006; Young et al., 2001, Qian et al., 2013; Aravind et al., 2014) suppliers, distributors and customers (Ganter and Hecker, 2014).

These arguments lead us to highlight the importance of exploitation networks in the adoption of organisational innovation and to formulate the hypotheses concerning the links between network configuration and organisational innovation, with the specific application to the food sector:

Hypothesis 1 Heterogeneity of network membership facilitates the adoption of OI in firms.

Hypothesis 2 Heterogeneity of network partners facilitates the adoption of OI in firms.

Hypothesis 3 Firms with a high level of network competencies are more successful in the adoption of OI

Hypothesis 4 Informal ties in networks facilitate the adoption of OI in firms.

As is mentioned above, exploitation networks are recognised through a large number of non-redundant ties and a combination of formal and informal ties (Gilsing et al., 2007; Gilsing and Duysters, 2008; Gilsing et al., 2008). According to this approach, heterogeneity of network membership, heterogeneity of network partners, as well as informal ties in networks, show the different dimensions of exploitation networks in this research.

### 3. Methodology, data and variable

A data set of 348 European food firms is used in this research. This data comes from the collaboration of five universities and research centres in five European countries (Belgium, France, Ireland, Italy and Sweden) within the framework of a European FP7 project called NETGROW (2010 to 2014). The objective of the project was to improve the innovation capacity of agro-food firms. An electronic survey was created on the basis of the literature on innovation networks and was sent to 7,965 agro-food firms from these five countries.

The types of innovations in the questionnaire had been clearly stated and identified, especially with regard to managerial/organisational innovations. The companies received the questionnaire in their national language. This data can be considered as multicultural data. It is interesting to notice that, due to the scarcity of data on organisational innovation (Damanpour and



Aravind, 2012), data of community innovation survey (CIS) has been the most exploited data by European researchers (Battisti and Stoneman, 2010; Evangelista and Vezzani, 2010; Ganter and Hecker, 2013; Mol and Birkinshaw, 2009; Mothe and Nguyen Thi, 2010; Schmidt and Rammer, 2007). In this sense, our database contributes to diversifying the source material. Moreover, the originality of our data lies on the one hand in the sectoral approach of the food sector, and on the other hand on a special range of size (below 500 employees) of the company, which is also taken into consideration unlike the CIS data. Thus, this sectoral focus brings more relevance and precision for this specific sector. The repartition of 348 European food firms is presented in the Table 21.

Tableau 22 – ARTICLE 2 - Firm’s size in research sample

Below 50	255	73.3%
Between 50 and 250	74	21.3%
Between 250 and 500	19	5.4%
Total	348	100%

Concerning the validity of the research questionnaire, three experts from each country were mandated to verify this validity. The reliability of the questionnaire was tested by the Cronbach alpha test with a Cronbach alpha coefficient of 0.75. Our questionnaire is statistically reliable with a coefficient of up to 0.8 based on standardised elements.

Operationally, the survey was conducted over a six-month period from October 2012 to March 2013. During this survey, we sent the questionnaire to 7965 companies in the food sector. A recall process had been put in place (three reminders per company) by e-mail and telephone. The average response rate was 4.5% and the number of questionnaires returned (finished) per country was as follows: Belgium 81, France 126, Ireland 43, Italy 48 and Sweden 50. This low response rate led us to conduct a non-response bias analysis for our data. During the data collection period, we recalled three times by e-mail and telephone and acknowledged two waves of responses during this period. The first wave occurred between 1 October 2012 and 30 January 2013, during which 110 completed questionnaires were received. The second wave concerns the period from 1 February 2013 to the end of March 2013. We received 238 completed questionnaires during this second period. The t test of the mean difference between the observations of these two waves of



responses shows no significant difference between the respondents concerning the main variables. Table 22 presents the results of the non-response bias analysis for our data.

We studied the impact of network structures on organisational innovation (OI) of firms. The endogenous variable of our empirical models is the OI of firms. The values are: 0 if there is no innovation, 1 if there is one innovation, 2 if there are two innovations, 3 if there are three, four or five and 4 if there are six or more innovations. Table 23 presents our dependent, independent and control variables. 'Organisational innovation' is the dependent variable of proposed models. It represents the quantity of organisational innovation and, as indicated in Table 23, it is an ordinal variable. Heterogeneity of firm's partners (*partner diversity*), heterogeneity of networks in which the firm participates (*network diversity*) and network competencies of firms (*network competencies*) are proposed as determinants of organisational innovation. We also tested the impact of network type on organisational innovation. In the research questionnaire, we distinguished five types of inter-organisational networks. Empirical tests proposed the importance of three of them in organisational innovation: business clubs (*business club*), scientific and technological parks (*technology park*) and industrial associations (*industry association*). We integrated these variables as exogenous variables in our models. Firm size (*size*), the age of a firm (*age*) and the presence of a firm on international market (*international market*) are used as control variables in empirical models. In Table 23, we clarified the measurement of each variable through its definition and the question to which the variable is related.

Type of Variable	Variables	Early answers- Late answers	N	Mean	Std. Deviation	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means		
							F	sig	t	df	sig
Dependent variables	Organizational innovation	0	91	1,10	0.12	Equal variances assumed	2.042	0.154	0.869	299	0.386
		1	206	1,27	0.16	Equal variances not assumed			0.856	224.921	0.393
Main determinant	Network Diversity	0	104	0.86	0.94	Equal variances assumed	0.08	0.78	0.38	339	0.71
		1	237	0.81	0.94	Equal variances not assumed			0.38	196.57	0.71
	Partner Diversity	0	110	3.28	2.46	Equal variances assumed	0.31	0.58	-0.08	346	0.94
		1	238	3.30	2.40	Equal variances not assumed			-0.08	207.93	0.94
	Industry Association	0	101	2.31	1.74	Equal variances assumed	0.03	0.86	0.85	321	0.4
		1	222	2.14	1.67	Equal variances not assumed			0.83	186.85	.41
	Technology Park	0	88	0.17	0.70	Equal variances assumed	5.83	0.02	-1.17	291	0.25
		1	205	0.30	0.96	Equal variances not assumed			-1.32	222.41	0.19
	Business Club	0	95	1.03	1.55	Equal variances assumed	0.03	0.86	0.07	303	0.95
		1	210	1.02	1.60	Equal variances not assumed			0.07	186.66	0.95
	Network Competencies	0	96	0.77	1.24	Equal variances assumed	1.54	0.22	-1.00	318	0.32
						Equal variances not assumed			-1.05	202.28	0.3

Tableau 23 – ARTICLE 2 - Non-response bias analysis (Independent Samples Test)

Tableau 24 – ARTICLE2 - Variables and definitions

	Variables	Definition	Question
Dependent variables	Organizational innovation	Number of organizational innovation of firms in ordinal scale (0 if no innovation, 1 if one innovation, 2 if two innovation, 3 if three, four or five innovation and more innovation and 4 if six and more innovation)	Q12-4
Main determinants	Partner Diversity	Heterogeneity of partners in the networks from with which the firm shares resources	Q14
	Network Diversity	Heterogeneity of networks in which the firm participates	Q13
	Network Competencies	Number of activities that the firms realises in order to develop its network competence	Q18
	Business Club	Number of business clubs in which the firm's managers participate	Q13-5
	Technology Park	Number of scientific and technological parks in which the firms participate	Q13-4
	Industry Association	Number industry associations in which the firms participate	Q13-2
Control variables	Size	The number of firm's employees	Q37-2
	Age	The age of firm	Q37-1
	International market	The presence of firm in international market (1 if yes and 0 if no)	Q5

#### 4. Results

Table 24 shows the bivariate correlation between variables. We can consider a positive and significant correlation between organisational innovations on the one hand, and heterogeneity of partners, diversity of firm's networks, firm's membership in industry associations and business clubs on the other hand. Firm size is significantly correlated with all dimensions of networks: heterogeneity and diversity of partners and networks. Firms which participate in industry associations, participate in heterogeneous networks too.

Table 25 represents empirical findings of the research. Model fitting information for all models shows that our empirical model is reliable and the dependant variable (organisational innovation) can be explained through the proposed models. Both indicators of goodness-of-fit (Pearson and deviance) indicate that the used data fits with the empirical models (the value of significance exceeds 0.05). The test of parallel lines confirms that parameters (independent variables value) remain the same in different categories of dependent variable. Nagelkerke R square indicates that between 11 to 14% of dependent variable variation can be explained by the proposed empirical models.

Tableau 25 – ARTICLE 2 - Bivariate correlations between variables

	Network Diversity	Partner Diversity	Network Competencies	size	age	Industry Association	Technology Park	Business Club	Organizational innovation
Network Diversity	1.000								
Partner Diversity	0.290**	1.000							
Network Competencies	0.120*	0.216**	1.000						
Size	0.353**	0.234**	0.279**	1.000					
Age	0.155**	0.006	0.091	0.372**	1.000				
Industry Association	0.623**	0.163**	0.089	0.308**	0.169**	1.000			
Technology Park	0.344**	0.139*	0.137*	0.147*	0.053	0.073	1.000		
Business Club	0.542**	0.096	0.034	0.059	-0.070	0.222**	0.058	1.000	
Organizational innovation	0.166**	0.176**	0.070	0.176**	-0.008	0.125*	0.117	0.170**	1.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tableau 26 – ARTICLE 2 - Empirical models, ordinal regression

		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Type of variable	Variables	Org. innov	Org. innov	Org. innov	Org. innov	Org. innov
Main determinant	Partner Diversity	,119** 3,865	,106* 3,007	,084 2,137	,108* 3,074	,104* 2,985
	Network Diversity	-,061 ,092	-,125 ,371	,186 2,564	-,157 ,557	
	Network Competencies				,212** 4,087	
	Net. Diversity Net. Competencies					,082** 3,871
	Business Club	,254** 6,069	,293*** 7,605		,275*** 6,465	,205** 5,797
	Technology Park	,174 ,949	,187 1,093		,240 1,648	,126 ,589
	Industry Association	,058 ,296	,053 ,244		,094 ,718	,001 ,000
Controls variables	Size	,238** 5,367	,207** 3,922	,246** 6,170	,195* 3,361	,203** 3,706
	Age	-,216 2,026	-,223 2,117	-,304** 4,238	-,222 2,139	-,224 2,183
	International Market		,555* 3,569	,467* 2,916		
Model fitting information	Model fitting Chi- Square	28,068* **	31,71***	27,869***	29,91***	29,379***
	Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,12	,135	,110	,134	,132
	Goodness-of-Fit Pearson	997,890 ,778	930,866 ,989	1025,263 ,989	1006,684 ,214	986,798 ,372
	Goodness-of-Fit Deviance	461,821 1,000	458,184 1,000	496,897 1,000	442,467 1,000	442,993 1,000
	Test of Parallel Lines	18,131 <sup>c</sup> ,641	5,855 1,000	12,113 ,670	25,03 ,404	21,539 ,426
	Number of observation	348	348	348	148	348

Heterogeneity of firm's partners impacts positively on the organisational innovation of a firm (all models). The more heterogeneous the firm's partners in innovation, the more innovative this firm is in terms of organisation and management. Network competence also has a positive impact on the organisational innovation of firms. Firms that are prepared for partnership and that have more experience and knowledge concerning networking behaviour, may benefit more from networks and thereby have more organisational innovations. The heterogeneity of networks in which the firm participates in, does not have a significant impact on organisational innovation. We tested the interaction between network competence and heterogeneity of the network. This interaction has a positive impact on the organisational innovation of firms. This finding means that the network competencies of firms moderate the relationship between heterogeneity of networks in which the firm participates in and its organizational innovation. Firms with a high level of network competencies may benefit more from the heterogeneity of networks in matter of organisational innovation. The membership of firms in a business club impacts positively on the quantity of their OI adoption. This result shows that the informal ties which are formed around the formal network facilitate the knowledge sharing and thereby reinforce OI adaptation. As a control variable, the firm's size has a positive impact on organisational innovation. Large firms always suffer from structural rigidity and need organisational innovation in order to solve this problem. A firm's age has a negative impact on organisational innovation. Incumbent firms adopt more the best practices of their industries and their intensity of organisational innovation decreases over time. The presence of firms in international markets impacts positively on their organisational innovation. International markets lead to different dimensions of competition for firms and consequently, they will need more innovative practices and structures to overcome this competition.

## 5. Discussion

Based on Damanpour and Aravind (2012) classification, in this research we distinguished two types of organisational innovation: exploration OI and exploitation OI. We argued that organisational innovations can be recognised as an exploitation innovation. By definition, an OI is the adoption of new managerial tools and best practices in organisation. On the one hand, this

category of innovation, as a process, requires the use of external sources as well as institutional influence and support (Birkinshaw and Mol, 2006; Abrahamson, 1996; Westphal et al., 1997; Qian et al., 2013; Aravind et al., 2014; Ashworth et al., 2009). This argument may illuminate the important role of partnerships and of networks in this innovation process. This point is of particular relevance to the food sector in which the proportion of SMEs is particular high. Consequently, as it has been widely acknowledged in the literature, the use of partners and innovation networks is of specific relevance (Batterink et al., 2010; Capitanio et al., 2009).

On the other hand, as an exploitation process, OI needs a special configuration of network: an exploitation one. This kind of network can be recognised by a large number of non-redundant and informal ties as well as structural holes and bridge ties, as suggested by several researchers (Gilsing and Duysters, 2008; Gilsing et al., 2008; Gilsing et al., 2007). Our empirical findings confirm the above arguments. We find that the heterogeneity of the partners impact positively the OI within firms. The study shows that the heterogeneity of network partners facilitates the adoption of OI in firms (Hypothesis 2). Gilsing and Duysters (2008) argue that in the case of a large knowledge distance between partners, firms need redundant ties to understand required knowledge and thus, will exchange information intensively. A wide range of diversified knowledge may prevent firms from developing their exploration process. But in the exploitation process, firms have a limited knowledge distance and are able to receive and internalise heterogeneous knowledge from heterogeneous partners. However, the impact of network diversity on organisational innovation is not significant and thereby our first hypothesis (the heterogeneity of networks membership facilitates the adoption of OI in firms) cannot be confirmed. We find also a positive impact of network competence on OI: this result is in the line with our Hypothesis 3 (firms with a high level of network competencies are more successful in the adoption of OI). Regarding the nature of sharing knowledge in the exploitation process, a high level of network competence may be essential for firms (Shiri et al., 2015). In this process firms need to share in-depth knowledge and need also to evaluate the value of received knowledge through triangulation (Doménech and Davies, 2011).

Our result confirms also that informal ties in networks facilitates the adoption of OI in firms (Hypothesis 4) and shows the positive impact of the business clubs on OI. Indeed, business clubs provide an opportunity for interactive learning for firms through intensive exchange, training, development sessions and meetings (Hyde et al., 2003). These types of interactions always create



trust-based informal ties. Informal ties facilitate the innovativeness of firms at the individual level (Tortoriello and Krackhardt, 2010). It has been shown that top managers' attitude towards innovation is one of main determinants of OI (Damanpour and Schneider, 2009). Business clubs reinforce this innovativeness of top management teams and in return this innovativeness facilitates OI. The question of the specificities of the food sector regarding this point is also worth emphasising. We suggest that, with a high proportion of SMEs in the food sector in Europe, our results put the accent on this point for the importance of networks such as business clubs and the prevalence of informal trust-based relationships between managers (Gellynck and Kühne, 2010), as key drivers of OI.

Finally, the presence of firms in international markets positively impacts their OI. As a result, we can understand the existence of a significant link between OI and the competitive environment, with the fact that companies operating in competitive markets are more prone to innovate. On the contrary, uncompetitive markets can create inefficiencies that are considered as bureaucratic and counterproductive in terms of innovation (Damanpour and Aravind, 2006). According to Schmidt and Rammer (2007), customer pressure can be seen as an opportunity and an incentive to innovate. For these authors, a dependence on customers shows a positive effect on OI. In line with these works (Schmidt and Rammer, 2007; Battisti and Iona, 2009; Mol and Birkinshaw, 2009), we can also confirm the positive impact of the firm's exporter status.

## 6. Managerial implications

This discussion also provides interesting insights for management scholars and practitioners. The adoption of OI is an attracting topic for managers. Our result shows the positive impact of these types of networks on the OI. Business Clubs are an interesting type of network for leaders. Indeed, there is a collective interest of companies for the exchange and sharing aspects of good practices. It pushes them to gather together: emulation, sharing success stories and seeing the difficulties and challenges of others. Realising that others have the same issues is a source of relief. Beyond simply sharing good practices, comparing oneself to others is a trigger and a vector that positively drives top managers towards improved managerial practices. Indeed, the adoption of new managerial tools and best practices within the firm may facilitate the enhancement of the firm's performance and sustainability.

Our findings may be very useful to firms, and more specifically SMEs, as they constitute the bulk of companies in the food sectors, and in the case in which they rely on networks to create or to adopt OI. In order to realise a successful OI adoption, firms need a special kind of network: an exploitation one. Heterogeneity of partners in networks may facilitate the adoption of OI. Knowledge and information sharing with suppliers, costumers, competitors, firms from other sectors enhance the capacity of firms in the adoption of OI. Our findings highlight the important role of network competence in the successful adoption of OI. We argue that the improvement of network competence through structural change and training programs may facilitate the learning by interaction in the case of OI adoption. Among the different types of networks, the business clubs are the most interesting. The presence of simultaneous formal and informal ties of this kind of network may improve the innovativeness of managers and lead them to a successful process of OI adoption.

## 7. Concluding remarks and perspectives

We can summarise what we learn from this research about the importance of the network, as well as its characteristics for innovation organisation, in the context of food sector. The network characteristics that positively impact the OI are the heterogeneity of partners and the network competence of firms, as well as the type of networks (particularly business clubs). We analysed the case of the OI adoption in food companies. However, our empirical model explains a small part of the variation of OI in studied firms. It is due to our particular focus on the networking behaviour of firms. In fact, regarding the OI, a wide range of determinant factors are recognised and studied in previous researches. Top management support, technological competencies, organisational learning, HRM practices, a competitive environment, absorptive capacity, firms governance, and change agents are some of these factors (Damanpour and Aravind, 2012; Bolívar-Ramos et al., 2012; Dedrick et al., 2015; Liao et al., 2012; Jiang et al., 2012; Fay et al., 2015; Ganter and Hecker, 2013). Including these determinants may improve the estimation capacity of empirical models.

Nevertheless, the integration of all the determinants in a singular model is impossible. Another interesting direction for future research may be the investigation of the role of relational characteristics such as trust, interpersonal exchanges, emotional energy and intensive interaction (Hackett and Parker, 2016), as well as the external agent (Mol and Birkinshaw, 2014) in the creation

and adoption of OI. Finally, we suggest exploring more widely the specificities of the food sector, and especially the fact that, as we have suggested and made in the hypothesis, the results may be partially linked to the existence of an over representation of SMEs in that sector, in comparison with other sectors having a higher proportion of large and multinational companies. Comparative and inter sectors analysis would be an interesting perspective for further research on network characteristics and organisational innovations in general.

## References

- Abdirahman, Z.Z., Cherni, M. and Sauvée, L. (2014) 'Networked innovation: a concept for knowledge-based agrifood business', *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 14, No. 2, pp.83–93.
- Abrahamson, E. (1996) 'Management fashion', *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp.254–285.
- Ali, M., Kan, K.A.S. and Sarstedt, M. (2016) 'Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance', *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 11, pp.365–1008.
- Aravind, D., Damanpour, F., and Devece, C. (2014) 'Environmental performance: interplay between the roles of process innovation capability and managerial innovation implementation', in Hervás-Oliver, J.L. and Peris-Ortiz, M. (Eds.): *Management Innovation*, pp.29–43, Springer International Publishing, Cham.
- Ashworth, R., Boyne, G. and Delbridge, R. (2009) 'Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector', *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No. 1, pp.165–187
- Batterink, M.H., Wubben, E.F., Klerkx, L. and Omta, S.W.F. (2010) 'Orchestrating innovation networks: the case of innovation brokers in the agri-food sector', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22, No. 1, pp.47–76.
- Battisti, G. and Iona, A. (2009) 'The intra-firm diffusion of complementary innovations: evidence from the adoption of management practices by British establishments', *Research Policy*, Vol. 38, No. 8, pp.1326–1339.
- Battisti, G. and Stoneman, P. (2010) 'How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on synergies between technological and organizational innovations', *British Journal of Management*, Vol. 21, No. 1, pp.187–206.
- Birkinshaw, J. and Mol, M. (2006) 'How management innovation happens', *Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 4, pp.81–88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M. (2008) 'Management innovation', *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp.825–845.
- Bolívar-Ramos, M.T., García-Morales, V.J. and García-Sánchez, E. (2012) 'Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance', *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 29, No. 3, pp.331–357.
- Camisón, C. and Villar-López, A. (2014) 'Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance', *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 1, pp.2891–2902.

- Camisón, C., Forés, B. and Boronat-Navarro, M. (2016) 'Cluster and firm-specific antecedents of organizational innovation', *Current Issues in Tourism*, Vol. 20, No. 6, pp.1–30.
- Capitanio, F., Coppola, A. and Pascucci, S. (2009) 'Indications for drivers of innovation in the food sector', *British Food Journal*, Vol. 111, No. 8, pp.820–838.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp.128–152.
- Daft, R.L. (1978) 'A dual-core model of organizational innovation', *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp.193–210.
- Damanpour, F. and Aravind, D. (2006) 'Product and process innovation: a review of organizational and environmental determinants', in Hage, J. and Meeus, M. (Ed.): *Innovation, science, and Institutional Change. A Research Handbook*, pp.38–65, Oxford University Press, Oxford.
- Damanpour, F. and Aravind, D. (2012) 'Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents', *Management and Organization Review*, Vol. 8, No. 2, pp.423–454.
- Damanpour, F. and Evan, W.M. (1984) 'Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, pp.392–409.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2006) 'Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers', *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp.215–236.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2009) 'Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers', *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No. 3, pp.495–522.
- Dedrick, J., Venkatesh, M., Stanton, J.M., Zheng, Y. and Ramnarine-Rieks, A. (2015) 'Adoption of smart grid technologies by electric utilities: factors influencing organizational innovation in a regulated environment', *Electronic Markets*, Vol. 25, No. 1, pp.17–29.
- Doménech, T. and Davies, M. (2011) 'The role of embeddedness in industrial symbiosis networks: phases in the evolution of industrial symbiosis networks', *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20, No. 5, pp.281–296.
- Evangelista, R. and Vezzani, A. (2010) 'The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis', *Research Policy*, Vol. 39, No. 10, pp.1253–1263.
- Fay, D., Shipton, H., West, M.A. and Patterson, M. (2015) 'Teamwork and organizational innovation: the moderating role of the HRM context', *Creativity and Innovation Management*, Vol. 24, No. 2, pp.261–277.
- Ganter, A. and Hecker, A. (2013) 'Deciphering antecedents of organizational innovation', *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 5, pp.575–584.

- Ganter, A. and Hecker, A. (2014) 'Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies', *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 6, pp.1285–1292.
- Gellynck, X. and Kühne, B. (2010) 'Horizontal and vertical networks for innovation in the traditional food sector', *International Journal on Food System Dynamics*, Vol. 1, No. 2, pp.123–132.
- Gellynck, X., Kühne, B. and Weaver, R.D. (2011) 'Innovation capacity of food chains: a novel approach', *International Journal of Innovation and Regional Development*, Vol. 3, No. 2, pp.99–125.
- Gellynck, X., Vermeire, B., and Viaene, J. (2007) 'Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context', *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, No. 3, pp.209–226.
- Gilsing, V., Nooteboom, B., Vanhaverbeke, W., Duysters, G. and van den Oord, A. (2008) 'Network embeddedness and the exploration of novel technologies: technological distance, betweenness centrality and density', *Research Policy*, Vol. 37, No. 10, pp.1717–1731.
- Gilsing, V.A. and Duysters, G.M. (2008) 'Understanding novelty creation in exploration networks: structural and relational embeddedness jointly considered', *Technovation*, Vol. 28, No. 10, pp.693–708.
- Gilsing, V.A., Lemmens, C.E. and Duysters, G. (2007) 'Strategic alliance networks and innovation: a deterministic and voluntaristic view combined', *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 19, No. 2, pp.227–249.
- Hackett, E.J. and Parker, J.N. (2016) 'Ecology reconfigured: organizational innovation, group dynamics and scientific change', in Merz, M. and Sormani, P. (Eds.): *The Local Configuration of New Research Fields, Sociology of the Sciences Yearbook*, Vol. 29, pp.153–171, Springer, Cham.
- Hervas-Oliver, J-L., Sempere, F-R. and Boronat-Moll, C. (2012) *Process Innovation Objectives and Management Complementarities: Patterns, Drivers, Coadoption and Performance Effects*, Working Paper, No. 2012-05, United Nation University and Maastricht Economic and social Research institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT).
- Huang, F. and Rice, J. (2012) 'Openness in product and process innovation', *International Journal of Innovation Management*, Vol. 16, No. 4, pp.1–24.
- Hyde, K., Miller, L., Smith, A. and Tolliday, J. (2003) 'Minimising waste in the food and drink sector: using the business club approach to facilitate training and organisational development', *Journal of Environmental Management*, Vol. 67, No. 4, pp.327–338.
- Jiang, J., Wang, S. and Zhao, S. (2012) 'Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 19, pp.4025–4047.
- Laursen, K. and Salter, A. (2006) 'Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms', *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp.131–150.
- Le Bas, C., Mothe, C. and Nguyen-Thi, T.U. (2015) 'The differentiated impacts of organizational innovation practices on technological innovation persistence', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 18, No. 1, pp.110–127.

- Le Roy, F., Robert, M. and Giuliani, P. (2013) 'L'innovation managériale', *Revue Française de Gestion*, Vol. 235, No. 6, pp.77–90.
- Lefebvre, V.M., Molnár, A. and Gellynck, X. (2013) 'The role of network administrative organizations in the development of social capital in inter-organizational food networks', *International Journal on Food System Dynamics*, Vol. 3, No. 3, pp.228–242.
- Liao, S.H., Chang, W.J., Hu, D.C. and Yueh, Y.L. (2012) 'Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 1, pp.52–70.
- March, J.G. (1991) 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.71–87.
- Mazzanti, M., Pini, P. and Tortia, E. (2006) 'Organizational innovations, human resources and firm performance: the Emilia-Romagna food sector', *Journal of Socio-Economics*, Vol. 35, No. 1, pp.123–141.
- Mol, M.J. and Birkinshaw, J. (2009) 'The sources of management innovation: when firms introduce new management practices', *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 12, pp.1269–1280.
- Mol, M.J. and Birkinshaw, J. (2014) 'The role of external involvement in the creation of management innovations', *Organization Studies*, Vol. 35, No. 9, pp.1287–1312.
- Mothe, C. and Nguyen Thi, T.U. (2010) 'The link between non-technological innovations and technological innovation', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, pp.313–332.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2013) 'Organizational ambidexterity: Past, present, and future', *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, pp.324–338.
- OECD (2005) *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, No. 4, Statistical Office of the European Communities Publications de l'OCDE.
- Peng, J., Zhang, G., Fu, Z. and Tan, Y. (2014) 'An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity', *Information Systems and E-Business Management*, Vol. 12, No. 3, pp.465–489.
- Perez Jolles, M., McBeath, B., Carnochan, S. and Austin, M.J. (2016) 'Factors associated with managerial innovation in public human service organizations', *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, Vol. 40, No. 4, pp.421–434.
- Phelps, C., Heidl, R. and Wadhwa, A. (2012) 'Knowledge, networks, and knowledge networks: a review and research agenda', *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, pp.1115–1166.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer D. and Neely, A. (2004) 'Networking and innovation: a systematic review of the evidence', *International Journal of Management Reviews*, Vols. 5–6, Nos. 3–4, pp.137–168.
- Provan, K.G., Fish, A. and Sydow, J. (2007) 'Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks', *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, pp.479–516.



- Qian, C., Cao, Q. and Takeuchi, R. (2013) 'Top management team functional diversity and organizational innovation in China: the moderating effects of environment', *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 1, pp.110–120.
- Reichstein, T. and Salter, A. (2006) 'Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms', *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 4, pp.653–682.
- Roberts, P.W. and Amit, R. (2003) 'The dynamics of innovative activity and competitive advantage: the case of Australian retail banking, 1981 to 1995', *Organization Science*, Vol. 14, No. 2, pp.107–122.
- Sarkar, S. and Costa, A.I.A. (2008) 'Dynamics of open innovation in the food industry', *Trends in Food Science & Technology*, Vol. 19, No. 11, pp.574–580.
- Scarborough, H., Robertson, M. and Swan, J. (2015) 'Diffusion in the face of failure: the evolution of a management innovation', *British Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp.365–387.
- Schmidt, T. and Rammer, C. (2007) *Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?* ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 07-052 [online] <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1010301> (accessed 15 June 2016).
- Schumpeter, J.A. (1983) *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
- Shiri, G., Sauvée, L. and Abdirahman, Z.Z. (2015) 'Bridge and redundant ties in networks: the impact on innovation in food SMEs', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 18, No. 3, pp.355–379.
- Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P.O., Barth, H. and Ståhl, J. (2016) 'Business model innovation in the agri-food sector: a literature review', *British Food Journal*, Vol. 118, No. 6, pp.1462–1476.
- Tortoriello, M. and Krackhardt, D. (2010) 'Activating cross-boundary knowledge: the role of Simmelian ties in the generation of innovations', *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, pp.167–181.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J., van den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (2012) 'Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size', *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 1, pp.28–51.
- Westphal, J.D., Gulati, R. and Shortell, S.M. (1997) 'Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2, pp.366–394.
- Young, G.J., Charns, M.P. and Shortell, S.M. (2001) 'Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system', *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 10, pp.935–951.



Article 3 - Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises

Plan

Abstract

1-Introduction

2-Corporate Social Responsibility in SMEs: the network dimension

3-Network effects in CSR implementation: theoretical backgrounds

4-A case study of network effects in CSR implementation

5-Some managerial implications and concluding comments

References

Abstract

Building on a literature review and an illustration with a concrete example, the goal of this article is to propose an analytical framework of Corporate Social Responsibility (CSR) implementation in food small and medium enterprises (SMEs) putting forward the issue of network effects. Indeed, innovation networks and networking activities, as in any innovation process, are major means to enhance and foster CSR in SMEs, but the interests and concrete consequences of the network perspective for innovation capacity enhancement are rarely addressed. To do so we suggest considering CSR implementation as a type of managerial innovation and define by analogical reasoning the main categories of network effects found in the literature. From these, three critical dimensions of network effects are identified: structural, interactive and cognitive, each of them affecting specific dimensions of the innovation process. This analytical framework is synthesized and adapted for CSR implementation and then applied to a case study of a food SME involved in a collective initiative in France, putting in evidence these effects. Finally, some managerial implications and concluding comments are drawn.

**Keywords:** food, implementation, learning, network, SME

## 1. Introduction

Corporate Social Responsibility (CSR) is as an active approach by which an organization intends to raise awareness of belonging to an environment, the consequences of its intervention in this environment and to correct or anticipate the consequences that are negative (Carroll, 1999; Dejean and Gond, 2004). The food sector, composed largely of small and medium enterprises (SMEs), carries strong characteristics especially in innovation aspects (Gellynck et al., 2007; Hartmann, 2011). Indeed, the food company aiming at a sustainable development is often hampered by the complexity of problems and is not aware of its strengths and weaknesses, both in terms of positioning in its environment, of access to resources, of relationships with strategic partners and with major stakeholders. The issue of implementation of CSR in small and medium enterprises, that is to say, the actual implementation, with the necessary activation of a set of partners and mobilizing human, financial, organizational resources, is rarely addressed in an analytical perspective, especially from a network point of view.

The purpose of the article is to provide an analytical framework and evidence building of network effects in a CSR collective initiative in France targeted to food SMEs. The article is organized into four parts. In the first part (2) we specify the notion of CSR implementation, its context and its specificities for food SMEs. In the second part (3) we specify the network aspects of CSR implementation in relation with theoretical backgrounds. Then this approach is put into context through a case study of a food SME which has implemented CSR with the support of a collective initiative (4). Concluding comments follow (5).

## 2. Corporate Social Responsibility in SMEs: the network dimension

CSR is a major trend in modern business in which companies are expected to account explicitly for all aspects of their performance, economical, environmental and social. Such an implementation of complex CSR principles encompasses important managerial changes, in practices, processes and structures. CSR implementation in a company is a category of managerial innovation (OECD, 2005; Pitsis et al. 2012) as these practices and procedures will be new to the firm (Damanpour and Aravind, 2012). As such managerial innovations induced by the implementation of the CSR principles in SMEs mobilized networks of different nature (Cramer, 2005; Fenwick, 2010; Jenkins, 2006, 2009; Perera, 2008, 2009). Their characterization has focused the attention of many researchers (Bonneveux and Saulquin, 2009; Jamali et al., 2009). The works of Bonneveux and Saulquin (2009) for instance highlight the

role of the network, seen as a framework 'which fit together resources and capabilities between the internal and external stakeholders', to allow integrated approaches of social responsibility. Thus, the group of companies studied by the authors plays a role of coordinator of several families of players, where the territorial dimension (geographical proximity) will have an important task. The existence of the network organization reduces the information asymmetry on CSR and provides a more concrete representation of actions to integrate when a company wants to implement CSR. This experiential aspect of the networking activity is also acknowledged by Cramer (2005) and Fenwick (2010) in their research on CSR implementation at the company level. The network, as a collective actor, is also an interlocutor of the various stakeholders which allows a greater exchange of experiences, knowledge and resources, both tangible and intangible (Bonneveux and Saulquin, 2009). For Jamali et al. (2009) the SME context of CSR implementation adds peculiarities, especially due to the importance of relational attributes and non-formalized rules and procedures. In opposition to large companies, SMEs usually rely on discretionary values and direct interpersonal links with stakeholders. For Jamali et al. (2009) 'the weaknesses of SMEs stemmed in turn from a limited integration and institutionalization of CSR processes and limited identification with the business case for CSR, and strategic CSR conceptions and orientations.' Jenkins (2006, 2009) also suggests considering this question of business case as central, suggesting that SME facing CSR needs considering more specifically the following aspects, need of a change agent, i.e. a business champion able to guide the change process; need of external networks in order to have access to new skills and information; need of internal networks, that will transform and disseminate in-house this new knowledge.

A major difficulty in studying network effects in the implementation of CSR principles is its complexity and duration (Helfrich, 2010; Maon et al., 2009). Moreover, the implementation of the standard itself induces an activation of specific CSR stakeholders, which should not be confused with the creation of (often new) relationships with other types of actors, such as actors facilitating the setting up (consultants for instance) or institutional actors whose role would be to bring the innovation through a collective approach (such as a network coordinator). In other words, there are several categories of learning phenomena that are activated simultaneously, and will vary overtime (Maon et al., 2009).

The process of implementing a managerial innovation such as CSR encompasses both structural and dynamic dimensions. Indeed, a company wishing to implement these principles

must reconfigure its place in its environment by mobilizing jointly its individual and organizational partners over a relatively long period of time. In the words of Jenkins (2009), a SME has to ‘build a CSR strategy from simple beginnings to a process of learning and networking’. The objective of the approach is to characterize these events in a heuristic manner. To illuminate the complexity and develop a contextualization of these phenomena applied to the food SMEs context (Fort et al., 2005) we propose an analytical approach based on these two dimensions, reticular and procedural, of adopting CSR seen as a managerial innovation. As a highly complex phenomenon, the implementation of CSR in SMEs necessitates the delineation of different categories of effects. Following Agarwal et al. (2012) we will consider that the ‘social capital of the organization (and its members) might be seen to be a potentially important determinant of the extent to which managers as change agents can engage in the learning, experimentation, reflection and communication (...) as it shapes the organization’s access and exposure to new ideas.’ These authors, in coherence with the social capital innovation theorists, identified three dimensions which will serve as a basis for the study of the network dimension: structural, interactive and cognitive.

### 3. Network effects in CSR implementation: theoretical backgrounds

We will consider successively three categories of network effects. The structural effect category finds its roots mainly in the structural analysis of networks, while interactive effects question more specifically the idea of a networking activity that will support or give rise to real innovations. Finally, the cognitive effect focuses on the impact of the time dimension on any networking activity, leading to irreversibility, to path dependency and to the accumulation of new and specific knowledge. A synthesis follows.

#### *Exploring the structural dimensions of innovation networks*

For Conway and Steward (2009) the network perspective applied to innovation research has considerably renewed and extended our knowledge on innovation processes. We will consider here the structural branch of these researches, rooted mainly in the social network analysis (Borgatti and Li, 2009; Borgatti et al., 2009). The starting point of the process of structural analysis of networks is to consider any network as a combination of actors and relationships (Borgatti and Li, 2009; Burt, 1997, 2000). In the structural analysis of networks, the actors are not independent but rather interdependent and influence each other. To take into account the unique situation of each member and the network structure as such, the structural

approach combines two complementary perspectives: the global network, that is to say its density, the average distance between each of its members, the existence of subsets more or less structured; and the ego network, that is to say the situation of an actor (an individual, a SME) in its environment and its degree of inclusion, its mode of insertion into the global network (Borgatti and Li, 2009, Borgatti et al., 2009; Coulon, 2005). Actors are considered as nodes, and relationships between them as ties. Thus, researches on innovation mobilizing the structural analysis of networks (Coulon, 2005) produces representation of innovation processes as maps (Conway et al., 2001) or charts of nodes and relationships (Giuliani and Bell, 2005).

Consequently and in considering the CSR context, two families of components must first be identified: actors and relations (Jonker and De Witte, 2006). An important contribution of this approach for CSR is the simultaneous consideration of all types of actors involved (Cramer, 2005), in the first place, individuals (which will constitute a social network) and organizations (the basis for an inter-organizational network). The identification of relationships that these actors have with one another is the second component. In line with social network theorists, these relationships can be of several types: continuous (similarities, relationships, interactions) or discrete (financial flows, knowledge flows), directed or not, measured by value or not, formal or informal (Borgatti and Li, 2009). The process of implementing management system standards such as CSR systematically involves usually two groups of major actors (Abdirahman and Sauvé, 2012, 2013; Abdirahman et al. 2013; Hatanaka et al., 2005): individuals (managers, consultants etc.) and organizations (SMEs, standardization bodies such as ISO, the International Organization for Standardization, consular agencies, auditors, governmental bodies, banks, etc.). This adaptation of the approach also assumes that is taken into account the heterogeneity and complexity of the flows and interactions generated in the process, and mainly learning processes of knowledge creation and acquisition (Fenwick, 2010). Finally, the network reveals itself, by its structural properties, as facilitating (or hindering) the implementation.

#### *Networking activity as a complement of structural aspects*

In the context of the implementation of CSR principles, knowledge transfer to the organization necessitates the mobilization of new cognitive resources and the activation of formal structures. An analytical approach applied to the implementation of CSR is therefore assumed that a better understanding of the learning processes is necessary. For Berthon et al. (2007), the mechanistic perspective is an essential step in that ‘the transfer of knowledge,

considered as the dependent variable, proceeds from an optimal layout between the nature of network and the types of knowledge. The question is often that of a systematic identification of structural and relational properties of the network, as brakes or levers of the knowledge transfer.' But this structural determinism cannot explain alone the implementation process. A subject as complex as CSR implies a set of interdependencies and a permanent adjustment between the actors, their objectives and the context in question (Gabriel et al., 2013; Maon et al. 2009). Thus, emerges a vision of co-constructed knowledge. In the end, a more complete representation of the relationship between network and organizational learning should show that the network is a 'channel for learning but, recursively, that the network is transformed by the learning taking place. In other words, the network is at least partly constructed by the learning processes, dynamically, deliberately and in an emergent manner' (Berthon et al., 2007).

The ambivalent dimension of the network in the phenomena of innovation is demonstrated by Owen-Smith and Powell (2004), Powell et al. (1996, 2005) and Conway and Steward (2009). By distinguishing the network itself from the networking event, they show that the study of the innovation process involves taking into account both the structural dimension and interactivity. For Conway and Steward (2009), there is an interaction between the network as a structure and the networking event taking place in this network, with 'on the one hand, the network may constrain or liberate the patterns of interaction and exchanges between network members; on the other, networking behaviour may serve either to ossify (i.e. fix) the existing network membership and relationships, or create a dynamic in the membership and relationships within the network' (Conway and Steward, 2009). Not surprisingly, researches on CSR have widely adopted this vision (Cramer, 2005; Fenwick, 2010). This vision is developed and nicely synthesized by Berthon et al. (2007) in their study of implementation of IT standard projects. These authors point out that in the context of innovations mobilizing large transfers of knowledge, social networks and learning processes are involved. Thus, 'the formal structure of network, but also the quality and relational characteristics that are played out, have a role on the nature of the learning that occurs there' (Berthon et al., 2007). One of the reasons that require the taking simultaneous consideration of structural and relational dimensions according to these authors rely on the fact that the individual, place of learning, is demanding of both resources and information but also demands a sense of belonging and social ties.

*The processual dimension of CSR implementation: the cognitive network effects*

The implementation of a standard goes through qualitatively distinct stages (Abdirahman and Sauvée, 2012; Henson and Humphrey, 2009, 2010) with an evolutionary perimeter of actors involved in the process. These steps are mostly a reflection of the types of actors mobilized and of their changing status or role from one phase to another. It is therefore necessary to consider explicitly the time dimension and its corollary, namely its influence over the types of actors involved, and over the process of adopting the CSR standard. This reflects the fact that the implementation of CSR is done in the long run and differentially mobilizes actors and resources (Capron et al., 2011). Maon et al. (2009) rightly point out that CSR must be 'considered as an organizational change process whose aim is to align the organization with the dynamic demand of the business and social environment by identifying and managing stakeholder expectations' (Maon et al., 2009). These phenomena will change the company, but will also change the environment in turn, engaging CSR as an activity 'evolutionary and recursive that acts on and reacts to and with the business environment' (Maon et al., 2009). The corollary of such a time dimension in the long run is the impact of knowledge creation and accumulation. Consequently, the implementation of CSR within a company, with its deep impacts on organizational structures and management procedures, thus requests an original view of the combination between the implementation process and learning phenomena. Change in organization related to learning is an important body of literature, stemming mainly from the seminal works of Argyris and Schön (1996), and Levitt and March (1988).

According to Pawlowsky (2003) and his extensive survey of literature on learning, it is clear that 'there are distinct perspectives on organizational learning that differ in respect to certain basic assumptions', nevertheless this author suggests that it is possible 'to see outlines of a picture that visualizes basic building stones of an integrative model of organizational learning'. His review suggests four different dimensions of learning: system-levels (from individual to network); learning modes (cognitive, cultural, action); learning types (single-loop, double-loop, deuterio), and phases. Interestingly it is possible to connect these dimensions with approaches commonly found in the literature on CSR. Cramer (2005) for instance stresses the cognitive and learning aspects of CSR implementation in showing that 'it requires a double-loop form of learning, i.e. a critical reflection on the fundamental values, policy principles and operational procedures'. Similarly, authors such as Crossan et al. (1999) and Kleysen and Dyck



(2001) put forward the role of network forms of organization in these learning processes, because ‘relationships become structured, and some of the results of individual learning or shared understanding developed by groups become institutionalized as organizational artefacts’ (Crossan et al., 1999).

Following Podolny and Page (1998), and authors in social capital theory (Burt, 1997, 2000; Inkpen and Tsang, 2005; Nahapiet and Ghoshal, 1998), we will identify some characteristics of these cognitive effects that are paramount in the understanding of CSR implementation. The basic idea for these effects is the fact that at a certain period of its development, learning processes lead to different forms of institutionalization within a formal network, which thus become a kind of ‘institution’, producing its own rules, norms, values and culture, aspects themselves embedded in idiosyncratic resources and skills. In the terms of Powell et al. (1996) the network becomes progressively the ‘locus of innovation’. Several authors rightly point out this ‘institutionalization’ dimension as a crucial stage of CSR development (Chiffolleau, 2005; Crossan et al., 1999; Fenwick, 2010; Maon et al., 2009).

#### *Network effects in CSR implementation: a synthesis*

The approach developed of CSR implementation is the delineation of the structural characteristics of network, of the characteristics of the networking activity and of the network seen as an institution. We have seen that this idea of three categories of network effects finds its source in the social capital theory (Burt, 1997, 2000; Inkpen and Tsang, 2005; Nahapiet and Ghoshal, 1998) and has already been developed in the context of innovation in general (Zheng, 2010) and managerial innovations in particular (Agarwal et al., 2012). Nahapiet and Ghoshal (1998) for instance define social capital as ‘the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual of a social unit (...), it comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network’. As suggested by Pittaway et al. (2004) and Conway and Steward (2009), the connection has been made between the benefits of network and innovation. But the literature on the role and functions of networks on innovation can be approached through at least two interpretations (Conway and Steward, 2009). In the first one the network is seen as a new way of organizing innovation activities, between market and hierarchy: it is thus the governance aspect that is emphasized. In the second one the network is not considered per se as a specific mode of organizing activities benefiting (or not) to innovation. Instead it is

viewed as a new analytical lens interesting to focus on because it produces a wide range of effects, of externalities, that will influence the innovation processes. Doing so, the network is tracked via the effects it may produce, as a phenomenon affecting any economic life.

Interaction effects between individuals for instance will probably be more important at early stages of the innovation processes, while structural dimensions are more predominant in well-established network relationships. Finally, cognitive effects will be mainly related to the institutionalization (Crossan et al., 1999) of a formal innovation network, especially when it ‘becomes formalized into rules, routines and procedures’ (Crossan et al., 1999) which also tends to create path dependency, organizational memory, common resources and sense-making (Weick, 1995). These network effects on innovation are summarized in Table 26.

Tableau 27 – ARTICLE 3 - Network effects in innovation process (based upon Conway and Steward (2009), Pittaway et al. (2004), Podolny and Page (1998), Coulon (2005), Powell et al. (1996), Agarwal et al. (2012)).

<i>Structural</i>	<i>Interaction</i>	<i>Cognitive</i>
Density Diversity Size Complementarity Position Connectedness Pooling of resources	Intensity Nature of relationship Symmetry/reciprocity Multiplexity Trust Formality	Memory Culture Explicit knowledge Norms Legitimation Sensemaking

#### 4. A case study of network effects in CSR implementation

First of all, we detail the research protocol and its theoretical foundations, which is mainly an exploratory research based based on one case study. Then we explain the context of CSR implementation and the main characteristics of the case study, which is an ongoing regional collective initiative around CSR conducted in France, from a network as a whole as well as from a firm level. Finally, the network effects are synthesized, according to our analytical framework.

##### *Case study methodology and research protocol*

In the study of a dynamic process involving several actors, it is necessary to implement a research setting in the spirit of a theoretical sampling (Eisenhardt, 1989) and a case study methodology (Yin, 2009). Consequently, the approach of the case study adopted is in line with those developed by Yin (2009), Le Goff (2002), Dubois and Gadde (2002) and Eisenhardt

(1989). For Yin (2009) the abductive approach to case study is well suited when the phenomenon to be studied is unclear. An exploratory research by the case allows making sense of complex situations. For Le Goff (2002) the heuristic quality of the case study approach is ‘likely to update elements deviant or surprising. The case study allows the detection of new phenomena’ (Le Goff, 2002). Another key element of the methodological approach adopted is the posture of back and forth between theory and the field, called ‘systematic combining’ as developed by Dubois and Gadde (2002). For these authors, the case study is simultaneously a tool and a product. In contrast to deductive and inductive approaches, this approach allows to discover new variables and new relationships between these variables, creating a ‘fruitful cross-fertilization where new combinations are developed through a mixture of established theoretical models and new concepts derived from the confrontation with reality’ (Dubois and Gadde, 2002). Finally, we have developed this case study approach as it is well adapted to the context of managerial innovation (Pitsis et al., 2012).

In practical terms, the data were collected from questionnaires and interviews designed as part of the research protocol of the FP7 European project called NetGrow. In this project the data collection is done through two complementary approaches: one focusing on the approach of the global innovation network, and the other on the approach of a focal company (called ego network). The actors of the global network are classified into four categories: network coordinator, business firms, governmental bodies, research organizations. The network centred on a focal firm is approached through four sections: identification of key phases of innovation, identification of partners (individuals and organizations), nature of trade (knowledge, finance, etc.), and nature of interactions (social relations, flows of trade, knowledge, information and resources).

For the case study, this is a total of six semi-structured centred exploratory interviews (Romelaer, 2005) that were conducted face to face. Two interviews were done with the network coordinators, an interview with a government representative, and interview with an expert (considered as a research organization and knowledge transfer centre) and two interviews with members of one food SME (quality responsible and production responsible). After taking into account the specificities of the case, the research protocol of the NetGrow project was adapted. The nature of information collected by type of actors is specified in Table 27.

Tableau 28 - ARTICLE 3 - Nature of information collected according to the categories of actors.

Subjects in questionnaires	Categories interviewed			
	Coordinator	Company	Public body	Research center
Network profile	X			
Network inception	X		X	
Network activities and members	X	X	X	X
Network and member evolution	X		X	
Network configuration and links	X	X		X
Network governance and management	X		X	
Performance	X	X	X	X
Innovation phases		X		

The interview guide of this research highlights the actors involved in learning and the means of the learning. Then, we characterize the learning phenomena as well the means for interaction, their support and their content. The categories of actors contacted are the coordinator of the network, a company, a public body and the experts. Each actor has been interviewed during one hour. The interviewing protocol has two stages: the first one concerned the network manager, the second one focused on the SMEs.

#### *Context and main characteristics of the case study*

The field of our case study investigation is developed simultaneously at two levels: firstly, at the network level called ‘Destination Développement Durable’ (Sustainable Development Destination; 3D) in the Aquitaine region in France and secondly hand at the SME level with a SME member of this network, the company Vignerons de Buzet (VdB). 3D is born from the initiative in 2005 of the Regional Federation of Agricultural Cooperatives in Aquitaine (FRCAA) and the French Association for Standardization (the French branch of ISO, the International Organization for Standardization: Afnor). The 3D network is formalized by a contract of partnership between these two entities (Abdirahman and Sauvée, 2012; Abdirahman et al., 2013). This collective effort has allowed thirteen food companies to embark on the path of sustainable development and to be accompanied constantly in their will the set up CSR principles, mainly based upon the ISO 26000 standard defining CSR guidelines for companies (Abdirahman and Sauvée, 2013; Capron et al., 2011; Perera, 2008, 2009). This new ISO 26000 standard has been launched internationally in 2010 and translated for the French food sector by Afnor and professional bodies in 2011, creating a strong dynamic in the sector around this issue.

Thus, a group of companies was created with common values and shared ambitions to structure a wide range of actions in coherence with their priority stakeholders (mainly consumers, buyers, local authorities, insurance companies, environmental groups, etc.).

At the 3D network level, the main drivers in Aquitaine were, with the participation of agribusiness, to anticipate the evolution of regulations and prepare for the new constraints of CSR rather than suffer afterward without taking the time to prepare. But the food SMEs were lacking at that time of sufficient knowledge, of internal resources such as human resources devoted to CSR issues. More importantly, the food SMEs in the Aquitaine region were not aware of the new values and social norms that such an approach necessitates.

Progressively the 3D network has several important roles. Mainly the key pivotal role of 3D network is to provide the 3D tool. It is essentially the creation of common services built around three themes:

1. The training, for SME managers, in the preparation of the process of implementing CSR principles.
2. The availability of a diagnosis tool linked to a pool of specialized experts that leads to the offer of the comprehensive consulting services for SMEs taking into account the principles of CSR synthesized in eight criteria. The consultants are trained in CSR by the network drivers to become 3D experts.
3. The communication (website, brand name, communication tools vis-à-vis stakeholders).

VdB is a wine cellar cooperative founded in 1953 and located in the Lot-et-Garonne district in the South-West of France. This is an SME which includes 234 growers and has 88 employees. The activities of the cave are from the grapes production to the marketing of wine bottles. To do this, the cooperative has two winemaking sites, two aging cellars and two packaging lines. The annual production is around 90,000 hl. Much of the production (estimated at 80%) is devoted to France; the remaining 20% are exported to European countries, Japan, Russia and Canada. The SME is engaged in the 3D network and this initiative is in line with all strategic actions already taken by the company in terms of certification (Agri Confiance®, a quality and environmental standard set up by French cooperatives based upon ISO 9001 and ISO 14001 standards). The antecedents of the SME in terms of certifications and their former collaborations with the network drivers in the case of AgriConfiance® certification are factors of maturity and most trusted determinants for their decision to adopt CSR principles through

this network. The lack of resources, including financial, is a constraint requiring the implementation of a strategy to support new practices (Berger-Douce, 2007). SMEs benefited, like other companies, of funding from the governmental body (DIRECCTE) via the 3D network and also received complementary funding from the Aquitaine Regional Council.

The issue of CSR brings three major challenges for any food business (Abdirahman and Sauvée, 2013; Hartmann, 2011): (1) the creation of a pool of specific resources; (2) the need to communicate its sustainable practices with stakeholders; (3) the creation a community of practice (in the sense of Wenger, 2000) leading finally to the creation of an organizational culture. In this sense, the 3D network can be seen as a virtual place that matches a learning platform for food SMEs, a communication tool with stakeholders and a set of resources that provide the socio material basis for this community of practice. Thus, this collective learning process creates a dynamic favouring the appropriation, at the firm level, of social and environmental issues.

Table 28 summarizes the main basic components found at the network (whole network) and individual (ego network) levels. These building blocks are differentiated in two parts. First of all, one should consider the resources that have been developed in house. These resources are mainly virtual (embedded in the intranet system) but are also found in the specific human expertise of CSR consultants. The 3D network is a bundle of specific resources exclusively available to its members. But, more importantly, the 3D network is also an infrastructure of communication channels that can be activated by the network managers and the members. In other words, the communication channel of the network brings an opportunity of communication, which is, as we will see, conditional to the expression of networks effects.

#### *Network effects in CSR implementation*

In order to delineate precisely the network effects that occur in CSR implementation, it is necessary to proceed in two steps. The first step identifies the main qualitative phases of CSR implementation, each of these phases being considered as a specific contextual environment with regard to the mobilization of formal network(s) and of networking activities; the second step crosses these phases with the network dimensions and their main identified effects on innovation processes.

Tableau 29 – ARTICLE 3 -The main resources and communication channels for CSR implementation in the 3D network.

Levels	Resources for interaction and learning	Modes of interaction/exchange
Organizational	3D website Sustainable development reports Identification guide of the stakeholders Human resources: pool of CSR experts	Formal Intranet adhesion by members Elaboration and diffusion through website Web diffusion to 3D members Direct interpersonal exchanges
Individual	Specific knowledge on CSR (3D experts) CSR training resources Cross auditing	Self-training through common resources Training sessions (external in the community of practice, internal to the companies) Interpersonal exchanges

*The processual dimension of CSR implementation: the phases*

The identification of distinct phases which have been chosen for the 3D case study is based upon previous researches on CSR and on quality standard implementation (Abdirahman and Sauvée, 2012; Henson and Humphrey, 2009, 2010; Maon et al., 2009). Concerning CSR, Maon et al. (2009) propose four phases, based on a critical review of literature articulated with case studies: awareness, challenge, set in motion, re-appropriation, each of these phases differing itself in successive steps, which are identified by analogical comparison with the management standard implementation (Abdirahman and Sauvée, 2012). Phase 1 includes a single stage at which the organization seeks to increase its awareness in the value of CSR to define its business strategy. The key role of the leader is often mentioned, that it responds to external partners (stakeholders such as NGOs, market pressure ...) or internal partners (increased weight of the values held by certain employees or groups of pressure within the company). This phase will be labelled as the antecedent phase in the case study. Phase 2 will lead to the decision to implement CSR (decision phase in the case study) and differs in four steps.

First the company must question the meaning of its commitment to society and to its relationship with key stakeholders. In particular it is necessary to identify what are the social issues specific to these stakeholders and what are the critical resources involved. In a second step the company must develop its own vision and a concrete implementation of this vision. A third step is the audit as such, where the company, for each of the three CSR pillars, compared with those of competitors and the expected standards. Finally, a fourth step is the establishment of integrated strategic plans for the implementation of CSR principles. Phase 3 called set in motion is divided into three steps. This phase will be identified as the 'set up' phase in the case study. The first step is the actual implementation of actions to be taken, a step that involves active networking in order to acquire the necessary material and immaterial resources. The second step covers all activities of internal and external communication for the implementation of CSR. The third step is the one to evaluate the results obtained from the dashboard of indicators. Phase 4 consists of a single step called institutionalization: this is the post evaluation phase of the case study.

For Maon et al. (2009) this crucial phase should provide answers to the question of the sustainability of the action. Given the constraints, including competitive pressures, market risks or demotivation of employees that could result in medium term to a questioning of the strategy,



the organization must have a clear commitment of resources, incentive mechanisms and official permanent controls leading to a continuous quality improvement.

*Crossing phases and categories of network effects*

We decrypt the phenomena of complex learning processes of adopting the principles of CSR of one food SME called VdB. We have highlighted the phenomena in considering, according to our analytical framework, the three categories of network effects, namely structural, interactive and cognitive. We focus successively on the four main phases as defined previously: antecedents, decision, set up, post evaluation. From a global point of view, the implementation of CSR can be interpreted as a collective process of creation, transfer, adaptation and dissemination of primarily explicit knowledge contained in the CSR principles into tacit and adapted knowledge at company level. As summarized in Table 28, the learning phenomena at the core of the CSR implementation are the existence of a pooling of assets coupled with various networking activities: in the 3D case study, the resources are put in common for all SMEs joining the network, allowing the creation of cumulative effects for the learning of CSR new practices. From an analytical point of view, it is possible to delineate according to our framework the network effects of the process of implementing the principles of CSR, which are in practice intertwined at the individual/organizational level and at the level of the network as a whole (cf. Table 29 for a synthesis).

Tableau 30 – ARTICLE 3 - Network effects of CSR implementation in a dynamic perspective: a synthesis.

Network effects	<i>Phases</i>			
	<i>Antecedents</i>	<i>Decision</i>	<i>Set up</i>	<i>Post evaluation</i>
Structural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Size and origin of the SME community (agricultural cooperatives in Aquitaine region)</li> <li>• Geographical proximity of founding members (FRCAA and Afnor Aquitaine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizations: small size and diversity of core members (SME, FRCAA, Afnor)</li> <li>• Individuals: SME managers and network coordinators at FRCAA and Afnor Aquitaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizations: Increase of the size and of the diversity of the network: 13 SMEs, 3D experts, network coordinators, external consultants</li> <li>• Individuals: extension of interpersonal networks both inside and outside the company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informal network of the 3D community of SMEs and affiliated partners (mainly external consultants)</li> <li>• Dyad organizational network between VdB and certification/evaluation body</li> </ul>
Interaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previous exchanges between members around common projects</li> <li>• Proximity exchange at local/regional levels</li> <li>• Previous communication channels and interactions with consultants in environment</li> <li>• Formal meetings to increase awareness about CSR issues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions between 3D network coordinator and VdB managing director</li> <li>• Interactions between managing director and quality responsible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• External exchange workshops (VdB, other SMEs, consultants)</li> <li>• Internal exchange workshops (employees, directors)</li> <li>• Cross audits between SMEs including VdB</li> <li>• Direct communication and shared experiences around 3D tools</li> <li>• Training periods with 3D experts</li> <li>• Evaluation audit with Afaq</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanent internal interaction between employees, quality responsible, managing director at VdB</li> <li>• Frequent interactions with other SME managers within the 3D community</li> <li>• Exchange in occasional CSR seminars</li> </ul>
Cognitive		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhesion to the 3D charter (explicit knowledge about CSR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memory: Accumulated explicit knowledge about CSR practices (sustainable reports)</li> <li>• Progressive emergence of a 3D organizational culture (community of practice): shared values, shared experiences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumulative phenomena: <ul style="list-style-type: none"> <li>-accumulated knowledge by 3D experts</li> <li>-accumulated knowledge through real experiences shared by SMEs</li> <li>-deepening of the organizational culture of the community of practice</li> </ul> </li> </ul>

### *The structural effects*

The idea of structural effects is to put forward the nature, diversity, position of actors (individuals and organizations), involved in the process, and the content of the links between them. During the antecedent phase the main structural aspect is the existence of community of agri-food companies constitutive of the FRCAA, the regional federation of agricultural cooperatives of the Aquitaine region. This professional community, already formally organized, is the basic component of the network. Then the formal agreement between FRCAA and Afnor creates a dyad of institutional actors, well balanced between the two as the initiative has been launched commonly. The geographical proximity of all actors, all of them installed in the Aquitaine region, is also to acknowledge.

During the following phases, the pivotal role of the 3D experts is the main structural effect. Indeed, at the individual level, 3D experts are involved in this phase because they accompany SMEs in the implementation of CSR principles. They play a key role in ensuring the essential functions of the translation of the standard (Abdirahman and Sauvée, 2012; Brodhag, 2011) in that they facilitate the passage of a normative content of its implementation in the actual practices of SMEs, as we will see below. Another important structural aspect is the existence of formal links between experts who have a contract with the network coordinator. Thus, there is a collective and structured interface between experts and all SME members of the 3D network, which will form the basis of networking activities: this is the complementarities of the two facets, as emphasized in the literature (Berthon et al., 2007; Conway and Steward, 2009).

Concerning the position of the VdB company within the network, it evolves during the process from peripheral to central: from a position as an undifferentiated member of the federation, the company is progressively moving toward a status of singular actor during the emergence and development of dedicated exchange with experts.

### *The interaction effects*

As shown by authors such as Pawlowsky (2003), interactions form the basis of learning and as such must be carefully investigated. In the antecedent phase, previous important projects conducted within the federation (such as AgriConfiance®) has led to significant interaction activities with various consultants in the domain of environment, opening the path for other

innovative projects. Concerning the CSR project in itself during the antecedent phase, the VdB company has received mainly information and soft knowledge about awareness to CSR issues and the broad content of CSR principles. At this stage, the SME uses intranet and is not challenged to do more. Therefore, the type of learning is single loop, by drawing an analogy with the works of Argyris and Schön (1996), because at that stage the changes involved are absent or limited. The decision to implement CSR occurs through exchanges at the individual level between the network coordinator and the VdB managing director, and between the managing director and the quality responsible. During the set up phase, 3D experts, strongly in interaction with SMEs involved in the process, have played both roles of adapters and of diffusers of the CSR principles. At the individual level, the quality manager is the appropriate partner for 3D experts. In our case study, the VdB company learned through these interactions. The company also learned thanks to the cross audits within the 3D community, by adaptation/translation of its practices. As such, the company has progressively identified its sustainable practices internally and corrected or gave rise to other practices referring to the 3D tool.

These practices have involved changes or creation of new procedures, instructions and staff training on certain themes of CSR. In this case we have an example of the double-loop learning, in the sense of Argyris and Schön (1996): the company sets up procedures which will induce deep changes in the managerial practices and in the strategy. During the post evaluation phase, the company wants to obtain recognition of CSR practices internally via AFAQ, an evaluation/certification organization. The AFAQ 26000, a CSR assessment tool, is applied in interaction with the company through a formal auditing activity, in order to meet the requirements of the evaluation. It is to be noticed also that during this phase the permanent improvement process is backed up by an intense interpersonal networking activity between employees of the company, exchanges orchestrated by the quality responsible. The interactions are mainly done through informal relationships (or virtual direct contacts between business leaders and quality managers) that will induce a phenomenon of imitation and emulation. This interaction effect put forward the key role of the constitution of informal social networks which roles should be more clearly acknowledged in the future. The main interactive mechanism at the company level is mimicry, defined as observation, comparison and self-evaluation of strategic behaviours. We will see that these mechanisms will lead eventually to the creation of a common organizational culture and shared values.

*The cognitive effects*

Not surprisingly, the cognitive network effects are mainly identified at the 3D network level, where the major resources are found. We have seen that the FRCAA organization has created a website called 3D in which companies can download and communicate their sustainability reports. The companies also have access to the 3D tool developed by FRCAA in collaboration with Afnor, and to the identification guide of stakeholders. First of all, the cognitive dimension emerges through the creation of an organizational memory within the network. Indeed, the establishment of this collective memory is permitted by the publication of SME sustainable reports on the 3D website, thus open to the public.

In parallel, the creation of the common intranet contributes to the emergence of a virtual centre accessible simultaneously to all members of the 3D network. This intranet platform reduces the risk of opportunistic capture of the resource by members in placing them at the centre of the network. The cognitive dimension of the 3D network is also found in mass and cumulative effects: knowledge is progressively stored on the intranet and thus accumulates over the years. Finally, a community of practice (Wenger, 2000) encompassing the SMEs involved in the 3D network has emerged, through a common use of 3D tools, the development of shared values and norms, the identification of the companies to the brand name. It induced a creation of an organizational culture which can be considered at its early stage of development.

## 5. Some managerial implications and concluding comments

We propose in this article an analytical framework of the implementation of CSR in food SMEs which aim is to identify the main network effects. From a literature review, we highlight the key components of the CSR implementation, in their structural and processual aspects, starting point for the construction of this framework. This framework is then applied to an example of a collective initiative of CSR implementation in a food SME in the Aquitaine region in France.

The proposed framework has two major advantages. Analytically, our research allows a better understanding how organizational and individual variables actually fit together and explain the implementation of CSR principles in a particular SME context. This framework is also an analytical tool useful to identify and to characterize the functions of different groups of actors: indeed, it reveals synergies and complementarities at different levels. In doing so, from a managerial point of view, this framework constitutes the embryo of a learning tool, highlighting the strengths and weaknesses of formal networks as well as of networking activities. Indeed, SMEs are often identified, because of their size, isolation or lack of resources, complexities of rules and procedures, as experiencing difficulties to implement CSR. In the spirit of the NetGrow project, it could be further developed in the future for accompanying SMEs in their will to implement CSR. More precisely the analytical framework could help to better characterize objectively the role and place of SMEs within their web of partners and to identify resources and skills having a greater impact on the process, in relation with the critical phases. Considering the perspective of research, this exploratory approach must be complemented by a replication to similar situations of other SMEs in the 3D network, and to other situations of managerial innovations in collective initiatives (such as other ISO standards, organic farming labels, private standards like IFS and BRC), in order to reinforce the value of these preliminary results.

### *Acknowledgement*

This research is part of the NetGrow project ‘Enhancing the innovativeness of food SMEs through the management of strategic network behaviour and network learning performance’ coordinated by Ghent university and has received funding from the European Union Seventh Framework Programme (FP7/2007-2013) under grant agreement no. 245301 (NetGrow project website: [www.netgrow.eu](http://www.netgrow.eu)). The authors are solely responsible for

remaining errors and misunderstandings. The information in this article reflects the authors’ views and the European Commission is not liable for any use that be made of the information contained therein.

## References

- Abdirahman, Z.Z. and L. Sauvée, 2012. The implementation of a quality management standard in a food SME: a network learning perspective. *International Journal on Food System Dynamics*, 3(3): 214-227.
- Abdirahman, Z.-Z. and L. Sauvée, 2013. Agroalimentaire, la responsabilité sociétale des entreprises, levier d’une dynamique créatrice de valeur? In: *Le Déméter 2014*, Editions Club Déméter, Paris, France, pp 23-72.
- Abdirahman, Z.Z., G. Kisempa Muyuala and L. Sauvée, 2013. France: case studies 3D network, ARI Picardie and BioBourgogne. In: Schiefer, G. and J. Dieters (eds.) *Mapping formal networks and identifying their role for innovation in EU food SMEs*. Centmapress, University of Bonn, Bonn, Germany, pp. 67-88.
- Agarwal, R., R. Green and R. Hall, 2012. Management education for organizational and managerial innovation, In: *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*, T. S. Pitsis, A. Simpson and E. Dehlin (Eds), 189-216.
- Argyris, C. and D.A. Schön, 1996. *Organizational learning II. theory, method, and practice*. Addison-Wesley, Reading, UK, 305 pp.
- Berger-Douce S., 2007. Les stratégies d’engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l’Entrepreneuriat*, 6(1): 53-71.
- Berthon, B., S. Charreire Petit and I. Huault, 2007. Réseaux sociaux et processus d’apprentissage, une relation complexe et ambivalente. *Communication à la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, 6 et 7 juin, 30 pp. Available at: <http://tinyurl.com/ndtbpxn>.
- Bonneveux, E. and J.Y. Saulquin, 2009. L’appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. *Le réseau comme vecteur de l’apprentissage managérial*. *Management & Avenir*, 23: 170-186.
- Borgatti, S.P. and X. Li, 2009. On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2): 5-22.
- Borgatti, S.P., D. Mehra, G. Brass and G. Labianca, 2009. Network analysis in the social sciences. *Science*, 323: 892-895.
- Burt, R.S., 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.
- Burt, R.S., 2000. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22: 345-423.
- Capron, M., F. Quairel-Lanoizelée and M.F. Turcotte (eds.), 2011. *ISO 26000: une norme ‘hors norme’?* *Economica*, 223 pp.
- Carroll, A.B., 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3): 268-295.
- Chiffolleau, Y., 2005. Learning about innovation through networks: the development of environment-friendly viticulture. *Technovation*, 25(10): 1193-1204.
- Conway S. and F. Steward, 2009. *Managing and shaping innovation*. Oxford University Press, Oxford, UK, 478 pp.



- Conway, S., O. Jones and F. Steward, 2001. Realising the potential of the network perspective in researching social interaction and innovation. In: Conway, S., O. Jones and F. Steward (eds.) *Social interaction and organisational change. Aston perspectives on innovation networks. Series on technology management*, vol. 6. Imperial College Press, London, UK, pp. 349-366.
- Coulon, F. 2005. The use of social network analysis in innovation research: a literature review. DRUID Academy Winter 2005 PhD Conference Unpublished paper. Lund University, Lund, Sweden. Available at: <http://tinyurl.com/p7ysf4c>.
- Cramer, J., 2005. Company learning about corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 14(4): 255-266.
- Crossan, M.M., H.W. Lane and R.E. White, 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24: 522-537.
- Damanpour, F. and D. Aravind, 2012. Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2): 423-454.
- Dejean, F. and J.P. Gond, 2004. La responsabilité sociétale des entreprises – enjeux stratégiques et méthodologie de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7: 5-31.
- Dierkes, M., A.B. Antal, J. Child and I. Nonaka, 2003. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press, Oxford, UK, 1008 pp.
- Dubois, A. and L.E. Gadde, 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55: 553-560.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Fenwick, T., 2010. Learning to practice social responsibility in small business: challenges and conflicts. *Journal of Global Responsibility*, 1(1): 149-169.
- Fort, F., J.-L. Rastoin and L. Temri, 2005. Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *Revue internationale PME*, 18(1): 47-72.
- Gabriel, P., P. Baret and P. Schäfer, 2013. Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire: les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000. *Revue de l'Organisation Responsable*, 7(1): 18-31.
- Gellynck, X., B. Vermeire and J. Viaene, 2007. Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19: 209-226.
- Giuliani, E. and M. Bell, 2005. The micro-determinants of meso- level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1): 47-68.
- Hartmann, M., 2011. Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3): 297- 324.
- Hatanaka, M., C. Bain and L. Busch, 2005. Third-party certification in the global agrifood system. *Food Policy*, 30: 354-369.
- Helfrich, V. 2010. Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques? *Revue de l'Organisation Responsable*, 5(1): 51-60.
- Henson, S. and J. Humphrey, 2009. The impacts of private food safety standards on the food

chain and on public standard-setting processes. Report Codex Alimentarius commission, FAO and WHO, Rome, Italy, 51 pp.

Henson, S. and J. Humphrey, J., 2010. Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. *The Journal of Development Studies*, 46(9): 1628-1646.

Inkpen, A.C. and E.W. Tsang, 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.

Jamali, D., M. Zanhour and T. Keshishian, 2009. Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87: 355-377.

Jenkins, H., 2006. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67: 241-256.

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

Jonker, J. and M. De Witte (eds.) 2006. *The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 304 pp.

Kleysen, R. and B. Dyck, 2001. Cumulating knowledge: an elaboration and extension of Crossan, Lane & White's framework for organizational learning. In: Crossan, M. and F. Olivera (eds.) *Organizational learning and knowledge management: new directions*. Richard Ivey School of Business, London, UK, pp. 383-394.

Le Goff, J., 2002. Vertus problématiques de l'étude de cas. In: Mourgues, N. (ed.) *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, pp. 193-212.

Levitt, B. and J.G. March, 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-339.

Maon, F., A. Lindgreen and V. Swaen, 2009. Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87: 71-89.

Nahapiet, J. and S. Ghoshal, 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2005. *The Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological data*. OECD Publishing, Paris, France, 164 pp.

Owen-Smith, J. and W.W. Powell, 2004. Knowledge networks as channels and conduits: the effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization Science*, 15(1): 5-21.

Pawlowsky, P. 2003. The treatment of organizational learning in management science. In: Dierkes, M., A.B. Antal, J. Child and

Nonaka (eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford, University Press, Oxford, UK, pp. 61-88.

Perera, O., 2008. How material is ISO 26000 social responsibility to SMEs? International Institute for Sustainable Development, Federal Department of Economic Affairs, Swiss Confederation, Geneva, Switzerland, 32 pp.

- Perera, O., 2009. SMEs, ISO 26000 and social responsibility. *ISO management systems*, 9: 13-19.
- Pitsis, T.S., A. Simpson and E. Dehlin (eds.), 2012. *Handbook of organizational and managerial innovation*. Edward Elgar, Northampton, MA, USA, 385 pp.
- Pittaway, L., M. Robertson, K. Munir, D. Denyer and A. Neely, 2004. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(3-4): 137-168.
- Podolny, J.M. and K.L. Page, 1998. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1): 57-76.
- Powell, W.W., D.R. White, K.W. Koput and J. Owen-Smith, 2005. Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, 110(4): 1132-1205.
- Powell, W.W., K.W. Koput and L. Smith-Doerr, 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- Romelaer, P., 2005. L'entretien de recherche. In: Roussel, P. and F. Wacheux (eds.) *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, Berchem, Belgium, pp. 101-136.
- Weick, K., 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA, 248 pp.
- Wenger, E., 2000. Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2): 225-246.
- Yin, R.K., 2009. *Case study research. Design and methods*. 3rd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA, 181 pp.
- Zheng, W., 2010. A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is the empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 2(2): 151-183.

Article 4 - Food safety implementation in the perspective of network learning

Plan

Abstract

1-Introduction

2-Materials and Methods

3-Results and Discussions

3-1-Network effects in Food Safety Management Standard (hereafter FSMS) implementation emphasizing the interests of collective initiatives

3-2-Exploring the structural dimensions of collective initiatives

3-3-Networking activity within collective initiatives

3-4-Collective initiatives as drivers of cognitive resources

3-5-Network effects in FSMS implementation: synthesis and managerial implications from a collective initiative point of view

4-Case study of collective initiatives for FSMS implementation in the USA and France

4-1-In the USA (with global implementation): the Food Safety Knowledge Network developed by Michigan State University (MSU)

4-2-In France: the ISO 22000 club launched by CCI Picardie

5-Conclusion

References

Abstract

The food sector frequently faces difficulties in implementing food safety standards. Indeed, there are many barriers to appropriation of quality management standards which make effective implementation difficult for small and medium enterprises (SMEs), such as limited access to information, lack of financing and cognitive resources, food hazard perception, and insufficient access to adequately trained personnel. Consequently, one fundamental objective for practitioners such as managers, public bodies and development agencies is to help these food SMEs in improving their implementation capacity, which is usually done through the launch of different forms of collective initiatives such as associations, clubs, learning platforms, regional actions and other forms of collaboration. Globally speaking, the objective of these initiatives typically is to develop a step by step approach providing guidance on good practices associated with the implementation of these systems.

The objective of the article is to explore and test the validity of this hypothesis, rooted in a general idea of “organizational network learning”: the capacity of SMEs to adopt new food safety schemes is seen as a whole and necessitates mobilizing, at the same time, 1) formal innovation networks, which bring cognitive resources and institutional credibility, and 2) the practice by managers of informal network activities through interactive exchanges of information, benchmarking, knowledge transfer and translation, and experiential learning.

Keywords: food safety, implementation, learning, network, SME.

## 1. Introduction

In modern agrifood systems, the development and effective implementation of food safety and quality management system standards (hereafter FSMS) such as ISO 22000, BRC (British Retail Consortium), IFS (International Food Standard) and other similar management standards is crucial (Scott & Chen, 2010). The food sector, mainly composed of SMEs, frequently faces difficulties in implementing these standards. Indeed, there are many barriers to appropriation of quality management standards which make effective implementation difficult for SMEs, such as limited access to information, lack of financing and cognitive resources, food hazard perception, and insufficient access to adequately trained personnel (Trienekens & Zuurbier, 2008).

Consequently, one fundamental objective for practitioners such as managers, public bodies and development agencies is to help these food SMEs in improving their implementation capacity, which is usually done through the launch of different forms of collective initiatives such as associations, clubs, learning platforms, regional actions and other forms of collaboration (Abdirahman & Sauvée, 2012 ; Geith, Vignare, Bourquin & Thiagarajan, 2010; Mensah & Julien, 2011; Trienekens & Zuurbier, 2008). Globally speaking, the objective of these initiatives typically is to develop a step by step approach to identify the benefits of engaging its members in food quality management programs and providing guidance on good practices associated with the implementation of these systems. More specifically, these initiatives aim to address the following tasks: the enhancement of the awareness in food quality management principles; the selection of adequate and competent partners such as consultants and coaches; the mobilization of the relevant services; the efficiency of the overall coordination over time; and the implementation of some global managerial recommendations. Nevertheless, the underlying hypothesis of these collective initiatives is rarely addressed, nor is it analyzed and compared in a systematic way. This hypothesis is rooted in a general idea of “network learning”: the capacity of SMEs to adopt new food quality management schemes is seen as a whole and necessitates mobilizing at the same time, the following: a) formal innovation networks, which bring cognitive resources and institutional credibility, and b) the practice by managers of informal network activities through interactive exchanges of information, benchmarking, knowledge transfer and translation, and experiential learning.

In this context, the aim of this article is three-fold. Firstly, it is to craft an original analytical framework in line with the literature on innovation networks, managerial innovation, network learning and related learning effects, specifically devoted to the study of quality management standards appropriation and implementation. This first part is mainly devoted to the identification of three categories of so called “network effects” that are provided by collective initiatives. The second objective of this article is to apply this framework to specific collective initiatives conducted in two countries (USA and France) in order to identify and compare the key relevant network effects induced at SME level by these collective initiatives which occur during the process of FSMS implementation by the involved SMEs. Thus, the research will identify strengths and weaknesses of these initiatives using a common grid based upon sound theoretical foundations. Indeed, a better understanding of learning processes at the individual as well as collective levels, both in informal (interpersonal) and formal (organizational) relationships, will providing insights into the major relevant learning principles and their possible adaptation to specific agrifood system sectors and to different national or regional contexts. Finally, we propose some concluding comments about the managerial implications derived from this analysis.

## 2. Materials and Methods

Yin’s (2013) case study methodology is followed. The case study is selected with an objective of an analytic generalization and comparison between cases. This approach of analytic generalization is relevant when “a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical result of the study”. The research protocol in such an approach is based on interviews, which according to Eisenhardt & Graebner (2007) is a rich source of information and well adapted when the phenomenon is complex or unknown. Thus, several face-to-face interviews were conducted. In practice, the data was collected from a questionnaire and processed manually. Data collection is carried out among four actors: network coordinator, SMEs (adherents and beneficiaries of the network), public body and consultants (experts). Interviews with SMEs focused on a number of areas including membership motivations and network contributions. In total, seven semi-structured interviews were conducted: one with the network coordinator (CCI representative), one with the training organization, one with a consultant of quality and four with SMEs. The interviewees within the SMEs were the CEO (three interviews) and a quality referent (one interview). The consultant followed the company for a period of six months in order to realize a diagnosis, implement an action plan and monitor

the implementation of the action plan. The training organization, meanwhile, carried out collective training for all companies of the collective.

This information was augmented by secondary data about the environment, the quality procedures and the market characteristics relevant to the case study. The research protocol was conducted by the authors and based on extensive discussions with all members of the initiatives. More specifically, the two case studies followed a strict protocol, with iterative interviews of all the participants of the initiatives, and completed with interviews of the SMEs involved in the initiatives through contact with their CEOs and quality managers.

### 3. Results and Discussion

#### 3.1. Network effects in Food Safety Management Standard (hereafter FSMS) implementation: emphasizing the interests of collective initiatives

Based upon a literature review, we considered three categories of network effects that are relevant to the topic. These effects are categorized as follows (Abdirahman & Sauvé, 2012):

1. The structural effect which finds its roots mainly in the structural analysis of networks;
2. The interactive effect which more specifically questions the idea of a networking activity that will support the implementation process;
3. The cognitive effect which focuses on the impact of the time dimension on any networking activity, leading to irreversibility, to path dependency and to the accumulation of new and specific knowledge useful for implementation of FSMS.

#### 3.2. Exploring the structural dimensions of collective initiatives

For Conway & Steward (1998; 2009), the network perspective applied to innovation research has considerably renewed and extended our knowledge of innovation processes across different categories of innovation, including technological as well as marketing and organizational innovations. The starting point of the process of structural analysis is to consider any collective initiative, seen as a network, as a combination of actors and relationships (Burt, 2000; Borgatti & Li, 2009). In the structural analysis of networks, the actors are not independent but rather interdependent and influence each other. To take into account the unique situation of each member and the network structure as such, the structural approach combines two complementary perspectives: the global network, that is to say its density, the average distance



between each of its members and the existence of subsets more or less structured; and the ego network, that is to say the situation of an actor (an individual, a SME) in its environment, its degree of inclusion and its mode of insertion into the global network (Borgatti & Li, 2009, Borgatti, Mehra, Brass & LaBianca, 2009; Coulon, 2005). Another point to be considered is the evolution over time of the structural aspects of global and ego networks, which reinforces the importance of phases in FSMS implementation. Actors are considered as nodes, and relationships between them as ties. Thus, research on innovation, which mobilizes the structural analysis of networks (Coulon, 2005), produces a representation of innovation processes as maps (Conway, Jones & Steward, 2001) or charts of nodes and relationships.

Consequently, within the FSMS context, two families of components must first be identified: actors and relationships. The identification of relationships that these actors have with one another is the second component. In line with social network theorists, these relationships can be of several types: continuous (similarities, relationships, interactions, such as common physical locations and cultural similarities) or discrete (financial flows, knowledge flows, such as permanent exchange of information), directed or not, measured by value or not, and formal or informal (Borgatti & Li, 2009). The systematic process of implementing management system standards such as FSMS typically involves two groups of major actors (Abdirahman et al. 2013; Hatanaka, Bain & Busch, 2005, 2006): individuals (managers and consultants) and organizations (SMEs, standardization bodies such as ISO, the International Organization for Standardization, consular agencies, auditors, governmental bodies and banks). Finally, the network reveals itself, by its structural properties, as facilitating (or hindering) the implementation.

### 3.3. Networking activity within collective initiatives

When implementing FSMS principles, knowledge transfer to the organization necessitates the mobilization of new cognitive resources and the activation of formal structures. An analytical approach applied to the implementation of FSMS is, therefore, assumed to provide a better understanding of the necessary learning processes. For Berthon, Charreire-Petit & Huault (2007), the mechanistic perspective is an essential step in that "the transfer of knowledge, considered as the dependent variable, proceeds from an optimal layout between the nature of network and the types of knowledge. The question is often that of a systematic identification of structural and relational properties of the network, as brakes or levers of the knowledge transfer." However, this structural determinism cannot alone explain the

implementation process. Implementing FSMS implies a set of interdependencies and a permanent adjustment between the actors, their objectives and the context in question. Thus, emerges a vision of co-constructed knowledge. In the end, a more complete representation of the relationship between network and organizational learning should show that the network is a "channel for learning but, recursively, that the network is transformed by the learning taking place. In other words, the network is at least partly constructed by the learning processes, dynamically, deliberately and in an emergent manner" (Berthon et al., 2007).

The ambivalent dimension of the network in the phenomena of innovation is demonstrated by Owen-Smith & Powell (2004), Powell et al. (1996, 2005) and Conway & Steward (2009). By distinguishing the network itself from the networking event, they show that the study of the innovation process involves taking into account both the structural dimension and interactivity. For Conway & Steward (2009), there is an interaction between the network as a structure and the networking event taking place in this network, with "on the one hand, the network may constrain or liberate the patterns of interaction and exchanges between network members; on the other, networking behavior may serve either to ossify (i.e. fix) the existing network membership and relationships, or create a dynamic in the membership and relationships within the network" (Conway & Steward, 2009). In the FSMS context, mobilizing transfers of knowledge, social networks and learning processes are involved. Thus, "the formal structure of network, but also the quality and relational characteristics that are played out, have a role on the nature of the learning that occurs there" (Berthon et al., 2007). According to these authors, simultaneous consideration of structural and relational dimensions are necessary, in part, due to the fact that the individual is demanding of both resources and information but also demands a sense of belonging and social ties.

#### 3.4. Collective initiatives as drivers of cognitive resources

The implementation of a FSMS goes through qualitatively distinct stages (Henson & Humphrey, 2009, 2010) with an evolutionary perimeter of actors involved in the process. These steps are mostly a reflection of the types of actors mobilized and of their changing status or role from one phase to another. Therefore, it is necessary to consider explicitly the time dimension and its corollary, namely its influence over the types of actors involved, and over the process of adopting the FSMS. This reflects the fact that the implementation is done in the long run and differentially mobilizes actors and resources. More precisely the time dimension in FSMS implementation impacts on the degree and number of involved SMEs and partners, with the

idea of threshold effects: as soon as a threshold is reached, for instance in terms of number of consultancy firms involved in the initiative, a new stage of development is possible.

The corollary of such a time dimension in the long run is the impact of knowledge creation and accumulation. Consequently, the implementation of a FSMS within a company, with its deep impacts on organizational structures and management procedures, requests an original view of the combination between the implementation process and learning phenomena. Change in organization related to learning is an important body of literature, stemming mainly from the seminal works of Argyris & Schön (1996) and Levitt & March (1988). According to Pawlowsky (2003) and his extensive survey of literature on learning, it is clear that “there are distinct perspectives on organizational learning that differ in respect to certain basic assumptions”; nevertheless, this author suggests that it is possible “to see outlines of a picture that visualizes basic building stones of an integrative model of organizational learning”. His review suggests four different dimensions of learning: system-levels (from individual to network), learning modes (cognitive, cultural, action), learning types (single-loop, double-loop, deuterio) and phases (Dierkes, Antal, Child & Nonaka, 2003).

Following Podolny & Page (1998) and authors in social capital theory (Burt, 2000; Inkpen & Tsang, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998), we will identify some characteristics of these cognitive effects that are paramount in the understanding of FSMS implementation. The basic idea for these effects is the fact that at a certain period of its development, learning processes lead to different forms of institutionalization within a formal network, which thus become a kind of “institution”, producing its own rules, norms, values and culture, and aspects themselves embedded in idiosyncratic resources and skills. In the terms of Powell et al. (1996), the network becomes progressively the “locus of innovation”.

### 3.5. Network effects in FSMS implementation: synthesis and managerial implications from a collective initiative point of view

The approach developed of FSMS implementation is the delineation of the structural characteristics of network, of the characteristics of the networking activity and of the network seen as a source of specific cognitive resources (Abdirahman & Sauvée, 2012). We have seen that this idea of three categories of network effects finds its source in the social capital theory (Burt, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Inkpen & Tsang, 2005) and has already been developed in the context of innovation in general (Zheng, 2010) and managerial innovations in

particular (Pitsis, 2013). Nahapiet & Ghoshal (1998) for instance define social capital as ‘the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual of a social unit, it comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network’. As suggested by Pittaway et al. (2004) and Conway & Steward (2009), the connection has been made between the benefits of network and innovation. But the literature on the role and functions of networks on innovation can be approached through at least two interpretations (Conway & Steward, 2009). In the first one, the network is seen as a new way of organizing innovation activities, between market and hierarchy: it is thus the governance aspect that is emphasized. In the second one, the network is not considered *per se* as a specific mode of organizing activities benefiting (or not) to innovation. Instead, it is viewed as a new analytical lens which is interesting to focus on because it produces a wide range of effects, of externalities, that will influence the innovation processes. Doing so, the network is tracked via the effects it may produce, as a phenomenon affecting behavior of individuals and companies.

For instance, interaction effects between individuals probably will be more important at early stages of the implementation processes, while structural dimensions are more predominant in well-established network relationships. Finally, cognitive effects will be mainly related to the institutionalization of a formal innovation network, especially when it becomes formalized into rules, routines and procedures which also tend to create path dependency, organizational memory and common resources. Through two examples in the USA and in France, we will show the nature of these effects and the necessary conditions under which these collective initiatives may be beneficial to SMEs.

#### 4. Case study of collective initiatives for FSMS implementation in the USA and France

##### 4.1. In the USA (with global implementation): the Food Safety Knowledge Network developed by Michigan State University (MSU)

Beginning in 2008 and in collaboration with several international partners, Michigan State University launched the Food Safety Knowledge Network (FSKN) initiative (Geith et al., 2010). The overall objectives of the FSKN initiative are to 1) develop internationally recognized competences in relation to food safety for individuals at all levels and in all sectors of the food supply chain, and 2) promote knowledge transfer within the food safety community. The FSKN achieves these aims by harmonizing existing technical food safety training schemes through the

development of the competencies of food safety professionals, recognized by international stakeholders, both from the public and the private sectors.

The FSKN is a collaborative platform that provides free access to high-quality, standardized learning resources in a highly scalable manner. To that end, all content (cognitive resources) is shared on the internet as Open Educational Resources (OER) under Creative Commons licensing via the FSKN web portals. The FSKN uses open source tools and openly-licensed materials encouraging development of derivative works that only require attribution to source and sharing under similar license as standardized FSKN content. This approach enables other users to customize, translate, and localize content for specific audiences or sectors of the food industry, and share these derivative works through either the MSU FSKN portals or their own web sites. Beyond content development, the FSKN initiative utilizes formalized training delivery mechanisms (e.g. face-to-face training, eLearning, blended learning) as well as coaching and mentoring of participants on effective strategies for implementing food safety management systems.

The FSKN approach has been pilot-tested in a number of countries in collaboration with numerous partners from the food industry (individual companies and associations), development agencies, academic institutions and other service providers (Herboer, Kim, Bourquin & Thiagarajan, 2010). The specific approach has varied somewhat from country to country, but in general the target audience for capacity development has been small-and medium-scale suppliers (both primary producers and food processors) who are seeking to execute sales contracts with multi-national food retailers or other high-value markets within their country, or to engage in regional or distant trade of their products to more discriminating markets. Gaining access to these higher-value markets (both domestic and export) requires the suppliers to reach a much higher level of sophistication with respect to food safety and quality management systems, and ultimately the execution of sustainable contracts in these markets requires certification of the food safety management systems that are being implemented by these suppliers against recognized international standards.

### *Organizational level*

The FSKN project engages a wide variety of organizations in accomplishing its mission. As the leader of the FSKN initiative, Michigan State University (MSU) and the faculty leading the effort are principally focused on the creation and transmission of knowledge to improve the

competitiveness of primary producers (i.e. farmers) and SMEs in less-developed countries. Beyond improving food safety systems implemented by these suppliers, another long-range objective of these efforts is to improve the livelihoods of farm families and front-line workers in these less developed businesses.

Content development in the FSKN initiative is guided by international standards, with programs being delivered on international food safety guidelines adopted by the Codex Alimentarius Commission managed by the Food and Agricultural Organization of the United Nations (which are recognized as the *de minimis* food standards in member countries of the World Trade Organization) and other programs focused on helping suppliers meet the expectations of international private food safety standards such as those benchmarked by the Global Food Safety Initiative (GFSI). Individuals from several GFSI-member companies have participated in content development for the FSKN since its inception, and engagement with public sector food standards representatives (e.g. UN agency representatives or individual governments) has been encouraged where possible.

Content delivery in the FSKN project typically has been conducted by MSU researchers in partnership with academic institutions based in the countries where training occurs. The partner academic institutions are essential to the effective delivery of the content for local clientele because of the ability to deliver the training and mentoring in local language(s) and also because of their capabilities to localize the content with respect to local practices and cultural norms. It is preferable for MSU to work with local academic institutions in this manner as they share a similar culture of academic inquiry and knowledge dissemination. These collaborations also have a high likelihood of sustainability over the longer term.

The beneficiaries of the capacity development (e.g. farmers or processing establishments and their employees) may self-select for participation in these capacity development programs, but more commonly they are identified as potential or existing suppliers for multinational companies (either for the domestic market or export) who need training and mentoring on the development and implementation of internationally-recognized food safety management systems. Many of the participating beneficiary farmers or manufacturers also are members of cooperatives or other food industry associations, which often work collectively to address key challenges such as compliance with food safety and quality standards. The multinational companies are motivated to identify suppliers for participation in these programs

for a variety of reasons, but chiefly it is to help ensure the overall safety and quality of products sourced from these suppliers and, therefore, serves to protect the brand of these multinationals.

A variety of service providers also have engaged in the FSKN project since its inception. These have included third-party certification bodies who provide food safety certification, organizations offering food traceability support, equipment suppliers, sanitation services organizations, chemical suppliers, and providers of other ancillary services to farms or food processors.

Finally, several donor organizations, UN organizations and other NGOs have participated in or contributed to the FSKN initiative since its inception. Donor organizations such as the United States Agency for International Development (USAID) and the World Bank have provided financial support for FSKN development and delivery of programs. In addition, organizations such as the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) and the International Finance Corporation (IFC) of the World Bank Group have utilized FSKN-created materials in their own development projects that are focused on food safety capacity development in a number of countries. For the FSKN initiative, organizations such as UNIDO and IFC have been continuously engaged throughout the program. These collaborations have been critical to the successful implementation of FSKN and its dissemination to several economies outside the US.

Clearly, the FSKN initiative has engaged with and benefitted from this large number and variety of international partners. Each has been critical to the successful implementation of FSKN and dissemination of its content to beneficiaries in several economies.

#### *Individual level*

At the individual level, there has been a tremendous amount of networking among key individuals working for FSKN partner organizations. Although some of this networking and collaboration has occurred through events organized explicitly for FSKN development and implementation, a considerable amount of networking has occurred through other fora such as the Global Food Safety Initiative of the Consumer Goods Forum, the Partnership Training Institute Network of the Asia Pacific Economic Cooperation Forum, and the World Bank-organized Global Food Safety Partnership. This networking has involved a relatively small, yet highly influential, group of individuals who collaborate on FSKN and similar globally-focused



initiatives in the area of food safety standards and food safety management systems implementation. This core network interacts less directly with beneficiary groups such as farmers or SME food processors, who typically have been identified for participation in the programs by their buying companies (e.g. multinational food corporations) or donor organizations such as UNIDO or IFC.

Content delivery in FSKN-related projects has been conducted by a select group of highly-qualified experts working in academia (e.g. MSU), the food industry, or as consultants. In many cases, the same experts have been enlisted to implement training and capacity development programs by multiple food industry companies, associations or donor agencies. This highlights the need for engagement of more experts in networks such as FSKN, but also speaks to a relative dearth of recognized international experts in this specific discipline.

#### 4.2. In France: the ISO 22000 club launched by CCI Picardie

In spring 2007, the Picardie region Chamber of Commerce and Industry (CCI) decided to launch for ten regional food companies (including Paris Caramel) an informal ‘ISO 22000 club’, a regional program to support ISO 22000 standards. This ISO 22000 program has consisted of business leader coaching along with accompanying collective actions for all participating companies. The Paris Caramel’s management decided to embark on the process of certification because of new customers’ requirements and changes in the business environment. The certification was not an absolute necessity for this profitable company but appears as a possible supplementary marketing asset, in accordance with the policy of sustainable customer satisfaction, by ensuring the safety of products sold. It would also eliminate the different and heterogeneous customers’ specifications and create differentiation towards competitors. Ultimately, Paris Caramel attained ISO 22000 certification in October 2008.

Founded in 1957, Paris Caramel is a food SME located in the Picardie region in Northern France and manufactures chocolate and confectionery products. The company manufactures three main types of products of the highest quality: caramel, fruit pulp and chocolate, for a turnover of 900 000 Euros per year. Their customers are pastry confectioners, delicatessens and shops selling local products. The company has forty employees, mainly makers of caramels, fruit jellies and chocolate candies. In 2000, the company decided to develop the certification



of various stages of the production process, starting with Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) certification.

As a small family-owned company, with a mostly self-educated staff, Paris Caramel is very cost-efficient with a short decision process. Another important characteristic of the company is its human dimension: human capital is more important than financial returns, and the managers put more emphasis on training their employees and on maintaining employment than on profits.

### *Organizational level*

Continuous ties such as spatial (the location in the Picardie region, the role of the Regional Council) and cultural ties have been acknowledged by the company as important features, as they provide trust and easy communication. The tacit knowledge dimension of the standard is also to be considered: for that type of knowledge, considered as soft information, organizational proximity is sufficient. For the responsible person in charge of ISO 22000 implementation at Paris Caramel, the institutional embeddedness of the initiative, promoted both by AFNOR (French branch of ISO) and by the Chamber of Commerce, has played a crucial function in providing seriousness and credibility. The congruence of goals between all the stakeholders of the initiative, creating a specific relationship and a sense of responsibility, provided an environment for mechanisms such as emulation and mimicry. Indeed, these effects can be considered as learning effects as well, in reinforcing/auto-promoting the exchange of skills and information.

The learning by doing effects have been identified mainly between the consultancy firm and Paris Caramel: the role at that organizational level is significant at the initiation stage (establishment of a first contact and of a formal tripartite contract between the CCI, the consultancy firm and the company), but the main interaction effects have occurred at the individual level.

Organizations involved in the process of standard adoption are: AFNOR, CCI, consultancy firms, and other SMEs.

- AFNOR, the French ISO affiliated organization, has a central role in the definition of ISO 22000 standards. This role can be qualified as highly differentiated, according to the phase of innovation. In the initial phase of creation, AFNOR has a leading role, but it is interesting to note that Paris Caramel is not involved at all. In the phase of initiation, AFNOR has played a

more contrasted role: thanks to its leadership and size, AFNOR always plays a central role in awareness of companies.

However, its actions are mainly oriented towards large companies. In the adoption phase, AFNOR has no specific role. During the implementation phase, AFNOR provides its expertise and acts as a training entity both for companies and for consultants.

- The CCI (Chamber of Commerce and Industry) had no role in the definition phase. Its action is crucial in the adoption phase: the organization has acted as a pivotal organization between AFNOR, consultancy firms and SMEs, through defining the program funding and the setup of the tripartite contracts.

- Consultancy firm: Protechnic, a consulting firm, had a central role in the adoption *stricto sensu* phase. It is difficult to separate its role as a company and as a person. Indeed, the manager of the company has been largely convinced by the consultant to adopt the standard, however, the company also has very good experience and a reputation in working with SMEs. The specific expertise is the basis of the successful interaction process.

- ISO 22000 club for SMEs: this club is the heir of another previous club devoted to HACCP. Its role has been to connect companies from different industries (thus not in competition) to exchange views and questions about the standard and its consequences. Its role is both formal (membership) and informal (interpersonal relations, cf. below).

- Third party certifier: the certification body, Bureau Veritas, has conducted the certification process and has been the main player, with Paris Caramel, during the conformity assessment phase.

### *Individual level*

The inter-individual aspects of the network learning effects are more difficult to evaluate for confidentiality reasons. Nevertheless, there is a clear complementarity of the continuous ties between the two levels, leading to strong coupling effects. The managers from Paris Caramel (the CEO, the quality manager responsible) are part of a coherent community of leaders in the Picardie region and everybody knows each other quite well. This fact has played an important role in the decision to adopt. However, the individual level is also of tremendous importance for learning in terms of discrete ties and interactions (mainly with the consultant, but also with other food managers during the period of the CCI initiative as well as with some customers).

Informal contacts and exchanges may occur at any time and, for confidentiality and privacy reasons, interviewees are reluctant to answer. Nevertheless, interpersonal contacts seem to play an important role especially with one consultant and with all the managers from the ISO 22000 group.

According to the analytical framework, the learning effects are different from one phase to another. We will consider successively the five main phases, namely standard setting (antecedents), decision of adoption, implementation *stricto sensu*, conformity assessment (certification), and enforcement (post certification).

During the standard setting phase, only limited network learning phenomena occurred, at the individual level, in the form of previous personal experiences of the quality manager of Paris Caramel in similar fields. Indeed, no formal contacts between the company and AFNOR had existed, showing that during its definition, the ISO 22000 standard does not include all potential users such as food SMEs.

The adoption decision is reached thanks to contact between the company and CCI: the learning effect can be defined as the rise of awareness of the company leaders involved in the initiative in the development of the standard and soft information exchange for the establishment of the tripartite contract.

The implementation phase is obviously the period of time (almost 2 years) that has witnessed important learning phenomena. Of course, from a financial point of view, it is not certain that two years will be sufficient to amortize the investment, which is why support from organizations and public bodies is necessary. The most important learning phenomena has occurred at the interindividual level, in the form of a strong interaction between the quality manager and the consultant in charge of the program. The formal explicit knowledge included in the ISO standard specifications necessitates adaptations and translations in the real world of the Paris Caramel specificities. On the contrary, formal contacts between organizations are limited during this period of time. Another significant network learning effect is the permanent contact between the food managers involved in the initiative, in terms of comparisons, informal exchange and emulation.

The conformity assessment phase is more formal: this is the recognition of compliance with the specification by means of a certification audit. The process of learning is done through an exchange of explicit information (such as files and information control

procedures) between the company and the certifying body.

The enforcement phase is the post certification period of continuous improvement. Learning effects occur mainly in-house, with the practical involvement of employees. Nevertheless, the informal contacts established during the implementation phase with other managers remain active, in the form of informal meetings, cross auditing practices and informal exchanges.

## 5. Conclusion

The objective of the article is twofold: (i) to propose an original framework, using a network effect perspective, for the analysis of the implementation of internationally-recognized food safety management systems (e.g. ISO 22000, GFSI-benchmarked food safety schemes); and (ii) to apply this framework to two case studies. The major motivation is the fact that the implementation of a FSMS is a long and complex process strongly related to its organizational and individual context. Quality management standards are immaterial in nature and difficult to implement: food SMEs and their managers will inevitably rely heavily upon collective initiatives (Ropkins & Beck, 2000; Mensah & Julien, 2011). The focus of this article is mainly food SMEs and one must acknowledge that this could create a bias in the results, as network effects have more consistency and accuracy in this specific context of small firms.

From this analysis, it is possible to summarize a few key features. At the preliminary stages of the implementation process, the learning effects do not extend outside the organizations. These effects occur more clearly during the implementation phase. The dynamic approach shows an interesting phenomena: in the latter phases of the implementation process (i.e. conformity and assessment phases), new types of partners emerge and their roles are of tremendous importance for the success of ISO 22000 adoption. It suggests that the position/relationships of the individual company *vis à vis* these partners during that period of time must be clearly emphasized as a key component of the success of the initiative.

For SMEs the interest of such initiatives is clearly to overcome strong limitations, not only in resource access, but also in cognitive gaps, as we have seen the importance of specific capabilities that must be developed at collective levels.

Preliminary results, still to be confirmed and extended to other cases, could have interesting managerial implications for food SMEs. First of all, the collective (i.e. network) dimension of the process is shown. No food SMEs in these initiatives could have decided in isolation to set up FSMS. Instead, the food companies of the case studies are strongly embedded in a web of partners, defining a networking activity for innovation. Within this network, the process of learning is doubly collective: at the institutional level, where institutions (e.g., Chamber of Commerce and Industry, academic institutions), consultancy firms and associations (e.g. AFNOR, GFSI) have worked together to promote the initiatives; at a micro-analytic level, with the SMEs building strong relationships with service providers (e.g. consultancy firms, certification bodies) and, at the same time with a broader community of food business leaders having its own dynamics, objectives and social interaction mechanisms. One must also acknowledge the fact that this process is not one-sided: consultancy firms themselves, as well as probably other partners, adapt to the situation and improve their own knowledge in such processes.

A second idea is that of resources. The critical success factor in FSMS implementation by SMEs in these case studies seems not to be financial resources, but rather access to cognitive resources, (i.e. the ability to connect and to be connected through a web of relationships to the relevant people and organizations). Learning phenomena appear to be complex, multifaceted and done through several mechanisms and mediation. Consequently, an important managerial implication of the research, to be validated by other situations and countries, would be to enhance these cognitive resources and mechanisms, to identify more precisely their nature, the partners involved and their roles for learning in relation with the requirements of the different phases of implementation.

For the Picardy Food Safety Club, the cognitive effects of this initiative have been limited: no real creation of common memory, no identification and formalization, inside the network, of codified knowledge related to ISO 22000 implementation. This knowledge has mainly remained at the consultant level, without significant socialization and embeddedness at an upper level. For this particular case it seems that the main benefits of the initiative have been in the mimicry phenomena and socialization around the interests of food safety standards such as ISO 22000 that has led to a strong involvement and motivation of the concerned companies. In the case of the FSKN initiative in the USA and other countries, the focus on a standardized, competency-based approach to capacity development linked to a concrete framework (the GFSI

Global Markets Programme) provided a consistent framework for SME development. The use of open education resources within the network encouraged partner organizations to adapt, localize and share derivative training content in multiple countries and in several languages.

*Acknowledgements*

This project was supported in part by Agriculture and Food Research Initiative Competitive Grant no. 2011-51110-31104 from the United States Department of Agriculture (USDA) National Institute of Food and Agriculture. The project has also received funding from the European Union Seventh Framework Programme (FP7/2007-2013) under grant agreement n° 245301, as a part of the project “*Enhancing the innovativeness of food SME’s through the management of strategic network behavior and network learning performance*” coordinated by Ghent University.

References

- Abdirahman, Z. Z., & Sauvée, L. (2012). The implementation of a quality management standard in a food SME: a network learning perspective. *International Journal on Food System Dynamics*, 3(3), 214-227. <https://doi.org/10.18461/ijfsd.v3i3.333>
- Abdirahman, Z.-Z., Kisempa Muyuala G. & L. Sauvée L., (2013). France: Case studies 3D Network, ARI Picardie and BioBourgogne. In G. Schiefer and J. Dieters (Eds), *Mapping Formal Networks and Identifying Their Role for Innovation in EU Food SMEs*. (pp. 67-88). Bonn: Centmapress.
- Argyris C. & Schön D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Berthon B., Charreire-Petit S. & Huault I. (2007). Réseaux sociaux et processus d'apprentissage, une relation complexe et ambivalente. Paper presented at XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Montréal, 6-9 juin, 2007. Available at: <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/2261>.
- Borgatti S. P., Mehra A., Brass D. J. & LaBianca G. (2009). Network analysis in the social sciences, *Science*, 13, Vol. 323, 892-895.
- Borgatti S. P. & Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context, *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 5-22.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Conway S. & Steward F. (1998). Mapping innovation networks, *International Journal of Innovation Management*, 2(2), 223-254.
- Conway S., Jones O. & Steward F. (2001). Realizing the Potential of The Network Perspective, In Oswald Jones, Steve Conway & Fred Steward, F. (eds.) *Social Interaction and Organizational Change: Aston Perspectives on Innovation Networks*, Series on Technology Management, vol.6, Chapter 11 (pp. 349-366). London: Imperial College Press.
- Conway S. & Steward F. (2009). *Managing and Shaping Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Coulon F. (2005). The use of social network analysis in innovation research: a literature review. Working paper, Lund: Lund University. Available at: [http://gent.uab.cat/diego\\_prior/sites/gent.uab.cat.diego\\_prior/files/Article\\_to\\_comment\\_10\\_bis.pdf](http://gent.uab.cat/diego_prior/sites/gent.uab.cat.diego_prior/files/Article_to_comment_10_bis.pdf)
- Dierkes, M., Antal, A., Child, J. & Nonaka, I. (Eds) (2003) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

- Geith, C., Vignare, K., Bourquin, L. & Thiagarajan, D. (2010). Designing corporate training in developing economies using open educational resources. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 14:3-12.
- Hatanaka M., Bain C. & Busch L. (2005). Third-party certification in the global agrifood system. *Food Policy*, 30(3), 354-369.
- Hatanaka M., Bain C. & Busch L. (2006). Differentiated standardization and Standardized differentiation: the Complexity of the Global Agrifood System. In T. Marsden and J. Murdoch (Eds.), *Between the Local and the Global. Confronting Complexity in the Contemporary Agrifood sector* (Research in Rural Sociology and Development), vol. 12 (39-68).
- Henson S. & Humphrey J. (2009). The impacts of private food safety standards on the food chain and on public standard-setting processes. Report Codex Alimentarius commission, May, 51 p. Available at: [http://www.fao.org/tempref/codex/Meetings/CCEXEC/ccexec64/ex64\\_04e.pdf](http://www.fao.org/tempref/codex/Meetings/CCEXEC/ccexec64/ex64_04e.pdf)
- Henson, S. & Humphrey, J. (2010). Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. *The Journal of Development Studies*, 46(9), 1628-1646.
- Herboer, G., Kim, S., Bourquin, L. & Thiagarajan, D. (2010). Building capacity in developing countries: OER for food safety. In Open Ed 2010 Proceedings. Barcelona: UOC, OU, BYU. Available at: <https://oerknowledgecloud.org/sites/oerknowledgecloud.org/files/Heyboer.pdf>
- Inkpen, A. C. & Tsang E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Levitt, B. & March J. G., (1988). Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 319-339.
- Mensah, L. D. & Julien, D. (2011). Implementation of food safety management systems in the UK. *Food Control*, 22(8), 1216-1225.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Owen-Smith, J. & Powell, W. W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization Science*, 15(1), 5-21.
- Pawlowsky, P. (2003). The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child and I. Nonaka (eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. (pp.61-80). Oxford: Oxford University Press.
- Pittaway L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. & Neely A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6 (3/4), 137-168.
- Pitsis, T. (Ed.). (2013). *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.



Podolny, J. M. & Page, K. L.,( 1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76.

Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 116-145.

Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W. & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132-1205.

Ropkins, K. & Beck, A. J. (2000). Evaluation of worldwide approaches to the use of HACCP to control food safety. *Trends in Food Science & Technology*, 11(1), 10-21.

Scott, V. N. & Chen, Y. (2010). Food Safety Management Systems, In: V. K. Juneja and J.N. Sofos (Eds), *Pathogens and Toxins in Foods: Challenges and Interventions*. (pp 477-492) Washington: ASM Press.

Trienekens, J. & Zuurbier, P. (2008). Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 107-122.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. California: Sage publications.

Zheng, W. (2010). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 151-183.

Article 5 - Conditions d’émergence d’une initiative collective pour la diffusion de la RSE auprès des PME

Plan

Résumé

Introduction

1-Cadre d’analyse : les conditions d’émergence d’un réseau

1-1-Les motivations des acteurs

1-2-Relations préexistantes

1-3-Le contexte institutionnel

2-Caractéristiques de l’étude de cas et méthodologie

3-Résultats : l’émergence de l’initiative 3D

3-1- Motivations des acteurs

3-2-Les relations préexistantes

3-3-Le contexte institutionnel

4-Discussions

4-1 Motivation des acteurs

4-1-1 L’acquisition des connaissances spécifiques

4-1-2 Renouveau stratégique

4-2 Plus que des liens préalables: une cohésion sociale

4-3 Le leadership dès le montage du réseau

5-Conclusion et implications managériales

## Résumé

Cet article présente les conditions d’émergence d’une initiative créée en 2007 en Aquitaine « Destination Développement Durable » pour la diffusion de la RSE dans les PME. Une analyse qualitative de ces conditions (motivations des acteurs, relations préexistantes entre les membres et contexte institutionnel) montre notamment des motivations stratégiques et l’acquisition des connaissances pour les PME, le rôle des liens antérieurs et l’existence d’un leadership. L’étude de la genèse de cette initiative de 10 ans permettra de mieux comprendre son évolution, car genèse et évolution sont les deux faces d’une même médaille.

**Mots clés:** RSE, PME, Réseau, diffusion, développement durable

## Abstract

This paper presents the conditions for the emergence of an initiative created in 2007 in Aquitaine called “Destination Développement Durable” for the dissemination of Corporate Social Responsibility in SMEs. A qualitative analysis of these conditions (actors’ motivations, antecedents’ relationships between members and institutional context) shows strategic motivations and knowledge acquisition for SMEs, the role of past links and existence of leadership. The study of the genesis of this 10-year initiative will allow us the better understand its evolution because genesis and evolution are two sides of the same coin.

**Keywords:** CSR, SME, Network, Dissemination, Sustainable development

## Introduction

L’encastrement des PME dans des réseaux est un cadre favorable pour favoriser l’intégration des pratiques de RSE auprès des PME. Des actions collectives menées par des institutionnels publics (réseaux de pairs ou territoriaux) sont citées comme des alternatives encourageantes pour diffusion du développement durable auprès des PME (Paradas, 2008). Par ailleurs, les leviers de diffusion de la RSE auprès des PME comme par la relation fournisseur/client (Quairel et Auberger, 2007) ou le cas des grandes entreprises appliqué sans adaptation aux PME sont inefficaces. Dans ce sens, les recherches sur les stratégies collectives d’appui à la diffusion de la RSE s’accroissent (Berger-Douce, 2010). Le processus de mise en place de la RSE est complexe pour les PME et « *la norme peine à proposer des clés opérationnelles permettant de traduire les principes qu’elle promet* » (Bon, 2011 p 62). En effet sa mise en œuvre questionne les capacités d’une organisation d’une part à délimiter le périmètre et d’autre part à pouvoir intégrer les principes généraux dans l’organisation.

Cependant, la recherche sur les actions collectives de diffusion de la RSE (Bonneveux et al., 2011 ; Berger-Douce, 2010) ne saisit pas le réseau dans sa globalité, et notamment les conditions d’émergence alors nécessaires pour mieux comprendre son évolution. Ahuja et al. (2012) estime que la genèse des réseaux et leurs trajectoires évolutives sont étroitement liées. Notre étude s’intéresse aux conditions d’émergence d’une initiative collective créée en 2007 en Aquitaine pour accompagner les PME agroalimentaires.

L’article est organisé comme suit. Premièrement, nous présentons un examen de la littérature en mettant en évidence une grille de lecture (2). Deuxièmement, l’étude de cas et la méthodologie choisies sont énoncées (3). Troisièmement, nous présentons les résultats obtenus (4). Quatrièmement, une discussion de nos résultats est exposée (5). Enfin, nous concluons notre réflexion tout en émettant des nouvelles perspectives et en soulignant les limites de notre recherche.

## 1. Cadre conceptuel: les conditions d’émergence d’un réseau

La formation de réseaux inter-organisationnels a été analysée essentiellement à trois niveaux: au niveau de l’acteur (1.1), au niveau des relations préexistantes entre les acteurs (1.2) et au niveau institutionnel (1.3).

### 1.1. Les motivations des acteurs

Les raisons pour s’engager dans un réseau peuvent être multiples. Les réseaux donnent aux acteurs l’accès aux expériences, aux idées, aux informations et aux connaissances des autres (Gulati et al., 2000). Les motivations des PME pour la RSE sont aussi diverses. Pour Sauman (2011), la conformité légale, la légitimité par rapport aux parties prenantes, les nécessités économiques, l’éthique du dirigeant, l’accès aux ressources sont les raisons qui font que les PME s’engagent dans cette voie. Murillo et Lozano (2009) mettent en évidence que les membres s’impliquent avec le réseau principalement par une motivation «personnelle ». Ils observent cependant qu’il existe différentes opinions et facteurs (valeurs personnelles, le projet, etc.) déterminants pour chaque organisation formellement engagée dans la promotion d’un modèle de compétitivité responsable et durable (Murillo et Lozano, 2009). Spence et al. (2003) suggèrent que la création d’un réseau est une motivation des PME pour la RSE. Ils considèrent que la mise en réseau est un capital social considéré comme le produit de la coopération entre diverses institutions, réseaux et partenaires commerciaux. Les PME n’ont la structure ni le temps nécessaire pour intégrer toutes les innovations de gestion nécessaires à l’implémentation des pratiques RSE (Lepoutre et Heene, 2006). C’est là que les organisations intermédiaires entrent en jeu, et où un espace doit être construit pour le dialogue et l’apprentissage (Bonneveux et al., 2011).

### 1.2. Relations préexistantes

La littérature tend à étudier les particularités de différents liens entre les organisations et entre les individus pour expliquer leur engagement dans un réseau. Le lien entre les fondateurs est établi à travers une expérience réciproque de collaboration (Larson, 1992). Ainsi la répétition de leurs échanges fait naître une nouvelle organisation très informelle et de petite taille de type réseau communautaire (Assens, 2003). Dans ce sens les comportements coopératifs restent la base même de l’action collective avec tout un ensemble de relations interpersonnelles des acteurs (Angeon et al., 2006). Ce comportement coopératif est généré par

une occurrence des interactions entre les individus (Angeon et al., 2006).

Pour Ahuja et al. (2009), les acteurs reproduisent des connexions antérieures du fait de l'enracinement relationnel (Granovetter 1973, Nahapiet et Ghoshal, 1998). La réussite des expériences précédentes en RSE permet de renouveler une opération collective de type réseau (Murillo et Lorazo, 2009). D'autres phénomènes renforcent cet espace relationnel comme par exemple la dynamique des liens, la réputation, la confiance, etc. Ainsi l'activation des liens sociaux repose sur la proximité et *in fine* la création du réseau dépend de l'activation de ces liens (Angeon et al., 2006).

### 1.3. Le contexte institutionnel

La qualité du milieu économique local est un facteur déterminant dans le développement et la performance des PME (Fourcade et Torres, 2003). Pour Murillo et Lozano (2009), un réseau pour la promotion de la RSE doit être construit sur les initiatives déjà établies dans la région, en utilisant les outils disponibles et en s'appuyant sur les efforts existants. Pour ces auteurs, chaque territoire doit clairement trouver sa propre façon particulière de le faire pour deux raisons : (i) il se rattache à des agents du réseau avec ses propres engagements et (ii) il relie, en même temps, la RSE à un objectif strictement générique. L'objectif générique permet en effet à la RSE d'être intégrée dans l'économie générale et, en même temps, d'obtenir une reconnaissance publique et une influence dans l'agenda économique global.

Les ressources territoriales sont aussi activées au service du réseau d'entreprises et contribuent au développement et au maintien du capital social (Spence et al., 2003). Le capital social est ainsi pertinent pour les PME dans le sens où il localise l'objet dans son environnement sociétal (Angeon, 2008). A son tour, le capital social est influencé par le contexte et en particulier par les arrangements institutionnels (Spence et al., 2003).

## 2. Caractéristiques de l'étude de cas et méthodologie

La recherche est développée simultanément au niveau du réseau appelé «Destination Développement Durable» (ci-après 3D) en région Aquitaine et au niveau de deux PME membres de ce réseau (les entreprises Vignerons de Buzet et Caves de Rauzan). L'initiative 3D est née en 2007 de la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles d'Aquitaine (FRCAA) et de l'Association française de normalisation (AFNOR). Le collectif a démarré avec un projet expérimental de treize entreprises agroalimentaires s'engageant sur la voie du développement durable. Le partenariat entre la FRCAA et l'AFNOR a été renouvelé en 2009 et l'initiative a évolué depuis avec l'adhésion de plus en plus de PME au niveau national (300 adhérents). Les principaux moteurs du 3D étaient d'anticiper l'évolution des pressions externes (réglementaires, des clientèles, médiatiques, etc.) et se préparer aux nouvelles contraintes de la RSE plutôt que de subir les pressions sans avoir eu le temps de se préparer. Progressivement, le réseau 3D s'est imposé avec plusieurs rôles importants, notamment la création des outils spécifiques. Ci-dessous les deux PME interviewées:

	PME1	PME2
Nom	Les Vignerons de Buzet	Les Caves de Rauzan
Date de création	1953	1933
Statut juridique	Société coopérative agricole	Société coopérative agricole
Adresse du siège	Av des côtes de Buzet -sur-Baïse	Lieu-dit L'Aiguilley 33420 Rauzan
Capital	514 984 €	1 813 332 €
N° de SIREN	782162119 00013	78197355700015
Secteur d'activité	Agroalimentaire	
Activité	Vinification : production et commercialisation de vins	
Effectif	95	46
Chiffre d'affaires	30 millions €	31 381 497 €
Adhésion au réseau 3D	2007	2010
Évaluation AFAQ 26000	2010 et renouvelée en 2014	2014
Rapport DD	4 rapports DD	3 rapports DD

Dans l'étude de cas dynamique impliquant plusieurs acteurs, il est important de mettre en place un cadre de recherche dans l'esprit d'un échantillonnage théorique et d'une

méthodologie d'étude de cas selon (Yin, 2009). Par conséquent l'approche de l'étude de cas adoptée est conforme à celle développée par Yin (2009). En pratique, les données ont été récoltées à partir d'un questionnaire et sont traitées manuellement. La collecte de données se fait auprès de quatre acteurs : coordinateur de réseau, PME, organismes d'appui régionaux/gouvernementaux, experts/consultants. Les entretiens centrés sur les deux PME s'intéressent aux motivations d'adhésion, les apports du réseau, etc. Un total de neuf entrevues exploratoires semi-structurées centrées (Romelaer, 2005) a été effectué en face à face (deux avec les coordonnateurs du réseau, une avec un représentant de la DIRECCTE et une entrevue avec un expert/consultant, et six entretiens auprès de deux PME).

### 3. Résultats: émergence de l'initiative 3D

Les trois conditions issues de la littérature sont appliquées à l'initiative 3D pour saisir son émergence : les motivations de quatre familles d'acteurs interviewées (PME, Coordinateur, Pouvoir Public et Consultant), les relations préexistantes entre ces acteurs et le contexte institutionnel. Nous abordons ces trois points successivement.

#### 3.1. Motivations des acteurs

L'objectif principal du réseau 3D consiste en la fédération des PME agroalimentaires vers le développement durable pour anticiper les exigences des acteurs influents du secteur notamment par la grande distribution.

*L'initiative a été créée suite aux cahiers des charges des entreprises du collectif de la FRCAA, qui présentaient de plus en plus d'exigences de la part des clients et notamment dans les domaines touchant le DD. En outre, il y a les pressions des médias qui mettent en vogue les sujets de RS. (Coord2)*

Coord1 confirme ces propos :

*Le souci de ne pas se faire imposer des nouvelles exigences de la grande distribution et d'anticiper la pression médiatique en termes de RS que subissent les PME agroalimentaires ont fortement incité à la création du réseau 3D. Aussi on souhaitait faire reconnaître comme il se doit les référentiels établis par le groupement FRCA Aquitaine, exemple Agri-confiance et les pratiques responsables existantes des PME. (Coord1)*

Quant aux deux PME interrogées, la PME 1 met l'accès sur le renouveau stratégique à travers ce programme:

*Quand je suis arrivé en 2005, l'entreprise était en grande difficulté financière et c'était*



*d'autant plus grave du fait du risque de disparition de notre marque dans cette zone. On est le seul avec cette marque « Buzet » dans ce grand bassin. On n'imagine même pas cette perte. La pérennité ou la durabilité de la cave et surtout notre marque résonnait bien avec le DD. C'est bien d'être les premiers sur le sujet, ça donne une longueur d'avance et on a quand même eu beaucoup de prix/trophées depuis. (PME1).*

Bien que la pression externe soit une réalité, la complexité du sujet DD était de taille pour les entreprises comme expliquée par la PME 2 : [...] *c'est bien d'avoir une base pour réfléchir sur le DD qui est un sujet compliqué.* La responsable qualité de la PME1 développe également cette difficulté à mettre en place la RSE par la PME :

*Notre actuel directeur est arrivé en 2005 et il avait déjà en, tête le DD sauf qu'en 2005 il n'y avait pas grand monde qui parlait du DD et trouver des appuis était un peu compliqué (PME1).*

L'acquisition des connaissances spécifiques est une motivation primordiale pour les PME et aussi pour les consultants. Les consultants sont appelés à répondre aux besoins effectifs des PME membres du réseau notamment la réalisation d'un diagnostic selon une grille développée par les coordinateurs du collectif. Ainsi ils bénéficient d'un marché avantageux :

*[...] intégrer dans le réseau est une bonne alternative pour valoriser nos acquis et d'apprendre sur l'ISO 26000 (consultant1).*

Les experts nommés « experts 3D » soulignent clairement une volonté d'apprentissage et accordent une importance significative aux compétences mises à leur disposition dû à leur appartenance au réseau : formation et qualification sur ISO 26000 par exemple. Pour Consultant2 :

*Nous avons bénéficié d'une formation et d'une qualification en RSE au sein du réseau et nous avons à travers cette collaboration le titre d'expert 3D.*

Pour le Coord2 :

*Il s'agissait en effet plus d'une dynamique collective et l'objectif était d'avoir un centre de ressources dans l'agroalimentaire pour méthodologie, démarche, outil, communication, réseau de compétences. D'où le Diagnostic 3D, les experts 3D, etc.*

S'agissant de ce diagnostic, il est réalisé par deux experts durant trois jours pour chaque PME comme témoignée:

*En 2010, le coord1 nous a contactés afin de nous proposer d'intégrer la démarche. La condition d'entrée était la réalisation d'un diagnostic RSE en premier lieu. La*

*réalisation du diagnostic 3D par les experts 3D était un vrai révélateur de nos pratiques d’entreprise et un accélérateur de la démarche.*

L’initiative bénéficie du soutien des pouvoirs publics notamment celui de la DIRECCTE et du conseil régional.

*Ce réseau met en évidence les actions de l’État en matière de développement durable. Notre soutien en tant que pouvoir public témoigne une reconnaissance de l’intérêt de cette démarche collective (représentant de la DIRECCTE).*

Au final, l’équilibre entre les diverses motivations individuelles est une garantie pour la collaboration au sein du réseau : *les intérêts individuels sont en cohérence avec l’intérêt général du réseau ce qui fait que le projet avance et vit toujours.* (Coord1)

### 3.2. Les relations préexistantes entre les membres

Les membres du collectif ont déjà collaboré autour de divers projets comme la démarche « Agri Confiance ® ». La signature Agri Confiance traduit les engagements pour une agriculture durable et responsable. Elle repose sur deux normes AFNOR (NF V01-005 et NF V01-007). Une autre collaboration est illustrée par ce propos :

*En 1995, nous avons organisé des réunions avec des dirigeants (20) des PME et proposé une rédaction de l’agenda 21 pour l’agroalimentaire. C’était une conception assez précoce pour la majorité et une petite partie (4 ou 5 dirigeants) a trouvé l’idée pertinente et s’est engagée dans le concept de DD. Je suis un salarié de la FRCA et j’accompagne les coopératives et leurs filiales pour mettre en place des démarches.* (Coord1)

La PME2 s’exprime sur l’Agri Confiance et l’origine de l’initiative 3D :

*[...] et avant il y avait le projet Agri Confiance et des entreprises se sont lancées bien avant nous. Elles avaient commencé sur des thématiques comme ça parce que le coordinateur était porteur d’Agri Confiance. Je pense que le dispositif 3D vient de là.* (PME2)

La PME1 confirme les collaborations antérieures :

*On travaillait déjà avec le coord1 sur les projets ISO 9001 et aussi agri confiance et il commence à discuter du développement du durable et ça a résonné bien avec mon idée de la durabilité. Le projet du dispositif 3D est né là.* (PME1)

Les deux coordinateurs du collectif quant à eux ne sont pas à la première collaboration comme témoigne le coordinateur de l’AFNOR :

*Il y a déjà eu des projets collaboratifs d’AFNOR avec la FRCA Aquitaine pour définir des méthodes, des démarches des entreprises agroalimentaires pour que celles-ci puissent progresser, anticiper l’avenir et s’améliorer. D’où des projets qui visaient à la méthode de mise en place de SMI, de l’ISO 22000 avant qu’elle ne soit publiée au niveau international pour préparer les entreprises à cette norme-là (Coord 2).*

Coop de France et l’AFNOR en Aquitaine ont pu accompagner, conseiller et auditer les PME agroalimentaires aquitaines. La PME1 a très vite adhéré à l’idée de création d’un collectif 3D : *la PME1 était là dès le départ du fait de la proximité, de la relation et de la confiance (Coord1).* L’entreprise reconnaît l’esprit visionnaire du coordinateur : *dès que le coord1 a abordé le sujet du DD et du collectif j’ai trouvé un fort intérêt avec ma stratégie (PME1DG).*

### 3.3. Le contexte institutionnel

En France, le DD a été défini dans les lignes directrices dès 2003 avec le guide AFNOR SD 21000 « Développement durable-Responsabilité Sociétale des Entreprises ». Au niveau européen, chaque pays avait son propre référentiel (britannique SIGMA, allemand VMS, italien Q-RES, etc.). Malgré cette dynamique française et européenne et l’aboutissement de ces référentiels, l’opérationnalisation du DD/RSE était inaccessible pour les PME étudiées, d’où l’émergence de ce réseau. Le projet en gestation depuis quelques années a vu le jour en 2007 grâce au soutien financier de la région. Les deux coordinateurs de l’initiative ont communiqué aux partenaires institutionnels régionaux (Conseil Régional et DIRECCTE) leur volonté de créer une initiative collective qui accompagne les PME dans leur démarche RSE. La DIRECCTE a répondu positivement à cet appel : *nous avons apporté un soutien purement financier au dispositif (DIRECCTE).* Ce soutien matérialise le démarrage du réseau :

*Le soutien de l’État et du Conseil régional est important et accompagne la progression des entreprises coopératives et agroalimentaires engagées sur la voie de la Responsabilité Sociétale (Coord 1).*

*Le choix de travailler qu’avec des PME était délibéré pour des raisons financières comme souvent les fonds octroyés sont à destination des petites et moyennes structures (Coord2).*

Par ailleurs, le partenariat entre les institutions pilotes de l’initiative (FRCAA et AFNOR Aquitaine) était stratégique comme expliqué :

*[...] nous avons mis en avant le partenariat FRCAA et AFNOR afin de bien crédibiliser le projet du fait de l’expérience de chaque partenaire (Coord2).*

Concernant le rôle des coordinateurs, la PME2 estime que le choix d’adhésion au réseau s’est fait au regard de sa crédibilité :

*On a à la fois l’institution fédératrice et la bonne personne (le bon animateur). Ça ne serait pas venu comme ça, on n’y serait probablement allé si une personne au tant que consultant seul serait venu nous présenter le projet, on aurait dit non. Donc il y a quand même les deux. (PME2, DG)*

Au final, le contexte institutionnel était favorable à la création de cette initiative par l’aide financière de la région. Un représentant du conseil régional reconnaît l’importance du réseau par les propos suivants:

*Cette initiative est une vitrine de la volonté de l’Etat en matière de DD et par un partenariat crédible de son expérience en matière de DD/RSE comme pilote du réseau. (Représentant du conseil régional).*

#### 4. Discussions

Cette quatrième partie examine le cas du réseau 3D à la lumière de la littérature. Les motivations des acteurs (4.1), la cohésion sociale (4.2) et le leadership dès le montage du réseau (4.3) sont discutés.

##### 4.1. Motivations des acteurs

###### 4.1.1. Acquisition des connaissances spécifiques

Du point de vue des pratiques managériales d’une entreprise marchande, il est important de souligner la problématique de l’intégration organisationnelle de la RSE pour les PME qui peinent à définir leur périmètre d’engagement RSE. Manquant d’une vision intégrée des dimensions RSE (environnement, économie et social) le dirigeant s’expose à une utilisation déviante du concept (Bon, 2009). Toutes ces contraintes endogènes et exogènes à la RSE ont mené à la création de cette initiative 3D comme espace de réflexion pour la production des connaissances par l’action collective. Les espaces de discussion (Detchessahar, 2013) matérialisent l’opportunité d’un temps de partage et de réflexion sur la responsabilité de l’entreprise en fondant une représentation sociale partagée et contextualisée de la RSE. Pourtant les contacts dans le réseau ne donnent que le potentiel d’accès à l’information et le réseau ne conduit à un partage des connaissances que si les individus ont la motivation nécessaire pour acquérir des connaissances spécifiques (Reinolds et al., 2011).

La principale raison de l’adhésion de la PME1 était le besoin des connaissances relatives à la RSE et de son intégration. *Ce dispositif nous a totalement aidés à mieux mettre en place notre projet RSE et à mieux assimiler les connaissances* (PME1). Une fois la PME adhérente, elle a bénéficié des formations théoriques et d’un diagnostic initial afin d’établir une feuille de route avec elle. Par la suite des ateliers de co-construction des outils par thématiques ont été mis en place. Ainsi les outils de management de la RSE créés par ce réseau résultent du travail mené par des dirigeants d’entreprises organisés en réseau (Bonneveux, 2010) avec les coordinateurs et les experts.

#### 4.1.2. Renouveau stratégique

La RSE constitue un véritable changement de paradigme pour le secteur agroalimentaire car elle est porteuse d’une nouvelle manière de penser l’entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société. Ainsi la RSE dans l’initiative 3D peut être considérée comme un levier de création de valeur partagée conditionné par le respect des principes co-construits et inspirés de l’ISO 26000. Les PME apercevaient la RSE comme une stratégie (Porter et Kramer, 2006) avec une vraie création de valeur et de compétitivité. Ces entreprises avaient une visée stratégique voire un besoin de renouvellement stratégique (Crossan et al., 1999) par la RSE. Par exemple la PME 1 explique le gain en compétitivité par le fait d’être parmi les premiers et surtout d’anticiper les demandes futures des clients.

Pour Schäfer et al. (2016), la RSE régénère le management stratégique car elle adopte une démarche d’anticipation essentielle dans un environnement compétitif. En ce sens, les deux entreprises interviewées affirment que la RSE est un projet à la fois proactif et structurant de toute la gouvernance. Pour la PME2, la mise en œuvre de la RSE a permis de réfléchir aux nouveaux modèles économiques et d’améliorer le management inter équipe et les entretiens annuels pour une meilleure performance. Les deux PME considèrent la RSE comme « *un projet structurant* » englobant tous les autres (certifications et autres) et la stratégie.

#### 4.2. Plus que des liens préalables : une cohésion sociale

Dans ce réseau les acteurs cherchent délibérément à créer une structure sociale qui les favorise. Cela correspond au facteur entrepreneurial dans la création d’une structure sociale comme décrit par Burt (2005) via le « comportement entrepreneurial des agents ». Cette étude montre que des liens sociaux préalables ont permis la création de la structure et une adhésion

forte. En effet les relations accumulées dans le passé entre les membres sont le reflet de la situation actuelle car les acteurs tendent à reproduire des connexions antérieures (Ahuja et al., 2009). Pour le réseau des PME, les principaux éléments distinguant sont un leadership facilitant et les expériences RSE précédentes dans la région avec des outils spécifiques générés (Murillo et Lozano, 2009). Avant la structure 3D, les liens se sont répétés et par conséquent sont devenus plus forts et plus durables avec la création de l’initiative. La cohésion forte est due au « respect discipliné par les membres des attentes du groupe » (Portes and Sensenbrenner, 1993, p1325). Cette PME témoigne du rapport entre ses attentes et celles du groupe via le coordinateur :

*Il y a un intérêt collectif. Si les autres y arrivent c’est faisable pour nous aussi. Dans le collectif les gens ne se cachent pas les informations, on est vraiment ouvert et transparent et en confiance. Forcément la glace se brise assez rapidement parce que le coordinateur nous incite et nous dit qu’on est en collectif. (PME2)*

Ces propos vont dans le sens des travaux de Portes et Sensbrenner (1993) qui montrent que le capital social est généré par les comportements disciplinés des membres individuels avec les attentes du groupe.

#### 4.3. Le leadership dès le montage du réseau

Le rôle du leadership est particulièrement important pour la création de cette initiative. Le style de leadership du coordinateur<sup>1</sup> a été souvent mentionné par les PME.

*[...] il n’y a pas non plus beaucoup de personnes comme lui qui sont capables de développer un sujet d’une manière assez poussée et assez indépendante. En générale, les gens travaillent chez les institutions sont assez généralistes. (PM2)*

*[...] le coordinateur est visionnaire et fédérateur dans son style. Le « cursus » 3D a permis à l’entreprise d’appréhender la norme ISO 26000 plus sereinement. (PME1)*

La volonté des collaborateurs visant à comprendre les enjeux RSE était importante et a nécessité un modèle de leadership. De par leurs expériences, les coordinateurs de cette initiative ont réussi, avec les PME, à combiner les pratiques de RSE (Cavaco et Crifo, 2010) de deux manières. D’une part les acteurs ont construit leurs propres outils de formations, de diagnostic à un niveau d’exploration et d’autre part les outils créés ont été destinés aux PME membres pour exploiter les ressources créées au sein du réseau notamment pour le diagnostic RSE initial. Ce diagnostic est réalisé assez tôt dans le processus par deux experts du réseau pendant trois jours. Il symbolise le démarrage de la mise en place d’une démarche RSE pour les PME.

## 5. Conclusion et implications managériales

L’étude des conditions d’émergence d’un réseau spécifiquement créé pour la diffusion de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME est une opportunité pour saisir les fondements de ce réseau. Le réseau étudié (3D) existe depuis 2007 et est devenu une référence pour le secteur de l’agroalimentaire, notamment pour l’accompagnement des PME et la création des outils en matière de RSE. Sur le plan théorique, la littérature sur la RSE en PME se focalise sur le rôle du réseau dans la diffusion de démarches responsables (Bonneveux, 2010 ; Berger-Douce, 2010 ; Bonneveux et al., 2011), aussi cette recherche permet de comprendre les conditions d’émergence du réseau lui-même. Cela est indispensable pour comprendre son rôle et son évolution dans le temps (Ahuja et al., 2012).

Nous avons mobilisé, à partir de la littérature, une grille de lecture en trois facteurs, à savoir : les motivations des acteurs à adhérer à la création du réseau, les relations préexistantes entre les membres et le contexte institutionnel. Nous constatons que les motivations d’adhésion sont diverses et que chaque membre a ses propres motivations. Ce résultat est en accord avec les travaux de Murillo et Lozano (2009). Cependant l’équilibre entre les motivations individuelles est une garantie pour la collaboration au sein du réseau. En effet les motivations propres sont en cohérence avec le projet collectif et c’est la raison pour laquelle le réseau 3D perdure. Ensuite les relations préexistantes ont beaucoup facilité cette émergence du fait des collaborations antérieures réussies, de la confiance existante, de la crédibilité et de l’expérience des coordinateurs. Enfin le soutien public de la région d’Aquitaine, notamment financier, était un pilier de cette création. Il a permis le démarrage de l’initiative et l’identification d’un leadership fort.

Au regard de ces résultats, plusieurs préconisations peuvent être formulées pour les professionnels. Premièrement, la création d’un réseau spécifique est pertinente car elle a permis de mobiliser des acteurs motivés de treize entreprises, engagés et proactifs. Le réseau 3D a démarré aussi avec un dispositif expérimental comme socle. Deuxièmement, le leadership du coordinateur a été reconnu par les autres acteurs comme « fédérateur » dans sa capacité à réunir tous les dirigeants des PME une fois par an, « porteur d’une vision » et ayant une expérience des besoins de PME. Troisièmement, l’importance des relations informelles (Granovetter, 2000) entre les coordinateurs et les PME est un élément important pour la création de ce réseau et aussi tout au long de leur collaboration. Enfin, la sectorisation du réseau, spécialisé en



agroalimentaire, est intéressante dans le sens où une considération des besoins spécifiques du secteur est essentielle (Spence et al., 2003).

Nous n’avons pas étudié l’impact de cette sectorisation mais il est important de la souligner pour des recherches futures pour comprendre en quoi la sectorisation du projet de création du réseau 3D a pu contribuer à sa réussite. L’impact de l’institutionnalisation du réseau sur la diffusion de la RSE auprès des PME est une piste de recherche future intéressante. Ce réseau s’établit aujourd’hui au niveau national en s’étendant vers les autres régions, avec une adhésion de 300 PME agroalimentaires. Une comparaison de la dynamique d’émergence de cette initiative dans des régions autres que l’Aquitaine pourrait permettre de comparer le poids et l’importance des conditions d’émergence que nous avons observées. Au-delà de notre seul exemple, les préconisations énoncées sont susceptibles être transposables à d’autres recherches.

Nous reconnaissons aussi qu’il y’a besoin de prolonger la démarche en comparant les cas de réseaux existants pour mieux discuter des rôles de différents réseaux dans l’accompagnement des PME dans leurs démarches RSE.



Références bibliographiques

- Ahuja, G., Soda, G. and Zaheer, A. (2012). « The genesis and dynamics of organizational networks », *Organization Science*, vol. 23, n°2, 434-448.
- Ahuja, G., Polidoro, F. and Mitchell, W. (2009). « Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms », *Strategic Management Journal*, vol 30, n°9, 941-958.
- Angeon, V. (2008). « L'explicitation du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°2, juin, p. 237-250.
- Angeon V., Caron P., Lardon S., 2006, « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », in *Développement Durable et Territoires*, dossier 7, mis en ligne le 17 juillet, <http://developpementdurable.revues.org/document.html?id=2851>  
DOI : [10.4000/developpementdurable.2851](https://doi.org/10.4000/developpementdurable.2851)
- Assens, C. (2003). « Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances », *Management international*, vol 7, n°4, 49-59.
- Berger-Douce, S. (2010). « La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement: l'expérience d'un club de dirigeants des TIC », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol 23, n°3-4, 123-154.
- Bon, V. (2011). « L'ISO 26 000: quel apport pour le manager? », *Revue Sciences de Gestion*, vol 84, 49-63.
- Bonneveux, E., Calme, I. et Soparnot, R. (2011). « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME: le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *Gestion 2000*, vol 28, n°2, 69-90.
- Bonneveux, É. (2010). *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME: la démarche collective innovante d'un réseau professionnel* (Doctoral dissertation, Tours).
- Brodhagurt, R. S. (2005). « Brokerage and closure: An introduction to social capital », Oxford university press.
- Brodhag, C. (2011). La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale: une convergence prometteuse, malgré la diversité des sensibilités. In *Annales des Mines-Réalités industrielles* (No. 2, pp. 69-75). Eska.
- Brodhag, C. (2011). La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000. In: Capron M., F. Quairel-Lanoizelée and M.F. Turcotte (eds.) *ISO 26000: une Norme 'hors norme'?* *Economica*, 131-143.
- Brodhag, C. (2010). La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000.
- Cavaco, S. and Crifo, P. (2010a). Complementarity between CSR practices and corporate performance: an empirical study. in *Corporate Social Responsibility: From Compliance to Opportunity ?* P. Crifo and JP. Ponsard eds. Ecole Polytechnique editions.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E. (1999). « An organizational learning framework: From intuition to institution », *Academy of management review*, vol 24, n°3, 522-537.
- Fourcade, C. et Torrès, O. (2003). « Les PME entre région et mondialisation: processus de

“glocalisation” et dynamique de proximité », *Les Cahiers de l'ERFI*, vol 10, n°4, 5-26.

Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000). « Strategic networks », *Strategic management journal*, vol 21, n°3, 203-215.

Larson, A. (1992). « Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships », *Administrative science quarterly*, vol 37, n°1, mars, 76-104.

Moore, G. and Spence, L. (2006). « Responsibility and small business », *Journal of Business Ethics*, vol 67, n°3, 219-226.

Murillo, D. and Lozano, J. M. (2009). « Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model », *Business Ethics: A European Review*, vol 18, n° 1, 7-20.

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of management review*, vol 23, n°2, 242-266.

Porter, M. and Kramer, M. (2006). « Estrategia y sociedad », *Harvard business review*, vol 84, n°12, 42-56.

Portes, A. and Sensenbrenner, J. (1993). « Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action », *American journal of sociology*, vol 98, n°6, 1320-1350.

Quairel, F., et Auberge, M. N. (2007). « La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs: injonctions paradoxales ou partenariat de progrès? », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol 20, n°3-4, 69-94.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In: Roussel, P. and F. Wacheux (eds.) *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, Berchem, Belgium, pp. 101-136.

Reinolds, M., Pedersen, T. and Foss, N. J. (2011). « Why a Central Network Position isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks », *Academy of Management Journal*, vol 54, n°6, 1277-1297.

Schäfer, P., Ramonjy, D., Baret, P. et Petit, F. (2016). « La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol XXII, n°54, hiver, 61-84.

Spence, L., R. Schmidpeter and A. Habisch: 2003, *Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK*, *Journal of Business Ethics* 47(1), 17–29.

Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and methods*. 3<sup>rd</sup> edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.

Article 6 – A network learning framework with application to CSR in food SMES

Plan

Abstract

1-Introduction

2-Theoretical backgrounds of multilevel approaches of learning

2-1-The 4I model as a first conceptual basis for network learning

2-2-Identifying some core processes at the basis of network learning

2-3-Important extension of the 4I models for network learning

3-Network learning as a specific form of Organizational Learning: a syncretic approach of learning

3-1-An original conceptualisation of network learning

3-2-Key concepts of network learning

4-Network learning framework with an application to CSR in SMEs

4-1-An integrative framework of network learning

4-2-An illustration: CSR implementation in SMEs

5-Managerial implications and concluding comments

References

Abstract

Innovation networks and networking activities, as in any innovation process, are major means to enhance and foster organizational learning but the definition of network learning operates still lack of clear theoretical basis. Building on a literature review and an illustration with a concrete example, the goal of this article is to propose a framework of network learning. To do so we suggest considering two streams of the management literature which have questioned this concept of network learning and have provided major insights on that question: firstly, the 4I model of Crossan and the seminal works of Knight and Pye focused on network learning per se and its characteristics.

Building upon these two streams of research, we identify their main results and propose an analytical framework an illustration through elements from an example of CSR implementation in food SMEs. The main statement is that organizational learning that occurs at network level is constituted by changes to organizational cognitive structures or behavior or both. This clarification opens the way to interesting managerial implications with the recognition of the main driver of organizational change at a collective level.

Keywords: food, implementation, learning, network, SME.

## 1. Introduction

Building on a literature review and an illustration with a concrete example, the goal of this article is to propose a framework of network learning. Indeed, innovation networks and networking activities, as in any innovation process, are major means to enhance and foster organizational learning but the definition of network learning operates still lack of clear theoretical basis. To do so we suggest considering two streams of the management literature which have questioned this concept of network learning and have provided major insights on that question: firstly, the 4I model of Crossan et al. (1999) and its extension by several authors towards the multilevel specificity of network learning processes; secondly the seminal works of Knight and Pye (2002, 2003, 2006) focused on network learning per se and its characteristics. Building upon these two streams of research, we identify their main results and propose an analytical framework an illustration through elements from an example of CSR implementation in food SMEs.

This approach allows us to identify what could be the main characteristics of the phenomena of network learning, mainly through a semantic clarification of terms: network learning processes, status of context, learning entity, outcomes, and the way these processes are articulated through time and organizational spaces. The main statement is that organizational learning that occurs at network level is constituted by changes to organizational cognitive structures or behavior or both. This clarification opens the way to interesting managerial implications of the recognition of “learner network” and its determinants, differentiated from a “learning network”, which could be seen as the main driver of organizational change at a collective level. This view puts a bridge between organizational learning (hereafter OL) theory and network forms of organization, recognizing that learning and the characteristics of networks cannot be considered separately. As suggested by Jones and Macpherson (2006) organizational learning applied to organizational innovations necessitates an extension of its conceptual basis because this category of innovation will mobilize a complex set of actors, relationships and procedures. The example of the implementation of CSR principles illustrates this point, as shown by the works of Cramer (2005) and Fenwick (2006) for instance.

Indeed, Corporate Social Responsibility (hereafter CSR) is as an active approach by which an organization intends to raise awareness of belonging to an environment, the consequences of its intervention in this environment and to correct or anticipate the consequences that are negative (Carroll, 1999; Déjean and Gond, 2004; Hartmann, 2011). The

issue of implementation of CSR in SMEs, that is to say, the actual implementation, with the necessary activation of a set of partners and mobilizing human, financial, organizational, is rarely addressed in an analytical perspective, especially from a network point of view (Conway et al; 2001, Conway and Steward, 2009). But, as many authors have stated, the complexity of the learning phenomena involved in CSR implementation necessitates a renewal of the traditional organizational learning theories (Agarwal et al., 2012; Akgun et al., 2003; Swan et al. 2003).

The purpose of the article is to provide a framework of network learning rooted in an appreciation of the main results, from a theoretical point of view, of network learning. The article is organized into four parts. In the first part (2) we identify the main theoretical backgrounds of the network learning approach through two streams of the management literature, the Crossan et al. 4 I model and its extensions, and the network learning theory developed by Knight and Pye. This developments serve as the basis of the identification of the characteristics of network learning, with illustration by CSR implementation in a collective initiative in France (3). Managerial implications and concluding comments follow (4).

## 2. Theoretical backgrounds of multilevel approaches of learning

The multilevel approaches of learning are considered as the seminal backgrounds of learning, especially for applications fields such as CSR implementation, as it has been shown in the management literature (Pawlowsky, 2003). For that purpose, we will review their main conceptual components (2.1) and the characteristics (2.2), followed by extensions found in several complementary research works (2.3).

### 2.1. The 4I model as a first conceptual basis for network learning

It is possible to trace back the use of the network concept in organizational learning (hereafter OL) in the work of Fiol and Lyles (1985). For these authors, OL cannot be fully understood as a simple addition of individual learning processes. Different categories of phenomena may emerge; showing that behavior and/or structures may change overtime. Fiol and Lyles, in order to catch this fact, propose the notion of “level”. For them, it is possible to differentiate a hierarchy “within the category of cognition development (...) based on the level of insight and association building” (Fiol and Lyles, 1985, p. 807). Then they distinguish two levels:

- lower-level learning: occurs within a given organizational structure, a given set of rules
- high-level learning: that aims at “adjusting overall rules and norms rather than specific activities or behaviors” (Fiol and Lyles, 1985, p. 808). This approach is a clear step towards the identification of the learning phenomena embedded in a collective building.

From these seminal works and insights, an important stream of literature has grown, with the model of organizational learning, labeled “4 I model” by Crossan, Lane and White (1999). In their article, Crossan et al. (1999) define this approach, by identifying the core phenomenon that according to them is lacking in traditional approaches of OL: strategic renewal. This probably because most of the research works focused either on the exploration phase or on the exploitation phase that it fails to recognize the fundamental tension at the core of any organization: the need to manage “the tension between exploration and exploitation (that) are two of the critical challenges of renewal and, hence, become a central requirement in a theory of organizational learning” (Crossan et al., 1999, 522). From this statement, the authors develop a comprehensive framework of OL, seen as a strategic renewal about learning. For them, the starting point of this renewal is to recognize that “the organization operates in an open system, rather than having a solely internal focus” (Crossan et al., 1999, p. 522). We will see that this central idea is of crucial importance for CSR issue because this topic of CSR is in itself at the heart of this tension, i. e. a managerial competence where organizations “explore and learn new ways while concurrently exploiting what they have already learned” (March, 1991, cited by Crossan et al, 1999, p.522).

Their framework can be summarized by the following key requirements. First of all, it should allow for the identification of this “strategic renewal”, this fundamental tension between the “old” and the “new order of skills and competences. It is significant to note that many researches have pointed out this exploration/exploitation ambivalence of learning without drawing conceptual consequences. Secondly organizational learning is by nature multilevel, and thirdly the three levels of individuals, groups and organizations are linked by social and psychological processes. Consequently, the core phenomena to be identified do not separate these three levels: on the contrary, the framework must be rooted in recognizing how, i. e. what processes, one level affects the others. The last requirement states that cognition affects action and vice versa: the egg and chicken problem is avoided in the sense that the framework does not consider this couple cognition/action as a basis to build the theory but more as a postulate.

## 2.2. Identifying some core processes at the basis of network learning

From these statements the authors defined four fundamental sub processes, the so called for Is, that we will be summarized here, intuiting, interpreting, integrated, institutionalizing. For the authors, these sub processes are central in understanding what learning is really because they “form the glue that binds the structure together; they are, therefore, a key facet of the framework”, while the three levels (i. e. individual, group, organization) define “the structure through which organizational learning takes place”. (Crossan et al., 1999, p. 524). In a sense, the loci of learning are given by the level and the process of learning is given by the interactions which take place in it.

Nevertheless, we will see that the four sub processes have no equivalency in term of levels and interactions. Some may occur at one level, while others are by nature multilevel. Their effects (on the structure as well as on the actions) will also differ. Processes of intuiting and interpreting are uniquely individuals, it is a uniquely human attribute and organizations or groups do not intuit or interpret. Similarly, individuals do not institutionalize, and the process of institutionalizing is done at the organizational level. Finally, within the group level, where social interactions, proximity and exchanges are intense, will take place integrating, through for instance shared understandings, mutual adjustments and common rules.

The importance of the process of intuiting lies in the fact that “a theory of learning needs to be able to address how “people come to discern and comprehend something new, for which there was no prior explanation” (Crossan et al., 1999, p. 526). The expert and entrepreneurial views of intuition are at the basis of most of managerial innovations, because it reflects mainly past experiences, accumulated knowledge that becomes progressively tacit knowledge. This knowledge is difficult to express and experts are usually enabled to explain why and from where it comes from. Crossan et al. (1999) label it “unconscious recollection”, deeply rooted in to subjectivity and personal experience. If the creativity of expert is the most common form of intuition, entrepreneurs are more interested by novel connections and opportunities. If intuitions are intrinsically found within individuals, the difficulty to share these visions put the idea of metaphor “as a critical link in the evolution from individual intuitive insight to shared interpretation” (Crossan et al., 1999, p. 527).

Interpreting is the process of mapping and translating into words intuitive insights. Of course, this idea of developing cognitive maps is highly dependent upon the material (i. e. mainly language and words) available: The richer the language, the more one will be able to



produce sophisticated representations. Similarly, the quality of cognitive maps also depends upon differences in past experiences, beliefs and values between two individuals. In other words, “equivocality is an issue in the development of both individual understanding and shared understanding within a group” (Crossan et al., 1999, p. 528). Thus, within an organization with a high diversity of individuals, the reduction of equivocality through group dynamics and group work is of crucial importance.

The main focus of integrating is on coherent and collective action: all individuals progressively develop a sense of shared understanding shared practice and finally mutual and adjusted actions. If the process of intuiting is done mainly through images, metaphors and language, the establishment of (new) meaning is critical to the integrating phase. Many authors have acknowledged the importance of the notion of “communities of practice”: in order to integrate new meanings, observation (of practices) and real experiences with others have a crucial role to play. For Brown and Duguid (1991) “practice is essential to understanding work. Abstractions detached from practice distort or obscure intricacies of that practice. Without a clear understanding of those intricacies and the role they play, the practice itself cannot be well understood, engendered (through training) or enhanced (through innovation)” (Brown and Duguid, 1991: 40).

Finally institutionalizing is the fact that any organization will develop embeddedness of individual and/or group learning in routines, procedures, prescribed practices, these outputs being themselves incorporated in investments such as information systems, material and virtual resources (computers, web based resources, etc.). It constitutes in a sense the “memory” of the organization. A new organization may have no organizational memory, but as soon as the organization has garnered a memory, “spontaneous individual and group learning become less prevalent, as the prior learning becomes embedded in the organization and begins to guide the actions and learning of organizational members” (Crossan et al., 1999 : 529).

The interests of such a framework of organizational learning are major. It can be summarized in three aspects. First of all, organizational learning is viewed holistically: all elements are important in the process of learning and none of them can be studied in isolation. Secondly this approach conceptualized learning as a sequence of flows, thus the framework is a way to identify all the main mechanisms that “enhance or restrict the stocks and flows of learning” (Crossan et al., 1999: 535). Thirdly the framework, through the 4I and the three levels, is a proposition to “map” these flows. We will see that based upon this valuable

conceptualization, some authors have tried to elaborate extended frameworks and proposed ways to enrich the model.

### 2.3. Important extensions of the 4I models for network learning

The influence of the 4I framework has conducted several researchers to extend the model in complementary directions. We will focus here to three research works of particular interest in the context of SMEs and with specific application to management systems: Jones and Macpherson (2006), Kleysen and Dyck (2001), and Jenkin (2013).

For Jones and Macpherson (2006), the role and influence of owner-manager for learning in SMEs is pervasive for at least two reasons: firstly, because their ability of connecting the company with external sources of knowledge which are frequently found in the environment, secondly because these owner-managers are responsible for the main decision to be made. Consequently, for Jones and Macpherson, a complete framework of OL must consider the question of acquisition and institutionalization of external knowledge. For these authors, the main problems for SMES “is that they are generally dominated by an owner-manager who relies on direct authority and high levels of informality” (Jones and Macpherson, 2006: 157). Consequently, they will “lack the organizational routines, diagnostic systems, rules and procedures that support the acquisition, distribution and institutionalization of new knowledge” (Jones and Macpherson, 2006: 157). This is why the authors suggest, based upon three case studies of SMEs which aim is to demonstrate how these companies institutionalize knowledge from external resources. Interestingly, the three examples illustrate three companies which are trying to adopt new managerial standards, respectively in quality management and continuous improvement procedures, in management processes for new product development, and in new ways of organizing work activities. In each of these examples, the authors identify similarities:

- they show the fact that the owner-managers have recognized the need for change and identify the need to access external knowledge
- they indicate the creation of internal systems and structure to share new knowledge
- and they also show the importance of external people and/or organizations in doing so.

These considerations allow the authors to propose an extension of the 4I model “by incorporating an external dimension to the institutionalization of knowledge in SMEs” (Jones and Macpherson, 2006: 167). As in the 4I framework, the authors identify a specific learning sub process called “intertwining” (Holmqvist, 2003). This concept “indicates that learning

mechanisms are at the interstices between organizations and not just within organizational boundaries”, which “promotes a feedback learning flow within the recipient company”. This interorganizational level of OL created through intertwining, and authors suggest that the 5I framework acknowledges the fact that “for new knowledge to become embedded within the ‘memory’ of such firms requires external organizations which can provide both motivation (by precipitating crisis) and guidance (exemplar, specific assistance, experience) to the SME. Doing so, their extended framework is a conceptualization for a more complete focus on a specific learning process by which SMEs integrate and institutionalize the acquisition of new, and mostly managerial, knowledge.

The proposition of Kleysen and Dyck (2001) to extend and improve the 4I framework is mainly an attempt to better describe the sub processes of learning. The authors suggest the introduction of three processes, attending process, championing and coalition-building process, and encoding/enacting process, which enrich the interpreting and integrating processes. We will focus here on two processes which collective dimensions are a way to bridge the learning operations from inter individual levels to interorganizational ones, consequently opening the way to a renewed approach of network learning. These processes are: attending process, and championing-coalition building.

The attending process will complement the intuiting process through scanning or search process “that ushers in information from opportunity resources” (Kleysen and Dyck, 2001). The authors suggest that attending may have two faces the one is passive, the other active. Passive attending reveals a form of learning linked to low performance stress. A second one, active attending process, reveals a search for creativity and a will for strategic renewal leading to feed forward exploration. The recognition of these processes as being part of interorganizational competences will be a step towards specific form of collective learning rooted in network forms of organization. Similarly, with championing and coalition building, Kleysen and Dyck (2001) suggest that raise of champions is necessary in situations where there is a need for creative ideas, “to ensure their survival and continued development”. They also point out that championing is not sufficient and should be complemented by coalition building, in order to “feeding forward new ideas from group to organization levels, because resource allocations are needed to support the continual development of the idea and its eventual implementation” (Kleysen and Dyck, 2001). The foraging process of Jenkins (2006) can usefully complement

these insights. For Jenkins, information foraging and tool creation helps understand the capability to learn from large volume of information and complex environment.

### 3. Network learning as a specific form of OL: a syncretic approach of learning

A second stream of management literature has provided significant results in recognizing the need to clarify straight forward what really is network learning: the works of Knight and Pye (2002, 2003, 2006, and 2007). In a first part (3.1) we develop their main findings through a review of two key concepts (3.2).

#### 3.1. An original conceptualization of network learning

A complete approach of the complex phenomena of network learning necessitates new ways of intergrating the multiple meaning of the concept of network (Knight and Pye, 2002). It is necessary to find a way of integrating structural aspects (of network levels), networking activity (processes of learning that can be fueling at individual, group, organization and inter-organizational context) and outcomes (changes in organization, either behavioral, cognitive, or both).

Since the works of Argyris and Schon (1991) and Lewitt and March (1998) the most influential works in organizational learning have always put the stress on the question of unit of analysis. If there is no doubt that learning finally always takes place in individual's mind, learning ends up with modification of an organization behavior and cognitive resources. Crossan et al. (1995) for instance have identified the modification of organizational properties as the main output of learning. But the question of processes that drive these changes are by essence multilevel. The three basic levels of learning, i. e. individuals, groups (of individuals interacting) and finally the organization as a whole entity have been recognized earlier.

In the late nineties several authors have extended this question of unit and level of analysis to the inter organizations, frequently linked to influential researches in the field of social capital (Inkpen and Tsang, 2005; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Burt, 2000; Zheng, 2010). In other words, organizations can learn directly by interacting with other organizations, and this level is in itself worth to be considered as specific, by its nature and by the way learning occurs. For some authors, alliances always provide new knowledge to partners; for other authors, dyadic relationships, such as consulting companies with their clients, or customers and/or suppliers with focal companies, are examples of such phenomena.

According to Knight (2002), a complete approach of OL must be shaped by assumptions on three dimensions (Knight, 2002, p. 432): unit of analysis, cognitive and/or behavioral change as the outcome of learning, and the link between learning and performance. We will summarize the main aspects of this approach. For Knight (2002), “the case for network learning is based on extending the notion of organizational learning and relies on four premises: first, the construct of learning is not restricted to the level of the individual, but can usefully be applied at other ‘system levels’ (table 30); second, that interorganizational network is the fourth level of learner, after the individual, the group of individuals, and the organization; third, that network learning should be studied in wider networks, not just strategic networks, in order to evaluate whether organizational learning and network learning are isomorphic; fourth, that a network-centered view of network learning is appropriate”. Each of these elements is considered in more detail below.

### 3.2 Key concepts of network learning

#### *Distinction between loci of learning and learning context*

An important distinction has to be made between two notions: loci of learning, and learning context. The loci of learning reflect the place where the learning phenomena takes place. In a sense, it defines the ‘learner’, i.e. the entity that learn. This learning phenomena can occur at different levels, and following the traditional typology of OL literature, Knight and Pye identify five levels: individual, group, organization, dyad, and network. The learning context refers to the environment involved in the learning phenomena. In other words, the learning context will identify the entity (ies) through which the learner will learn, the drivers of the learning phenomena. It must be seen as the place learning is the setting of learning, the “environment in which the group is operating” (Knight and Pye, 2002, p. 440). But the authors suggest that this context can be seen also as a catalyst, in a sense that the environment will influence the entity involved in the learning process.

This context of learning is differentiated in: individual, group, organization, dyad, interorganizational. Interestingly, Knight and Pye do not identify a ‘network’ level in the learning context, while there is a “network” level for the loci of learning: the important reason for this is because this status of network has a meaning if it is considered as a learner, but a context is a broad environment which status is more general, closer to a milieu without clear frontiers. A table, summarized below, bring together the learning entity (learner) in rows and the learning context (in columns). The cells therefore identify specific combination of

learner/learning context. In total twenty-five cross-tabulation are theoretically possible. To give a few examples: the cell individual (learner) and group (loci of learning) reflects: “individual learns within a group”; the cell organization (learner) and group (loci of learning) reflects: “organization’s learning is influenced by a group”; the cell network (learner) and organization (loci of learning) reflects: “network’s learning is influenced by an organization”.

Thanks to this matrix, the authors distinguish interorganizational learning from network learning:

- interorganizational learning occurs at network level (network as a learner) for only two learning context (dyad and inter organizational)
- network learning occurs systematically when the network is a learner for all learning context, from individual to interorganizational.

This matrix serves as the basis to create a network learning typology. In terms of learning outcomes, learning can modify cognition, behavior or both, or can have no effects. We may label this forms of network learning as behavioral, cognitive or integrative network learning. But, for Knight and Pye (2002: 446) “the marker that denotes network learning is, as with organizational learning, the institutionalization of coordinated practices and/or the embedding of shared views and interpretations”. For the authors “an essential aspects of network learning process is interaction between network members. (...). Only when, through firms’ interaction, the learning becomes embedded as an industrial recipe would it be seen as network learning. Collective cognitive structures and coordinated practices cannot be established other that through relating across organizational boundaries”. (Knight and Pye, 2002, p. 446).

#### *Identification of network learning episodes*

An important contribution of OL theory reflecting, as in the 4 I model, the dynamic nature of learning, is the identification of network learning episodes. An episode, in the meaning of Knight and Pye, is a temporal unit that will serve as identifying a specific phase in the development of the “learner network”. Instead of having a clear curt dichotomy between learner network and network that does not learn, Knight and Pye suggest that it is possible to recognize an evolution path of network learning. The notion of episode, as stated by the authors, allows “to bracket and punctuate developments in networks in a way which was meaningful to actors, through: abstracting changes in actions/interactions germane to the unfolding episode; capturing intended and emergent developments; developing a decentered, network-level view

of the episode, not focused on particular actors, or particular events or initiatives. (...). There is a ‘focal length and a level of detail to the episode (...) that fits the long timescales and the network-level interest’ (Knight and Pye, 2004).

They suggest three main episodes of network learning, following a practice/structure/interpretation grid:

- The first episode is: changes in network practices. The community of members progressively adopt new behaviors, new ways of practicing business or adopting new procedures. This will reflect a high level of interaction between individual members, but this phenomena will occur at a network (i. e.) collective level, and the network is recognized as this collective entity.
- The second episode is: changes in network structures. The network, as an entity, progressively edict new formal relationships between members, new rules of adhesion, contracts and membership procedures. In a sense, episode one and episode two reflect the interaction/structure dynamic frequently found in the literature on OL.
- The third episode is: changes in network interpretation (meaning). At a certain stage of its development, the network creates its own interpretation and meaning of its environment, define its own culture, develop its own views of the future, its own objective. This stage could not be reach without the constitution of (new) cognitive resources linked to these visions and objectives.

#### 4. Network learning framework with an application to CSR in SMEs

In line with these two major trends on network learning in the management literature, and as an empirical extension of the interests and limitation of network learning level, we propose a discussion based upon the use of these framework for CSR implementation in SMEs (Jamali et al., 2009; Jenkins, 2006, 2009). Thanks to these examples based upon one initiative of CSR implementation in food SMEs in France, we delineate the interests and draw future research perspectives towards a theory of reticular learning.

From these theoretical insights we propose an integrative framework of network learning (4.1) with an illustration of this framework to CSR implementation in food SMEs, based upon a concrete initiative set up in France (4.2).



#### 4.1. An integrative framework of network learning

The main objective of an analytical framework of network learning is to identify specific processes of learning and recognize the differentiation between context and learning entities. In line with this objective, the works of Kleysen and Dyck (2001), as an extension of the 4I model, is to enrich this model in identifying specific processes that not only specify but also helps understanding why a network level is not reducible to a simple sum of individual entities. The authors suggest that the findings and insights coming from the organizational innovation field have provided the main results for doing so. In a sense, it is possible to recognize whether or not network learning occurs only through an identification of network behaviors, and in return, its impacts on the network structure.

As we have seen, these important theoretical contributions shed light on specific learning phenomena. Attending reflects the importance of the linkages between the OL framework and the environment. Kleysen and Dyck suggest that in case of strategic renewal, and we will see that CSR provides a clear example of this trend (Cramer, 2005; Maon et al., 2009, 2010; Dierkes et al., 2003; Easterby-Smith et al., 2000)), intuition for change will rarely stem from individual as the complexity of external conditions (attention to customer needs, market opportunities, end user ideas, wishes of stakeholders etc.). Instead, an active attending process will serve as an accumulation of knowledge and information search processes. Another main interest of Kleysen and Dyck works is the identification of championing and coalition building as they are key socio-political processes involved in organizational learning.

Another important result of the Kleysen and Dyck approach is the focus on the iterative process of learning with championing and coalition-building as socio-political processes that need to be managed. In case of strategic renewal or environmental turbulence, this point is of particular interest with managerial implications. Indeed companies, and specially SMEs with limited cognitive and /or financial resources will rely upon external sources of knowledge.

Stemming from the previous discussion, we provide elements for a framework of network learning (table 30). We will consider that the first step towards a complete understanding of the network learning phenomena is the identification of specific learning processes. Interestingly, in extending the traditional 4I model, authors such as Kleysen and Dyck (2001), Jones and Macpherson (2006), Jenkin (2013) open the way further than the classical intuiting/interpreting/integrating/institutionalizing processes.



Tableau 31 – ARTICLE 6 - Network learning process in a cross tabulation view of learner agent and learning context.

Context of learning ⇔	Individual	Group	Organizational	Dyadic	Interorganizational
Level of learner ↓					
Individual	Inter-individual interaction	I/G interactions	I-O interactions	I/D interactions	Individual-Inter organization interactions
Group	Individual-group interaction	Intra G	Group-organization interactions	G-D interactions	G-Inter organization interactions
Organization	Individual-Organization interactions	Organization-Group interactions	Intra O	Organization Dyad interactions	O-Inter organization interactions
Dyad				Intra D	
<i>Network</i>	<i>Attending</i>	<i>Attending/ Championing</i>	<i>Championing/ Coalition building</i>	<i>Championing Coalition building</i>	<i>Coalition building Foraging Intertwining</i>

Adapted from Knight and Pye (2002, 2004)

#### 4.2. An illustration: CSR implementation in SMEs

Thanks to its complexity, the implementation of CSR principles in SMEs provide an interesting example of network learning, as most of the phenomena are built at collective levels. We propose an illustration of the framework through the case of a collective initiative developed in France since 2007 (Abdirahman and Sauvée, 2012; Abdirahman et al., 2013).

A first important point illustrated by the CSR example is the distinction between learner network and learning network: differentiating roles of the network level for CSR implementation. Indeed, we have seen that for Knight and Pye the main limitations of a theory of network learning is the difficulty to separate the context of learning from the entity that learns. They provide an insightful contribution which can be easily illustrated by empirical observation of CSR implementation. Previous works on CSR implementation (Abdirahman and Sauvée, 2012; Abdirahman et al., 2013) have shown for instance that some illustrations of such specific network-level process developed can easily be found in CSR collective initiatives. An example in CSR can illustrate these specific network-level processes. For instance, the

attending process is found when a collective initiative set up coordination devices concerning foraging and intertwining activities.

In the case of CSR, the example of RSE AGRO, a collective initiative for CSR implementation in French food SMEs, shows the importance of recognizing and addressing new socio-political process. In the person of a leading consultant a champion has emerged. This consultant has done more than have an intuition because the interorganizational context of his action allow him to express, in the words of Kleysen and Dyck (2001) “creative ideas and bring them to life by promoting the idea, building support, and overcoming resistance”. For them, “champions actively promote particular metaphors and use language associated with new ideas in an effort that shape and direct conversations with the dual intent of changing cognitive maps and lessening resistance by those opposed” (Kleysen and Dyck, 2001, p. 6).

But while this championing role is a necessary condition for the CSR transformation to occur, it is not sufficient. Again, the example of RSE AGRO in France indicates that through his action this consultant has promoted to the group then to the organization involved (i. e. the food SMEs part of the initiative). The coalition building process is probably the most important process for a network level learning: indeed, the CSR implementation will need information, resources and support that can be created and developed at a collective level (Wenger, 2000).

Similarly, the intertwining process proposed by Jones and Macpherson finds an interesting illustration in the RSE AGRO example (Abdirahman and Sauvée, 2012; Abdirahman et al., 2013). In this example there is a need for strategic renewal, and as suggest these authors, the needs of companies in the RSE AGRO situation were to move from conventional exploitation, i. e. usual ways of doing business, to exploration, in finding creative knowledge, stemming from external users (suppliers, customers) and consultants. This point is summarized by Jones and Macpherson (2006), in the case of organizational innovations such as adoption of formal quality procedures: “for new knowledge to become embedded within the ‘memory’ of such firms requires external organizations which can provide both motivation (by precipitating crisis) and guidance (exemplar, specific assistance, experience) to the SME” (Jones and Macpherson, 2006:169). The accompanying structures of RSE AGRO, with its pool of experts and consultants, illustrates this point.

## 5. Managerial implications and concluding comments

Bringing together these two streams of literature has important consequences. Through a semantic clarification of terms, it allows identifying core concepts mobilized for the study of network learning. The first consequence is the definition of what really is network learning. In the 4I model, the stress is put on the four phases identified overtime between individual, group, organization and network. This is a major result for the research of OL, but the levels thus defined do not consider the organizational embeddedness of each of the phases. These phases are neither purely individual nor collective: as the works of Knight and Pye have shown is that which is the learning entity and in what organizational context is not neutral, as influential researchers have already emphasized (Kim, 1993; Huber, 1991). The learner entity can be the individual, the group, the organization and/or the network itself. As a major result for network learning theory, a learner network is reached when some conditions are fulfilled. At the same time, individual, group and organization can learn from their environmental context, which could be a “learning network” in a sense of an interorganizational set of companies and research organizations which will not constitute a “learner network” *per se*.

This distinction between learner network and learning network has important managerial implications. Indeed, differentiating “learning within” and “learning by” will clarify the status and roles of partners in the learning processes. We have seen for instance that companies involved in a collective initiative about CSR implementation will have to manage differently their relationships: a learning network implies a limited commitment and is probably low, while a learner network induces coordinated devices and common practices. This distinction between wide networks (or loose networks) and strategic networks, is that of nature and not of degree. As soon as a company decides to move toward a strategic networks, a qualitative leap is crossed.

The owner-managers of SMEs want to limit organizational risks that occur during strategic renewal such as the implementation of CSR strategies. Network learning appears then as a way to delegating part of their need of decision power to a collective (interorganizational) level that will require a certain form of institutionalization. As suggest Jones and Macpherson, “institutionalizing learning means establishing systems, procedures and routines by which external knowledge is disseminated to all employees” (Jones and Macpherson, 2006: 171). Consequently, a renewed approach of network learning through its applications to the specific field of CSR could provide major managerial implications for SMEs.

## References

- Abdirahman, Z.-Z. and L. Sauvée, 2012. The implementation of a quality management standard in a food SME: a network learning perspective. *International Journal on Food System Dynamics*, Vol. 3, n°3, 214-227.
- Abdirahman, Z.-Z., G. Kisempa Muyuala and L. Sauvée, 2013. France: Case studies 3D Network, ARI Picardie and BioBourgogne. In: *Mapping Formal Networks and Identifying Their Role for Innovation in EU Food SMEs*. G. Schiefer and J. Dieters (Eds), Centmapress, University of Bonn, Germany, 67-88.
- Agarwal, R., R. Green and R. Hall, 2012. Management education for organizational and managerial innovation, In: *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*, T. S. Pitsis, A. Simpson and E. Dehlin (Eds), 189-216.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. 2003. Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human relations*, 56(7), 839-868.
- Argyris, C., and D. A. Schön, 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley, 305 p.
- Brown, J. S., & Duguid, P. 2001. Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Burt, R. S., 2000. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Conway, S., O. Jones and F. Steward, 2001. Realising the potential of the network perspective in researching social interaction and innovation. In: *Social interaction and organisational change. Aston perspectives on innovation networks*. Conway, S., O. Jones and F. Steward (Eds), Series on technology management, vol. 6, Imperial College Press, 349-366.
- Conway S. and F. Steward F. 2009. *Managing and Shaping Innovation*, Oxford University Press, 478 p.
- Cramer, J., 2005. Company Learning about Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14, 4, 255-266.
- Crossan, M. M., H. W. Lane and R. E. White, 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, vol. 3, 522-537.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. & Djurfeldt, L. 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 337-60.
- Déjean, F., & Gond, J. P. 2004. La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.

- Dierkes, M., A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka, 2003. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press: Oxford, 1008 p.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. 2000. Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Fenwick, T., 2010. Learning to practice social responsibility in small business: Challenges and conflicts. *Journal of Global Responsibility*, 1(1), 149-169.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Hartmann, M., 2011. Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), 297-324.
- Holmqvist, M. 2003. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1), 95-123.
- Huber, G.P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 1991, 2, 88–115.
- Inkpen, A. C. and E. W. Tsang, 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jamali, D., M. Zanhour and T. Keshishian, 2009. Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in context of CSR. *Journal of Business Ethics*, vol. 87, 355-377.
- Jenkins, H., 2006. Small business champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, n°67, 241-256.
- Jenkins, H., 2009. A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18, n° 1, January, 21-36.
- Jones, O., & Macpherson, A. 2006. Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: Extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kim, D.H. 1993. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35, 37–50.
- Kleysen, R. and B. Dyck, 2001. Cumulating knowledge: an elaboration and extension of Crossan, Lane & White's framework for organizational learning. In M. Crossan and F. Olivera (Eds). *Organizational learning and knowledge management: new directions*, 383-394. Richard Ivey School of Business, London, June 1-4.
- Knight, L. A. 2000. Learning to collaborate: A study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 8(2), 121-138.
- Knight, L. 2002. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human relations*, 55(4), 427-454.

Knight, L., & Pye, A. 2005. Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, 58(3), 369-392.

Knight, L., & Pye, A. 2004. Exploring the relationships between network change and network learning. *Management Learning*, 35(4), 473-490.

Knight, L., & Pye, A. 2007. The search for network learning: Some practical and theoretical challenges in process research. IN: *Inside networks. A Process View on Multi-organisational Partnerships, Alliances and Networks*, Gößling, Tobias; Oerlemans, Leon and Jansen, Rob (Eds) Edward Elgar.

Levitt, B. and J. G. March, 1988. Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 319-339.

Maon, F., A. Lindgreen and V. Swaen, 2009. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, vol. 87, 71-89.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. 2010. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.

Nahapiet, J. and S. Ghoshal, 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

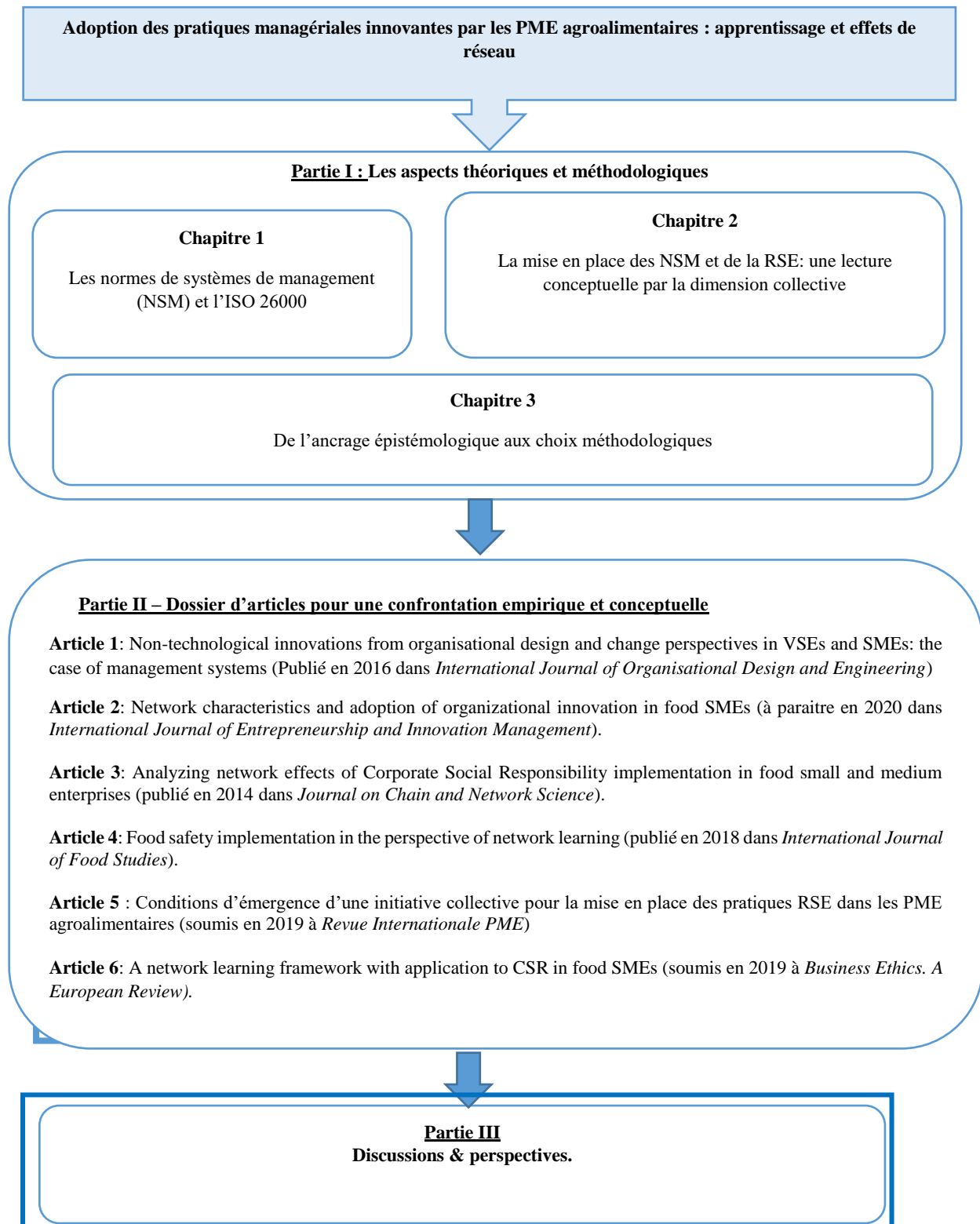
Pawlowsky, P. 2003. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: M; Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka (Eds). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, 61-88.

Swan, J., Scarbrough, H., & Robertson, M. 2003. Linking knowledge, networking and innovation processes: a conceptual model. In *The International Handbook on Innovation* (pp. 680-694).

Wenger, E., 2000. Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.

Zheng, W., 2010. A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is the empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, 2, 151-183.

## Partie III : Discussions et perspectives

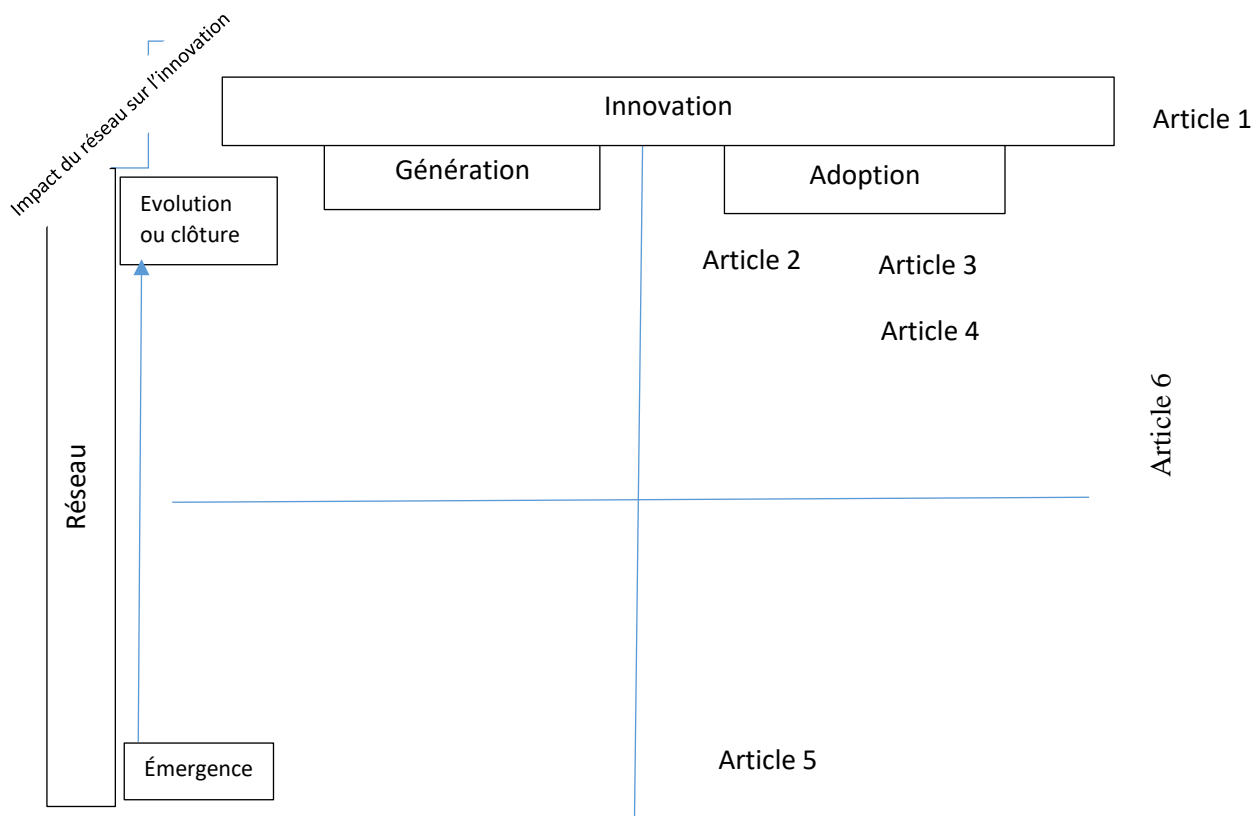


## Chapitre 4 - Synthèse et discussion

### Introduction

L'objectif de cette thèse a été de comprendre les phénomènes d'apprentissage et les effets de réseau liés à l'adoption des pratiques managériales innovantes par les PME agroalimentaires impliquées dans des initiatives collectives. Cet objectif repose sur trois questionnements majeurs : (1) Comment les caractéristiques du réseau impactent-elles l'adoption de l'innovation organisationnelle/managériale ? (2) Comment caractériser l'apprentissage en réseau pour l'adoption des pratiques managériales innovantes ? (3) Comment les conditions d'émergence du réseau favorisent-elles son institutionnalisation pour l'apprentissage et l'innovation ? Les études quantitatives et qualitatives ont permis de cerner les phénomènes d'apprentissage et les effets du réseau d'adoption et d'accompagnement. Ce chapitre répond à un objectif global de synthèse, voire d'ouverture. La première section propose une synthèse et une discussion des résultats concernant les caractéristiques du réseau. Nous abordons ensuite en deuxième section les effets de réseau au regard de la littérature. La troisième section donne des enseignements sur l'étude de l'émergence d'un réseau. Enfin, la quatrième section analyse l'apprentissage réticulaire.

Figure 4 : Impact du réseau sur l'innovation





Plan

- 1- Les caractéristiques du réseau
  - 1-1- Synthèse des résultats
  - 1 -2 Discussion et perspectives
- 2 - Effets de réseau
  - 2 – 1 Synthèse des résultats
    - Cas RSE
    - Cas ISO 22000
  - 2-2 Discussion et perspectives
- 3- Conditions d'émergence du réseau
  - 3-1- Synthèse des résultats
  - 3-2- Discussion et perspectives
- 4- Apprentissage réticulaire : synthèse et discussion

## 1. Les caractéristiques du réseau

### 1.1. Synthèse des résultats

Ce tableau synthétise les résultats de l'article (n°2) IJEIM concernant l'étude des caractéristiques du réseau et l'adoption de l'innovation organisationnelle (IO) dans le secteur agroalimentaire. Ces quatre hypothèses issues de la littérature structurent l'étude quantitative :

H1 : l'hétérogénéité des partenaires de l'entreprise facilite l'adoption d'une IO dans les entreprises.

H2 : l'hétérogénéité des réseaux de partenaires facilite l'adoption d'une OI dans les entreprises.

H3 : les entreprises ayant un haut niveau de compétences en réseau réussissent mieux dans l'adoption d'une IO.

H4 : les liens informels dans les réseaux facilitent l'adoption d'une IO dans les entreprises.

Tableau 32 : Caractéristiques du réseau d'adoption d'une IO

Innovation organisationnelle (article IJEIM)	
Caractéristiques impactantes du réseau d'adoption d'une IO	
Réseau	L'hétérogénéité des partenaires de l'entreprise a un impact positif sur l'IO de l'entreprise (tous les modèles). Plus les partenaires de l'innovation sont hétérogènes plus l'entreprise est innovante en termes d'organisation et de management.
	La compétence du réseau a un impact positif sur l'IO des entreprises.
	L'hétérogénéité des réseaux auxquels participe l'entreprise n'a pas d'impact significatif sur l'IO.
Entreprise	Les entreprises qui sont prêtes à travailler en partenariat et qui ont plus d'expérience et de connaissances en matière de réseautage peuvent tirer davantage profit des réseaux et innover en IO.
	Les entreprises ayant un haut niveau de compétences en réseau peuvent bénéficier davantage de l'hétérogénéité des réseaux en matière d'IO.
	L'adhésion des entreprises dans un club d'affaires (réseau des dirigeants) a un impact positif sur la qualité de leur adoption d'une IO.
Nombre d'IO adoptées par les entreprises	107 entreprises adoptantes d'une IO

Source : élaboré par l'auteur

## 1.2. Discussion et perspectives

L'importance de la qualité du réseau est à souligner du point de vue des partenaires impliqués, de la compétence du réseau, etc. Ce résultat issu du travail quantitatif met également en exergue l'observation du terrain permise par l'étude qualitative. En effet nous mettons en évidence un niveau d'échelle des effets du réseau : structure (+), interaction (++) et cognition (+++). Il ne suffit pas d'une structuration en réseau. Le réseau doit arriver à un autre niveau, celui de l'interaction pour enfin accéder au niveau cognitif. Au stade cognitif, le réseau est en capacité de produire des compétences et un partenariat de qualité (après une période d'interaction plus ou moins longue). La qualité du réseau dépasse sa simple structuration permanente en organisation formelle. Pour les PME interviewées, l'adhésion pure et simple à un réseau formel est une perte de temps si le réseau ne va pas au-delà, notamment pour des dirigeants manquant de temps.

Les caractéristiques du réseau impactant positivement l'IO dépendent aussi certaines caractéristiques des entreprises. Par exemple, l'adhésion à un réseau des dirigeants impacte positivement l'IO. Les niveaux d'expérience et de connaissance des dirigeants en matière de réseautage leur permettent aussi d'innover davantage. Enfin, leurs compétences en réseau leur permettent de bénéficier davantage de l'hétérogénéité des réseaux. La capacité d'innovation des entreprises agroalimentaires dépend de leur environnement (ici les réseaux d'innovations) mais aussi de leurs propres capacités à s'organiser en interne. Cela corrobore l'importance de la notion centrale de capacité d'absorption. Elle est définie comme « *l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle (ressources), à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales* » (Cohen et Levinthal, 1990, p.128). Enfin ce résultat est en cohérence avec la «NG ToolBox » développée dans le cadre du projet NetGrow (annexe 7) bien que cette étude soit postérieure à l'élaboration de cette « boîte à outils ». Les composants proposés dans cette «NG ToolBox » donnent des outils et des recommandations à trois familles d'acteurs principaux : les entreprises, le gestionnaire du réseau et les pouvoirs publics. Mettre en place un réseau pour les entreprises qui souhaitent innover est un élément déterminant, d'où l'importance de connaître les caractéristiques du réseau et de savoir en tirer bénéfice pour que l'innovation puisse se produire dans les meilleures conditions.

L'importance de l'échange informel est un autre résultat de cette recherche. Ce résultat est en cohérence avec la littérature. Les travaux (Desreumaux, 1979 ; Paturol et Barriol, 1999, Schneider-Maunoury, 2000 ; Berger-Douce, 2005) sur les initiatives collectives des PME

mettent en évidence que le réseau formel a un effet de tremplin pour les PME. Pour ces auteurs, le réseau formel laisse la place à un réseau informel une fois l'initiative collective arrêtée. Le réseau formel ouvre des nouvelles perspectives de collaboration entre les PME membres, notamment des collaborations informelles. Dans cette lignée nous montrons (article 2) également que le réseau informel est créé autour du réseau formel, et le croisement entre les deux donnent naissance au concept d'activité de réseautage. Lazega et al. (2007) quant à eux soulignent l'importance de la complémentarité entre réseaux formels et informels qui joue un rôle important dans la dialectique des processus d'innovations. Le concept d'innovation en réseau a aussi des implications pratiques (Gherardi, 2000 ; Van de Vrande et al., 2010) et offre une perspective intégrative du management de l'innovation en combinant ces niveaux complémentaires de réseaux formels et informels.

L'adhésion à des clubs de dirigeants est en adéquation avec les caractéristiques des dirigeants des PME d'une part et le type d'innovation d'autre part. Nous avons utilisé les mêmes données pour étudier l'impact du réseau sur les innovations produit et procédé (article EJIM, Shiri et al., 2015, non retenu pour le dossier d'articles) et nous constatons que ce résultat n'est spécifique qu'au type d'innovation organisationnelle. Ce type d'innovation est qualifié d'inimitable par Hamel et Breen (2008). Pour Hamel et Breen (2008), ce type d'innovation provoque une rupture avec une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire difficile à dupliquer par les concurrents. C'est peut-être la raison pour laquelle ce type de réseau est spécifique à ce type d'innovation. Ce résultat est aussi spécifique au cas des PME où le rôle du dirigeant est très important pour l'innovation.

En effet la PME est guidée par une vision entrepreneuriale souvent menée par le seul dirigeant comme créateur, coordinateur et facilitateur d'opportunités (Creplet et Lanoux, 2000). La reconnaissance unanime du rôle prépondérant joué par la direction via son implication est soulignée dans le cadre de mise en place de normes privées. Pour Creplet et Lanoux (2000), les dirigeants de PME jouissent d'une très bonne visibilité sur leurs organisations par comparaison avec la grande entreprise. Par exemple pour l'entreprise Buzet : *« Vous avez une longueur d'avance sur les autres entreprises du collectif et aussi sur les entreprises pilotes/pionnières. Parmi les 10 entreprises pilotes, je pense être le seul DG impliqué à toutes les réunions et toute la vie du réseau. C'est plutôt les responsables qualité ou d'autres fonctions qui ont été plus présents mais beaucoup moins d'implication des DG (au-delà des réunions pour les DG). Nous sommes la première entreprise évaluée AFAQ 26000 et depuis plusieurs prix à notre actif (DG, Buzet).*

La présence sur le marché international des entreprises impacte positivement l'adoption d'une innovation organisationnelle. Ce résultat est en accord avec la littérature (Schmidt et Rammer, 2007, Battistti et Iona, 2009, Mol et Birkinshaw, 2009). Pour Schmidt et Rammer (2007), la pression de la clientèle peut être considérée comme une opportunité et une incitation à innover. Les entreprises opérant sur les marchés concurrentiels et internationaux sont plus enclines à innover. Aussi la réaction de la signalisation ou de la différenciation par des signes de qualité et/ou des certifications sur le marché international a été soulignée par la littérature. Le marché international est demandeur des certifications et réagit positivement aux signalisations (Corbett, 2005). L'obtention d'une certification ISO 22000 permet aux PME agroalimentaires et aux PME interviewées dans l'étude qualitative d'exporter à l'international. Les quelques entreprises qui ont donné des noms de leur innovations organisationnelles adoptées dans leurs réponses ont cités des certifications comme le BRC, l'IFS, etc.

Nombre (non représentatif) de citation de noms d'une pratique innovation par les entreprises	
BRC	5
IFS	4
ISO 22000	5

Source : compilé par l'auteur (enquête NetGrow)

Ce résultat nous amène à une limite de notre étude, à savoir les données agrégées. Bien que nous ayons pu distinguer les cinq types d'innovation de Schumpeter dans le questionnaire de cette étude, le périmètre du type d'innovation organisationnelle reste encore large en termes de nombre d'innovations établies (*lean management*, TQM, etc.) et en pratiques émergentes (ex.: pratiques RSE) et reste tributaire du manque de consensus d'une définition des innovations organisationnelles (Lam, 2004). Nous n'avons pas eu un niveau de détail suffisant pour classer les pratiques innovantes adoptées en pratiques déjà connues dans les innovations organisationnelles et en pratiques émergentes. Ce problème de données agrégées a été déjà soulevé par Armbruster et al. (2008) qui l'ont posé comme une limite à une compréhension claire et détaillée du phénomène d'IO.

Cependant ces auteurs reconnaissent aussi la lourdeur du questionnaire avec des informations détaillées (Armbruster et al., 2008). En effet les entreprises manquent de temps pour remplir un questionnaire avec un niveau de détail important. Le temps de remplissage de notre questionnaire était déjà estimé à deux heures. Dans le même temps, ce travail pourrait être

poursuivi avec un focus sur le cas des innovations organisationnelles afin d'avoir une étude complète sur, cette fois-ci, les types de pratiques managériales innovantes adoptées et en les reliant directement aux types de réseaux.

## 2. Effets de réseau

La mise en œuvre d'une norme ISO ou des pratiques RSE est un processus long et complexe fortement liée à son contexte organisationnel et individuel. Ces pratiques managériales sont immatérielles et difficiles à mettre en place. Les PME dépendront de leurs partenaires, des parties prenantes et de l'environnement institutionnel pour les adopter. Ainsi l'objectif de ce travail était double : (i) concevoir et proposer un cadre original pour analyser les pratiques managériales innovantes (i. e. normes privées et RSE) avec une perspective d'apprentissage en réseau et (ii) appliquer ce cadre aux PME agroalimentaires afin d'identifier les effets du réseau d'adoption.

### 2.1. Synthèse des résultats

#### 2.1.1. Cas ISO 22000

Les obstacles à l'appropriation des normes ISO pour les PME sont nombreux : accès limité à l'information, manque de ressources financières et cognitives, perception des risques et accès insuffisant à un personnel formé (Trienekens et Zuurbier, 2008). C'est la raison pour laquelle différentes initiatives collectives telles que des associations, clubs, actions régionales et autres formes de collaboration existent et accompagnent les PME (Geith et *al.*, 2010, Mensah et Julien, 2011, Trienekens & Zuurbier, 2008).

### **Synthèse résultats de l'article 4**

L'article (IJFS) propose un cadre d'analyse appliquée à des initiatives collectives spécifiques menées dans deux pays (États-Unis et France) afin d'identifier et de comparer les principaux effets de réseau induits au niveau des PME par ces initiatives collectives qui interviennent tout au long du processus. Ainsi la recherche identifie les forces et les faiblesses de ces initiatives en utilisant une grille commune basée sur des fondements théoriques.

En effet une compréhension des processus d'apprentissage au niveau individuel et collectif, tant dans les relations informelles (interpersonnelles) que formelles

(organisationnelles), permettra de mieux comprendre les principes d'apprentissage pertinents et leurs adaptations possibles aux spécificités du secteur agroalimentaire.

Tableau 33 : Effets de réseau des cas français et américain

Apprentissage en réseau	Cas en France	Cas aux USA
Effets structurels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité des PME agroalimentaires : émulation, comparaison, mimétisme</li> <li>- Rôle de tuteur et de caution de l'organisme public</li> <li>- Organisations donnent de la crédibilité et de la confiance (CCI et AFNOR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche normalisée de la formation axée sur les compétences</li> <li>- Cadre GFSI Global Markets comme référence</li> <li>- Mentorat des entreprises</li> </ul>
Effets interactifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vitalité des échanges informels entre dirigeants et consultants</li> <li>- Échanges formels: formations, réunions, coaching, audits croisés entre PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseaux de partenariat établis</li> <li>- Échanges et adaptation des ressources éducatives ouvertes</li> </ul>
Effets cognitifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de création réelle de mémoire commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérennité du réseau FSKN et les partenaires</li> </ul>

Source : élaboré par l'auteur

Les effets cognitifs de l'initiative française ont été limités. Il n'y a pas une véritable création de mémoire (pas de formalisation, pas des connaissances codifiées et stockées). Les connaissances ont été créées au niveau individuel (consultant, formateur, PME, etc.) mais sans socialisation significative et sans ancrage à un niveau collectif.

Pour le cas de l'initiative FSKN aux Etats-Unis, nous soulignons une approche normalisée du développement des capacités fondées sur les compétences et lié à un cadre concret (le programme GFSI Global Markets) (annexe 3). Ce programme a fourni un cadre cohérent au développement des PME. L'utilisation de ressources éducatives ouvertes au sein du réseau a encouragé les organisations partenaires à adapter, à localiser et à partager le contenu de la formation dans plusieurs pays.

Dans cette recherche, l'étude du club Picard ISO 22000 porte sur trois PME. Nous allons élargir la discussion de l'article dans la partie suivante. Dans l'article nous avons considéré qu'une seule PME car nous avons privilégié le réseau global en réalisant une comparaison avec le réseau américain FSKN. Nous avons opté pour cette ouverture dans l'article pour trois raisons : (i) les deux initiatives sont spécifiques au secteur de l'agroalimentaire et ont été

initialisées pour accompagner les PME, (ii) GFSI reconnaît le FSSC 22000 (un pont vers l'ISO 22000). La GFSI regroupe les grandes enseignes de distribution à l'échelle internationale et les standards reconnus par GFSI étaient principalement les normes privées issues de la grande distribution (IFS, BRC, etc.) et (iii) GFSI propose des connaissances et des modules de formation en ligne par étape adaptés au besoin de l'entreprise issus de leurs standards reconnus. La mise à disposition virtuelle (comme du e-learning) est un dispositif intéressant à étudier. L'internet accompagne aujourd'hui la vie des PME et fournit une source permanente d'informations. Nous n'avons néanmoins pas étudié les aspects de ce réseau virtuel dans cet article, ce qui fera l'objet de recherches futures.

### 2.1.2. Cas RSE

Une difficulté majeure dans l'étude des effets de réseau dans la mise en œuvre des principes de la RSE est sa complexité et sa durée (Helfrich, 2010, Maon et al., 2009). De plus la mise en œuvre de la norme induit une activation des acteurs spécifiques de la RSE, qu'il ne faut pas confondre avec la création de relations (souvent nouvelles) avec d'autres types d'acteurs tels que les acteurs facilitateurs (consultants par exemple) ou institutionnels dont le rôle serait d'inciter à l'innovation à travers une approche collective (comme un coordinateur de réseau). En d'autres termes plusieurs catégories de phénomènes d'apprentissage sont activées simultanément et varieront au fil du temps (Maon et al., 2009).

Bien que l'article 3 (JCNS) n'illustre que le cas de Vignerons de Buzet, nous avons étudié deux PME dans le cadre de ce travail doctoral (Vignerons de Buzet et Rauzan). Leur parcours est différent : la PME Vignerons de Buzet fait partie des PME pionnières du réseau alors que Rauzan a adhéré deux ans plus tard à ce réseau. Dans ce sens Rauzan a intégré au réseau établi et a bien bénéficié du travail expérimental produit par Vignerons de Buzet. Ainsi le réseau disposait déjà des effets cognitifs : un site intranet, des experts formés pour l'accompagnement des PME, des outils de formation et d'accompagnement validés et améliorés, et la création d'outils et de méthodes spécifiques. De plus, la réussite de la phase expérimentale a apporté au réseau une crédibilité auprès des pouvoirs publics et de ce fait un maintien des soutiens financiers et par la suite un engouement d'autres PME comme Rauzan. Nous avons appliqué le même cadre d'analyse au cas Rauzan : croisement de trois catégories de réseau et phases du processus de mise en place. Le principe est le même et nous retrouvons les mêmes caractéristiques. Cependant nous constatons une plus grande rapidité de la mise en œuvre pour le cas Rauzan en comparaison avec le cas Vignerons de Buzet.



Tableau 34 : Synthèse du cadre d'analyse appliquée à la PME Vignerons de Buzet (VdB)

Effets de réseau	Phases			
	Antécédents	Décision	Implémentation	Post évaluation
Structurels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taille et origine de la communauté de PME (coopératives agricoles en Aquitaine)</li> <li>Proximité géographique des membres fondateurs (FRCAA et Afnor Aquitaine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisations: petite taille et diversité des principaux membres (PME, FRCAA, Afnor)</li> <li>Individus: managers de PME et coordinateurs du réseau (FRCAA et Afnor Aquitaine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisations: augmentation de la taille et de la diversité du réseau: 13 PME, experts 3D, coordinateurs du réseau, consultants externes</li> <li>Individus: extension des réseaux interpersonnels à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau informel entre les PME de la communauté 3D et les partenaires affiliés (consultants externes)</li> <li>Réseau organisationnel dyadique entre VdB et organisme d'évaluation</li> </ul>
Interactifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échanges précédents entre membres autour des projets communs</li> <li>Echange de proximité au niveau local/régional</li> <li>Précédents canaux de communication et d'interactions avec les consultants</li> <li>Réunions formelles pour accroître la sensibilisation sur les questions RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactions entre coordinateur du réseau 3D et directeur général de VdB</li> <li>Interactions entre directeur général et responsable qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers d'échanges externes (entre VdB, autres PME, consultants, coordinateurs)</li> <li>Ateliers d'échanges internes (entre employés, directeur et responsable qualité)</li> <li>Audits croisés entre PME, y compris VdB</li> <li>Communication directe et partage d'expériences autour des outils 3D</li> <li>Sessions de formations avec les experts 3D</li> <li>Audit d'évaluation avec Afnor Afaq 26000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interaction interne permanente entre collaborateurs, responsable qualité, directeur général de VdB</li> <li>Interactions fréquentes avec d'autres dirigeants de PME au sein de la communauté 3D</li> <li>Échange occasionnel dans des séminaires/colloques RSE</li> </ul>
Cognitifs		<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion à la charte 3D (connaissance explicite de la RSE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mémoire: connaissances explicites accumulées des pratiques RSE (outils, méthodes co-construites, rapports DD des PME)</li> <li>Émergence progressive d'une culture organisationnelle 3D et partage d'expériences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phénomènes cumulatifs: <ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissances accumulées par les experts 3D</li> <li>Connaissances accumulées par les expériences réelles partagées par les PME</li> <li>Approfondissement de la culture organisationnelle</li> </ul> </li> </ul>

Tableau 35 : Effets de réseau pour la PME Rauzan

Effets de réseau	Cas Rauzan
Effets structurels	Réseau établi et mieux structuré avec plus des PME adhérentes
Effets interactifs	<p>Plus d'interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plus des PME dont 13 expérimentées</li> <li>- plus de confiance de la part des coordinateurs et des pouvoirs publics</li> <li>- une réunion annuelle des dirigeants pour le choix des thématiques et des outils à développer</li> <li>- Emulation : « <i>il y a un benchmark des vies des entreprises. Si on n'était pas dans ce collectif on ne serait pas conscient que la PME1 (Buzet) a un an ou deux ans d'avance sur nous mais on ne saurait pas non plus qu'on est le plus avancé sur Bordeaux voilà, sur notre segment (sur l'appellation bordeaux). Il y a un intérêt collectif : l'émulation, se dire eux ils sont allés pourquoi pas nous. Si les autres y arrivent c'est faisable. Ça paraissait infaisable et du coup ça paraît faisable. Se comparer aux autres est un déclencheur et un vecteur qui pousse</i> ». (DG Rauzan)</li> <li>- participation de Rauzan pour l'élaboration des outils</li> <li>- émulation</li> </ul>
Effets cognitifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une meilleure expertise du réseau</li> <li>- une mémoire collective : de plus en plus d'outils et méthodes développés par groupe de PME et disponible aux autres</li> </ul>

Source : élaboré par l'auteur

La pérennité de ce réseau n'est pas appréciée de la même manière par les deux PME. La PME pionnière a ressenti le besoin de prendre ses distances avec le réseau : « *en 2011, on a commencé à travailler avec un cabinet (son job est de faire du DD par rapport à la communication). Il nous a aidés à travailler autrement et il nous a structuré notre démarche différemment, forcément ça nous nous a coupé du réseau 3D (actuel RSE AGRO). 3D est la démarche selon les piliers du DD* ». (resp. qualité). La PME s'est sentie en décalage par rapport aux nouveaux membres qui sont au démarrage ou à mi-chemin comme témoigné ici : « *on se sert le réseau 3D comme outil de veille et de l'alerte* » (resp. qualité).

Ce résultat est en accord avec la littérature sur les effets négatifs ressentis (étouffement, renfermement, etc.) du réseau sur le temps long (Uzzi, 1997 ; Molina-Morales and Martinez-Fernandez, 2009). On observe ici la difficulté pour ce réseau de composer avec l'hétérogénéité des membres (l'arrivée des nouveaux membres) bien que ses compétences et son intérêt soient reconnus par les deux PME. Cet aspect mérite d'être analysé dans des recherches futures afin de mieux les appréhender d'autant plus que la PME2 ne ressentait pas un besoin de détachement et s'est complètement ancrée dans les normes et les valeurs du réseau : « *Le travail avec le collectif nous a donné de la confiance et plus d'assurance en fil du temps* ». « *On se sent redevable, on est dans un collectif, on est prêt à partager avec les nouveaux* » (DG Rauzan).

Aussi les coordinateurs avaient mis en place des ateliers thématiques à la carte pour faire fédérer tous les membres, une précaution de taille mais qui n'a pas suffi à la PME1. En effet, « *tous les ans, on réunit les dirigeants du collectif pour justement faire un bilan et discuter des thématiques qu'ils souhaiteraient approfondir dans les années suivantes. Donc, il y a des débats, il y a des échanges* » Coord1. Une meilleure compréhension des caractéristiques de « décrochage » même quand le réseau est compétent pourrait fournir des enseignements empiriques riches pour la recherche sur les réseaux. On voit aussi comment les discussions émergentes lors de l'entretien qualitatif en face-à-face peuvent enrichir la recherche en nous guidant vers d'autres thématiques complémentaires.

## 2.2. Discussion et perspectives

Les trois catégories d'effets de réseau mobilisées trouvent sa source dans la théorie du capital social (Burt, 2000 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Inkpen et Tsang, 2005). Ces trois catégories d'effets ont fait l'objet d'étude dans le contexte de l'innovation en général (Zheng, 2010) et dans le cas des innovations managériales en particulier (Pitsis, 2013). Pour Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social est « *la somme des ressources réelles et potentielles*

*incorporées, disponibles et dérivées du réseau relationnel détenu par un individu d'une unité sociale, il comprend à la fois le réseau et les actifs qui peuvent être mobilisés à travers ce réseau* ». Nous tentons de synthétiser ici ces trois catégories d'effets de réseaux en comparant nos deux cas, Club Picard ISO 22000 et RSE AGRO en Aquitaine. Nous discutons de ces effets de réseau à deux niveaux : au niveau de l'initiative (*whole network*) et au niveau de la PME (*ego network*).

Les effets cognitifs se cristallisent dans la mémoire collective du réseau et surtout dans les PME. En effet les changements induits lors de la mise en œuvre collective des pratiques managériales témoignent des apports du réseau d'accompagnement, en plus de la capacité de la PME en question. Dans ce sens il est aussi intéressant de mettre en lumière ces changements induits dans la réalité des PME. Enfin pour notre recherche nous avons constaté des effets positifs du réseau pour les deux cas étudiés. Les récits des PME interviewées sont largement positifs : trois PME pour le cas ISO 22000 et deux PME pour le cas RSE AGRO.

### 2.2.1. Effets structurels

Les deux réseaux correspondent au type de réseau communautaire avec une dizaine de PME agroalimentaires chapeauté par un organisme régional public et qui a fait appel à des consultants et centres de formation pour l'accompagnement de PME. Les PME paient des frais d'adhésion et un forfait aux réseaux.

Les contrats sont faits auprès de l'organisme public et non directement avec la PME. On trouve un fonctionnement classique du type des initiatives collectives étudiées auparavant par la littérature (Desreumaux, 1979 ; Patrel et Barriol, 1999 ; Berger-Douce 2006). Les coûts des consultants et des formations sont négociés par l'organisme public. Le réseau se positionne comme une caution. Cependant le réseau RSE AGRO se distingue des initiatives en France étudiées par la littérature (Berger-Douce, Bonneveux, 2010 ; Bonneveux et al., 2011) pour trois raisons :

- Il a été créé pour la diffusion des pratiques RSE dans les PME contrairement à d'autres réseaux existants,
- Il dure dans le temps ; cette durabilité lui confère une crédibilité et une attractivité pour les PME
- L'expertise du réseau a dépassé sa région en se dupliquant à d'autres régions, vers un réseau national.

Tableau 36 : Effets structurels de deux cas d'étude

Réseau	Club ISO 22000	3D (actuel RSE AGRO)	Observations générales
Profil général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le réseau club ISO 22000 est né en Picardie. C'est un dispositif collectif régional de 18 mois</li> <li>• Action : Diagnostic, accompagnement, interaction</li> <li>• Objectif global : aider 10 PME volontaires et sélectionnées pour la norme ISO 22000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le réseau 3D est né en Aquitaine. Il est basé sur le partenariat FRCA/AFNOR/ARIA</li> <li>• Action : diffusion du pack 3D (formation, diagnostic, site 3D) en France.</li> <li>• Objectif global : fédérer un maximum d'IAA vers le DD. Plus de 80 PME/ coopératives agroalimentaires participantes.</li> </ul>	
Création	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cause : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ PME intéressées par l'ISO 22000</li> <li>○ Programme de diffusion régionale de l'ISO 22000 par Afnor</li> </ul> </li> <li>• Création : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Initiation par la CCI d'Amiens</li> <li>○ Début officiel en 2008</li> </ul> </li> <li>• Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accompagnement des PME dans leur démarche de mise en œuvre de la norme ISO 22000</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cause : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Souci de se faire imposer un référentiel par les acheteurs, exigences clients.</li> <li>○ Pression des médias.</li> <li>○ Souhait de faire reconnaître les référentiels établis par la FRCA</li> </ul> </li> <li>• Création : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Initiation par FRCAA et AFNOR.</li> <li>○ Début officiel en 2007.</li> <li>○ Renouvellement partenariat FRCA-AFNOR en 2009.</li> <li>○ Par autofinancement.</li> </ul> </li> <li>• Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mise en œuvre des bonnes pratiques de RS par les IAA</li> <li>○ Valorisation des démarches des acteurs du DD.</li> </ul> </li> </ul>	
Evolution	Pas d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de nom depuis 2014</li> <li>• Changement de coordinateur/pilote</li> <li>• Objectifs changés :</li> <li>• Agrandissement du collectif 3D en fonction de la réalité économique des entreprises.</li> <li>• Soutien financier : frais d'adhésion des entreprises, commission des experts.</li> <li>• Le réseau est financé en partie par la Région, par la FRCAA et a un soutien de la DIRECCTE. Les Fonds européens sont susceptibles de participer au financement du réseau.</li> <li>• Réunions et sessions de formations sur la gouvernance.</li> <li>• Initiative des animateurs avec consultation des chefs d'entreprises.</li> </ul>	Le réseau 3D a évolué avec arrivée de plus en plus des membres et une expansion vers d'autres régions de la France. Son nom a été changé suite au changement de pilote.

Adhésion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres : pouvoir public (CCI), deux consultants, 10 PME, Afnor formation</li> <li>• Adhésion des PME sélectionnées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de membres : Associations/ groupements (ex : FRCA, AFNOR), pouvoirs publics (ex : Conseil Régional), industriels (ex : PME viticole), individus (experts), organismes financeurs (ex : assureurs)</li> <li>• Adhésion des PME au collectif 3D : inscription sur le site et frais d'adhésion, passage au diagnostic 3D.</li> <li>• Adhésion des experts : qualification 3D. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conviction sur les intérêts de la RS et du programme 3D.</li> <li>○ Intérêts professionnels à approcher le secteur agroalimentaire.</li> </ul> </li> </ul>	
Configuration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau très arboré et étendu.</li> <li>• Liens très denses, à majorité informelle. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principaux liens formels : Contrat de prestation entre le pouvoir public, consultants et centre de formation</li> </ul> </li> <li>• Liens forts basés sur la Confiance et la Responsabilité.</li> <li>• Acteurs à rôle central : consultants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau très arboré et étendu.</li> <li>• Liens très denses, à majorité informelle.</li> <li>• Principaux liens formels : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contrat de partenariat AFNOR et FRCA</li> <li>○ Contrat de prestation des experts.</li> </ul> </li> <li>• Liens forts basés sur la Confiance et la Responsabilité.</li> <li>• Acteurs à rôle central : coordinateur, experts/consultants</li> </ul>	
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation collective</li> <li>• Accompagnement individuel chez la PME par un consultant : diagnostic, plan d'action, suivi</li> <li>• Visite sur site</li> <li>• Réunions et restitutions collectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation</li> <li>• Diagnostic RSE de deux jours avec deux experts : rapport</li> <li>• Réunions et sessions de formations sur la gouvernance.</li> <li>• Mise en place d'un plan d'action et suivi</li> <li>• Réunion annuelle des DG Prestation pour des actions d'innovations technologiques/ organisationnelles.</li> <li>• Communication : rédaction d'un rapport RSE imposée aux PME</li> <li>• Site web : fonctionnement, mise à disposition des réseaux</li> </ul>	
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porteur du projet : CCI comme caution</li> <li>• Simple adhésion</li> <li>• Programme temporaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porteur du projet : FRCAA.</li> <li>• Co-animation avec AFNOR.</li> <li>• Etablissement des règles de fonctionnement et de commercialisation du 3D, gestion des risques par un Comité de Pilotage.</li> <li>• Confidentialité régie par les chartes (chartes des experts, charte responsable des entreprises, etc.).</li> <li>• Stratégie d'attraction des PME : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sensibilisation et formation sur le DD.</li> <li>○ Présentation des PME sur le site.</li> <li>○ Aide financière.</li> </ul> </li> </ul>	Deux stratégies différentes

Performance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aboutissement de l'accompagnement par des certifications pour la majorité des PME</li><li>• Satisfaction des PME : mise en place à moindre cout, rythme du programme pertinent</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création des outils reconnus par les pouvoirs publics et par le secteur : pack 3D, guide ISO 2630</li><li>• Existence d'outils de suivi pour les travaux des experts et pour l'efficacité des diagnostics</li><li>• Expansion de l'expertise du réseau à d'autres régions</li><li>• Outil de communication de la démarche des PME : <a href="http://www.rseagro.com/accueil">http://www.rseagro.com/accueil</a></li><li>• Satisfaction des membres évaluée par la motivation témoignée.</li></ul>	
-------------	--	---	--

## 2.2.2. Effets interactifs

Les canaux d'interactions sont principalement : les formations collectives, le coaching individuel par un consultant, des restitutions collectives intermédiaires et finales et des audits croisés entre les PME. Pour le réseau club Picard ISO 22000, le consultant reste l'acteur central du dispositif avec des relations dyadiques avec les PME.

En plus de l'apport des consultants, l'acteur central du réseau RSE AGRO est le coordinateur issu de la FRCAA. Il est qualifié de visionnaire et fédérateur par les PME. Au-delà de son attachement à une institution (organisme public), il disposait d'une expertise du sujet et d'une connaissance des PME membres. Ce coordinateur expert a apporté une valeur ajoutée aux effets interactifs du réseau dans le sens où la proposition des activités du réseau allait au-delà des attentes de PME : volonté de les amener loin, de créer une vraie communauté, vision de la pérennité du réseau, etc. PME Rauzan : *« On a à la fois l'institution fédératrice Coop de France et la bonne personne (le bon animateur). Il n'y a pas non plus beaucoup de personnes comme lui qui sont capables de développer un sujet d'une manière assez poussée et assez indépendante. En général, les gens (qui) travaillent chez coop de France sont assez généralistes et ils essaient de régler les problèmes de leurs adhérents mais lui il est très moteur »* (DG Rauzan).

Tableau 37 : Canaux d'interaction

<b><u>Niveau collectif :</u></b>	<b><u>Niveau de la PME lors de l'implémentation:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Réunions</li> <li>- Restitutions</li> <li>- Intranet</li> <li>- Audits croisés entre PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic</li> <li>- Etablissement d'un plan d'action</li> <li>- Coaching</li> <li>- Evaluation</li> <li>- Echanges informels entre coordinateur et PME ou entre PME et consultant</li> </ul>



### 2.2.3. Effets cognitifs

Ces effets ont été étudiés à deux niveaux : au niveau du collectif et au niveau de la PME.

#### 2.2.3.1. Niveau du réseau

En accord avec certains auteurs (Podolny et Page, 1998 ; Burt, 1997, 2000 ; Inkpen et Tsang, 2005 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998), nous avons identifié certaines caractéristiques de ces effets cognitifs qui sont primordiaux pour la compréhension de l'implémentation des pratiques managériales innovantes. L'idée de base de ces effets est le fait qu'à partir d'une certaine période de leur développement, les processus d'apprentissage conduisent à différentes formes d'institutionnalisation au sein d'un réseau formel qui devient une sorte d'« institution » ou de « quasi organisation »; (Crossan et *al.*, 1999 ), produisant ses propres règles, normes, valeurs et culture, aspects qui sont eux-mêmes intégrés dans des ressources et des compétences idiosyncratiques. Pour Powell et al. (1996), le réseau devient progressivement le « lieu (locus) de l'innovation ». Plusieurs auteurs soulignent à juste titre cette dimension d'« institutionnalisation » comme une étape cruciale du développement de la RSE (Chiffolleau, 2005 ; Fenwick, 2010 ; Maon et *al.*, 2009).

L'initiative ISO 22000 n'a pas produit d'effets cognitifs significatifs. Nous n'avons pas observé de capitalisation et d'accumulation de mémoire collective de la démarche. Suite à l'arrêt du dispositif, les relations se sont maintenues principalement entre les PME d'une part et entre les consultants et les PME d'autre part. Ce résultat est en accord avec la littérature dans le sens où les effets cognitifs sont principalement liés à une institutionnalisation du réseau (Crossan et al., 1999).

Au contraire, pour l'initiative RSE AGRO, on observe des effets cognitifs voire une institutionnalisation du réseau. Le réseau devient pérenne avec de plus en plus d'adhérents et une expansion nationale. C'est la raison pour laquelle un changement de nom et de pilotage a vu le jour. En synthèse de cette institutionnalisation, nous avons identifié plusieurs éléments

- Collectif 3D : donne naissance au réseau RSE AGRO avec 300 PME adhérentes
- Boîte à outils : outils et méthodes collectives comme des guides achats responsables, « reporting RSE », guide « écoute des parties prenantes », la charte éthique et responsable, etc.
- Une expertise collective
- Normes et valeurs du réseau

- Un accompagnement sur le plan commercial des PME
- Communication collective (séminaires, colloques, présentations au SIAL) et accompagnement de la communication individuelle des PME (rapport DD/RSE)
- Une stratégie RSE nationale de long terme élaborée par Coop de France.

### 2.2.3.2. Niveau de la PME

La mise en œuvre au sein de la PME passe par des étapes qualitativement distinctes (article 3 JCNS); Henson et Humphrey, 2009, 2010) avec un périmètre évolutif d'acteurs impliqués dans le processus. Ces étapes sont principalement le reflet des types d'acteurs mobilisés et leur statut ou rôle qui a changé d'une phase à l'autre. Il est donc nécessaire de considérer explicitement la dimension temporelle et son corollaire, à savoir son influence sur les types d'acteurs impliqués et sur le processus d'adoption. Ceci reflète le fait que la mise en œuvre se fait sur le long terme et mobilise différemment les acteurs et les ressources (Capron et *al.*, 2011).

Pour la RSE, Maon et *al.* (2009) soulignent que la RSE doit être « *considérée comme un processus de changement organisationnel visant à aligner l'organisation sur la demande dynamique de l'environnement économique et social en identifiant et en gérant les attentes des parties prenantes* » (Maon et *al.* 2009, p. 72). Ces phénomènes vont changer l'entreprise, mais vont aussi changer l'environnement à son tour, engageant la RSE comme une activité « *évolutive et réursive qui agit sur et réagit sur l'environnement des affaires* » (Maon et *al.*, 2009, p. 72). Le corollaire d'une telle dimension temporelle à long terme est l'impact de la création et de l'accumulation des connaissances au niveau de la PME et du réseau.

Tableau 38 : Effets de réseau niveau PME de l'initiative RSE AGRO

Réseau RSE AGRO	PME1	PME2
Effets de réseau, points communs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources cognitives</li> <li>- Co-construction des outils et méthodes</li> <li>- Benchmark</li> <li>- Effet de tremplin</li> <li>- Aboutissement à une évaluation Afaq 26000 selon la norme ISO 26000</li> </ul>	
Effets de réseau spécifique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etouffement : PME pionnière du réseau se sent en décalage avec les nouveaux adhérents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancrée dans les valeurs et normes du réseau. La PME se sent redevable</li> </ul>

Tableau 39 : Effets de réseau niveau PME de l’initiative Club Picard ISO 22000

Réseau club Picard ISO 22000	PME1	PME2	PME3
Effets de réseau, points communs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gain de temps, rapidité de la mise en place grâce au rythme imposé par le réseau</li> <li>- réseau comme caution</li> <li>- effet tremplin</li> </ul>		
Effets de réseau spécifique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ressources cognitives</li> <li>- aboutissement par une certification ISO 22000 (rapide)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aboutissement par une certification ISO 22000 (rapide)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ralentissement de la dynamique à cause d’une structuration du site</li> </ul>

La mise en place de la norme ISO 22000 était vécue comme une adaptation des exigences de la norme ISO 22000 aux entreprises. L’apprentissage de trois PME dans cette mise en place de la norme ISO 22000 est le *single loop* d’Argyris et Schön (1996). Par contre, la mise en œuvre de la RSE au sein d’une entreprise, avec ses impacts profonds sur les structures organisationnelles et les procédures de gestion, demande une vision originale de la combinaison entre le processus de mise en œuvre et les phénomènes d’apprentissage. On constate chez les deux PME mettant en place la RSE un apprentissage en double boucle (*double loop*).

Ces résultats sont cohérents avec la littérature. Cramer (2005) par exemple insiste sur les aspects cognitifs et d’apprentissage de la mise en œuvre de la RSE en montrant que « *cela nécessite une forme d’apprentissage en double boucle, c’est-à-dire une réflexion critique sur les valeurs fondamentales, les principes politiques et les procédures opérationnelles* » (Cramer, 2005, p. 259).

Les changements induits (tableau 39) par les pratiques managériales dans les PME témoignent de la capacité d’une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre rapidement à des environnements en perpétuel changement, au sens de Teece et al (1997).

Il faut rappeler que la mise en place réussie dans les deux PME s’est faite grâce au réseau d’adhésion comme témoignent les PME.

Buzet :

*« En 2007, le coordinateur a proposé la démarche parce qu'on lui a parlé de notre volonté de mettre en place du DD. Ça nous a permis de voir surtout ce qui se cachait derrière car le DD est vaste, chacun peut y mettre tout ce qu'il voulait. C'est bien d'avoir une base pour réfléchir sur des axes type biodiversité qui est un sujet compliqué. (resp. qualité). Il n'avait pas grand monde qui parlait du DD et trouver des appuis était un peu compliqué. Effectivement, le réseau était dans cette démarche-là, donc le réseau était un bon outil pour nous accompagner » (DG, Buzet).*

Rauzan :

*« Ce dispositif nous a totalement aidés à mieux mettre en place ce projet DD/RSE et à mieux assimiler les connaissances. Oui c'est clair, il y a aussi cette performance financière du dispositif. Aujourd'hui, ça nous coûterait plus cher de mettre en place une démarche RSE en dehors de ce dispositif. Pour nous le temps d'arriver à se forger un avis, d'aller se renseigner ça prend du temps. Puis on ferait des erreurs et cela coûte de l'argent. Et puis on serait obligé d'aller voir des consultants pour dégrossir. Oui ça coûterait plus cher. Ça c'est sûr » (DG, Rauzan).*

Tableau 40 : Synthèse des changements induits par le réseau RSE AGRO

Changements induits par la RSE	Buzet	Rauzan
Structurels	- Un animateur RSE. Aujourd'hui, ce projet vit tout seul et est décliné dans toutes les fonctions de l'entreprise. Tous les salariés sont impliqués à leur niveau et sont forts de proposition. Tout nouveau projet est raisonné RSE/DD par les salariés. Pas besoin	- création d'un poste RSE en CDI depuis 2013 - salarié intermédiaire
Managériaux	- Une gouvernance durable - Bilan carbone - formations - La mise en œuvre d'une gestion Prévisionnelle des emplois (GPEC) - Entretien annuel - Limitation des intrants chimiques - Élargissement vers d'autres projets : biodiversité, écoconception - Achats responsables - Diminution de la consommation d'énergie - formation des consommateurs	-meilleure structuration de la gouvernance : « <i>Ça structure l'ensemble de stratégie de l'entreprise</i> » (resp RSE Rauzan). - revue de la gouvernance : traduction de la stratégie globale d'une manière opérationnelle avec un tableau des axes stratégiques avec des indicateurs. - management participatif - entretien annuel
Commerciaux	- Étude de panels consommateurs - Plus d'export : 3 nouveaux collaborateurs du service export - Boutique en ligne - Concours RSE PME de Carrefour 2013 : <i>Lauréat</i>	-Accès à un nouveau marché de la société d'alcool du Québec (SAQ) au Canada en termes de vin, avec une grille DD: « <i>un partenariat avec la SAQ et la première commande est partie C'est vraiment concret pour nous et très positif</i> ». - Concours RSE PME de Carrefour 2013 : <i>finaliste sur la catégorie vin</i> - Demande de la grande distribution : exemple, carrefour demande un autodiagnostic RSE en ligne à ses fournisseurs. La grille est accessible qu'aux clients avec un code.
Certification évaluation	Evaluation Afaq 26000 en 2010	Evaluation Afaq 26000 en 2014
Communication	Rapports DD/RSE (2010, 2012, 2014, 2016etc.)	Rapports DD/RSE (2012, 2014, 2016)

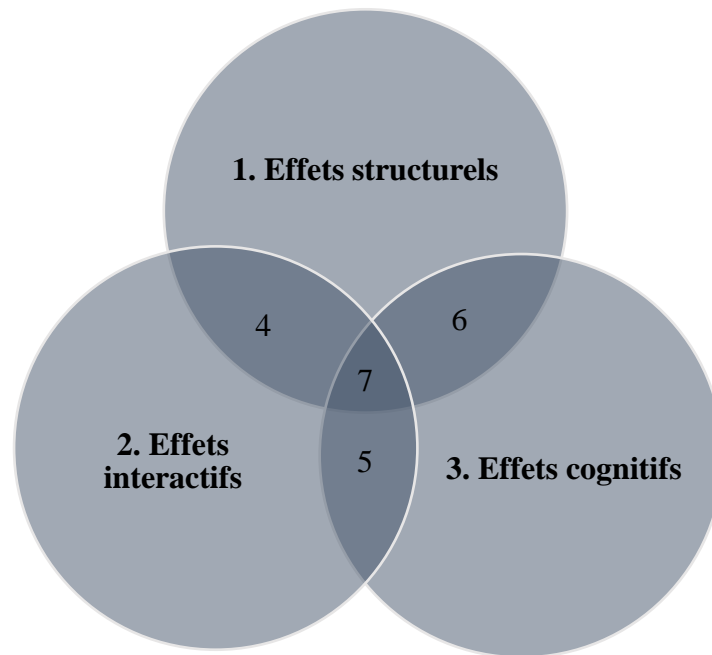
#### 2.2.4. L'interaction entre les trois catégories d'effets de réseau

Crossan et al. (1999) et Kleysen et Dyck (2001) mettent en avant le rôle des formes d'organisation en réseau dans les processus d'apprentissages et d'interactions, car les relations deviennent structurées et certains des résultats de l'apprentissage individuel ou de la compréhension partagée développés par le groupe deviennent institutionnalisés et comme autant *d'artefacts organisationnels*. Cependant, la littérature en RSE (Bonneveux, 2015 sur le capital social) mobilisant les trois catégories d'effets de réseau tendent à les étudier séparément. Pour dépasser cette limite, nous tentons de conceptualiser dans la figure 5 l'interaction entre les catégories d'effets de réseau. Cette idée émane de notre étude comparative de nos deux cas. En effet les deux réseaux diffèrent de leur structuration et ils ne produisent pas les mêmes effets cognitifs. Notre étude de deux initiatives nous montre que le réseau est pertinent quand il se trouve dans la zone 7 (cf. figure 5). Il devient intéressant d'observer les effets de réseau dans cette zone.

Il s'agit de voir en quoi une structure de départ et les interactions découlant favorisent les effets cognitifs. Par exemple, les effets cognitifs produits dans le réseau RSE AGRO offre plus d'enseignements que le réseau club Picard ISO 22000. En effet, ce résultat est dû à la structure de départ du réseau RSE AGRO, même si la complexité et la portée du sujet RSE jouent un rôle important dans la production des effets cognitifs. Autrement dit la pertinence du sujet favorise une meilleure interaction et *in fine* produit des effets cognitifs.

Néanmoins, on constate la différence entre les deux structurations dès le départ : le club Picard ISO 22000 met en place un collectif temporaire sans volonté d'aller plus loin alors que RSE AGRO a voulu une pérennité de sa démarche en passant par une phase expérimentale avec 13 PME. Pour RSE AGRO, il ne s'agissait pas d'apporter les appuis nécessaires (financiers, connaissances, accompagnement) aux PME mais bien plus que cela. La volonté de co-construire avec les PME était dès le départ fort et conçu comme une relation « gagnant-gagnant ». L'existence d'un programme progressif et modulable ainsi que les formations et l'approfondissement des thématiques à la carte sont d'autant d'éléments qui ont dynamisé et stimulé les échanges, l'interaction et la co-construction des outils et des méthodes.

Figure 5 : Interaction entre les trois effets de réseau



Source : élaboré par l'auteur

Zone 4 : Dynamique de structuration/interaction entre les membres (renforcement réciproque)

Zone 5 : Interaction et cognition sans structure formelle, cas de réseau informel (réseau de pairs, par exemple)

Zone 6 : Structuration et cognition, zone de hasard, imprévisible quant à la production d'effets cognitifs sans un passage par l'interaction

Zone 7 : La cible (une dynamique positive structure/interaction/cognition s'enclenche et se pérennise)

### 3. Conditions d'émergence du réseau

#### 3.1. Synthèse des résultats

L'étude de l'émergence d'un réseau de diffusion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les petites et moyennes entreprises (PME) en Aquitaine est intéressante pour saisir les conditions de cette phase initiale. Pour saisir cette émergence une grille d'analyse de ces conditions issue de la littérature a été mobilisée ; à savoir les motivations des acteurs, les relations préexistantes entre les membres et le contexte institutionnel (tableau 40).

Tableau 41 : Analyse des conditions d'émergence du réseau RSE AGRO

Conditions d'émergence	Coordinateur	PME (2 PME étudiées)	Experts	Pouvoir public
Motivations des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souci de ne pas se faire imposer des nouveaux référentiels par les acheteurs et - la pression médiatique en termes de RS subie par les PME agroalimentaires ont fortement incité à la création du réseau 3D.</li> <li>- Souhait de reconnaissance des référentiels établis par le groupement FRCA Aquitaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renouveau stratégique</li> <li>- Acquisition des connaissances spécifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté d'apprentissage</li> <li>- Élargissement de l'expertise vers le DD/RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le coordinateur a convaincu les pouvoirs publics</li> </ul>
Relations préexistantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations existantes entre PME et coordinateur : collaborations antérieures, satisfaction de la part du coordinateur, connaissance des PME par le coordinateur</li> <li>- Relations existantes entre coordinateur et experts</li> </ul>			
Contexte institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte sensibilisé par les médias et les besoins de PME</li> <li>- Existence du guide SD 21000 en France, expérimentation du référentiel à cette région d'aquitaine</li> <li>- Partenariat entre Afnor et FRCA Aquitaine</li> <li>- Normalisation de la RSE en cours et Afnor Aquitaine impliqué : expertise d'Afnor Aquitaine</li> </ul>			

Source : élaboré par l'auteur

### 3.2. Discussion et perspectives

L'étude des conditions d'émergence d'un réseau spécifiquement créée pour la diffusion de la RSE dans les PME est une opportunité pour saisir les fondements de la constitution de ce réseau. La littérature sur la RSE en PME se focalisant plutôt sur le rôle du réseau de diffusion de démarches responsables auprès des PME (Berger-Douce, 2006 ; Bonneveux, 2010, Schäfer, 2016), cette recherche permet de comprendre les conditions d'émergence du réseau lui-même. Cela est indispensable pour mieux appréhender son rôle et son évolution dans le temps (Ahuja et al, 2012). A l'instar de Murillo et Lozano (2009), nous constatons diverses motivations d'adhésion propres à chaque membre. Cependant l'équilibre entre les motivations individuelles permet une garantie du réseau.



Nous identifions les éléments déterminants contribuant selon nous à l'institutionnalisation de ce réseau :

- Portée par le sujet de la RSE, ce résultat est général et pas forcément spécifique à ce réseau. La RSE induit un changement de paradigme pour le secteur agroalimentaire car elle est porteuse d'une nouvelle manière de penser l'entreprise.
- La création d'un réseau *spécifique* est pertinente (Murillo et Lozano, 2009) car elle a mobilisé des acteurs motivés, engagés et proactifs.
- Les liens sociaux préalables ont permis la création de la structure et une adhésion forte. En effet les relations accumulées dans le passé entre les membres sont le reflet de la situation actuelle car les acteurs tendent à reproduire des connexions antérieures (Ahuja et al., 2009).
- Les relations informelles (Granovetter, 2000) entre coordinateurs et PME est un élément important pour la création de ce réseau pour son développement et sa pérennité.
- La communication au sein du réseau (intranet, séminaires, colloques) et des pratiques RSE concrètes des PME agroalimentaires adhérentes (rapport DD/RSE exigé par le réseau tous les 2 ans). La littérature souligne en effet la difficulté des PME à valoriser leurs actions responsables et juge importante cette communication au regard d'une compétitivité exacerbée entre acteurs économiques de toute taille (Murillo et Lozano, 2006 ; Brodhag, 2010). Pour Murillo et Lozano (2006), les PME ont encore beaucoup à faire pour apprendre à communiquer sur leurs bonnes pratiques. Le réseau 3D a répondu à cette problématique plutôt spécifique aux PME en demandant à chaque PME dès son adhésion une publication d'un rapport DD avec l'attente d'«*un engagement formel de publier un rapport deux après son adhésion et ceci tous les deux ans*».
- La réussite de la phase expérimentale du dispositif. Cette réussite a donné envie à d'autres PME de s'engager dans ce réseau.
- Le temps de sensibilisation à la RSE suffisant pour aboutir à une exacte intégration des principes RSE, voire à une création de connaissances (Bon, 2001).
- La confiance et l'appui financier des Pouvoirs Publics comme deux éléments déterminants.
- La sectorisation du réseau au secteur de l'agroalimentaire est intéressante dans le sens où une prise en compte de la spécificité des besoins du secteur est essentielle (Spence et al, 2003). L'impact de cette sectorisation est un objet de recherches futures afin de comprendre en quoi la sectorisation du projet de création du réseau 3D a pu contribuer à sa réussite.

Avec ces résultats, nous pouvons affirmer que les conditions d'émergence du réseau peuvent expliquer en grande partie son institutionnalisation. Cette institutionnalisation permet

l'apprentissage en réseau (Crossan et *al.*, 1999) de l'innovation managériale et l'adoption des pratiques managériales innovantes. Plusieurs études sur la RSE (Chiffoleau, 2005 ; Fenwick, 2010 ; Maon et *al.*, 2009) considèrent cette dimension d'institutionnalisation comme une étape cruciale du développement de la RSE. Cette meilleure compréhension du rôle de ces conditions initiales permet en quelque sorte de « boucler la boucle » de notre recherche.

#### 4. Apprentissage réticulaire : synthèse et discussion

A l'issue du travail, il nous a semblé important de finaliser notre recherche par une réflexion conceptuelle sur la notion d'apprentissage réticulaire (« *network learning* »), dont les résultats sont présentés dans l'article 6 (soumis à BEER). Nous rappelons succinctement ici les principaux résultats sur cette notion. L'essentiel de ce travail de conceptualisation a été fait en confrontant nos propres observations de terrain, tirées des deux études de cas, de la littérature sur l'apprentissage en réseau. La littérature en sciences de gestion connaît un regain d'intérêt depuis le début des années 2000, à la faveur de l'important travail de deux auteurs, Louise Knight et Annie Pye, qui elles-mêmes s'inscrivent dans la lignée des travaux de Crossan, Easterby-Smith, Lane, entre autres auteurs sur l'apprentissage organisationnel (AO). Nos résultats peuvent se résumer en un point essentiel : pour mieux comprendre les phénomènes d'apprentissage réticulaire, il est nécessaire de partir d'une refondation de la notion d'AO en elle-même, la dimension réticulaire venant en quelque sorte infléchir, modifier ou accentuer les phénomènes d'apprentissage en question, plutôt que de partir de la notion de réseau que l'on aurait décliné à l'apprentissage. Ainsi l'AO doit être abordée de prime abord au travers de trois dimensions constitutives, qu'il convient donc d'explicitier clairement. Ces trois dimensions sont : l'unité d'analyse (de l'apprentissage), le changement cognitif et/ou comportemental comme résultat induit de l'apprentissage, et le lien entre apprentissage et performance. Ainsi défini, le concept d'AO peut se décliner, selon les contextes individuels, organisationnels, institutionnels dans lequel il s'inscrit, de différentes façons, l'apprentissage réticulaire n'en étant qu'un cas spécifique.

Ce premier résultat étant posé, un résultat connexe de notre recherche est l'affinement de deux notions complémentaires : le lieu de l'apprentissage (c'est-à-dire l'endroit où se déroule le « phénomène apprenant »), et le contexte de l'apprentissage, qui constitue un milieu, le plus souvent ouvert, sans structuration propre, mais d'autant plus important à prendre en considération que les individus, les groupes, les entreprises, « baignent » constamment, à l'âge

des NTIC, dans un environnement extrêmement riche sur le plan cognitif (réseaux sociaux, BDD, etc.).

Muni de ces concepts, nous avons pu proposer notre propre caractérisation théorique de l'apprentissage réticulaire, que nous résumons ici. Un apprentissage réticulaire survient si un lieu d'apprentissage autonome émerge, lieu que nous qualifions de niveau « réseau ». Mais ici l'acception du mot réseau, notion fortement polysémique et fréquemment mobilisée, doit s'inscrire dans le cadre strict du cadre d'analyse que nous avons proposé (tableau 30 dans article 6 BEER) : une entité mobilisant les différents milieux d'apprentissage (individuel et collectif), s'organisant en entité apprenante, devenant lui-même un locus d'apprentissage. Notre conceptualisation revient ainsi à clarifier d'une part et inscrire d'autre part, le sens et la place de *phénomènes cognitifs spécifiques*, dont nous pensons que le rôle dans l'apprentissage collectif, des PME agroalimentaires notamment, ira en se renforçant à l'avenir.

## **Chapitre 5 - Contributions, limites et perspectives**

### Introduction

Nous synthétisons dans ce dernier chapitre les apports de cette recherche avec des contributions théoriques et managériales. Enfin, nous exposons les limites de ce travail ainsi que les pistes des recherches futures.

Sommaire

1-Contributions

1-1-Contributions théoriques

1-2-Contributions managériales

2-Limites

3-Perspectives

## 1. Contributions

### 1.1. Contributions théoriques

Nous synthétisons ici les principales contributions théoriques de ce travail doctoral :

La **première contribution** est de participer à l'enrichissement des travaux sur l'innovation organisationnelle. Bien que l'innovation organisationnelle soit reconnue comme centrale, la littérature sur l'innovation reste foisonnante et les connaissances sur les caractéristiques de réseau favorisant les IO sont insuffisantes. Le champ de recherche de l'innovation organisationnelle dans les PME agroalimentaires est, en lien aux nouvelles pratiques managériales, un domaine essentiel du fait de sa complexité souvent sous explorée. Dans ce sens, notre étude des caractéristiques d'adoption des IO du secteur de l'agroalimentaire permet de comprendre ce phénomène et d'enrichir la base de nouvelles connaissances. Dans l'enquête utilisée, 107 PME sur 348 déclarent adopter une innovation organisationnelle entre 2009 et 2012.

Aussi, l'importance des partenariats et des activités de mise en réseau pour l'adoption des IO dans le secteur est à souligner, d'une part part, par l'intérêt de cette catégorie d'innovation pour ce secteur comme vecteur de développement et de compétitivité ; et d'autre part, du fait que le secteur de l'agroalimentaire européen est principalement constitué de PME mobilisant massivement l'appui de réseaux et de partenaires pour l'acquisition de connaissances managériales souvent hors d'atteinte. Ainsi, cette orientation sectorielle apporte plus de pertinence aux connaissances des IO et du réseau d'adoption pour ce secteur spécifique. Nos résultats mettent l'accent sur la spécificité du secteur pour l'importance des réseaux tels que les clubs d'affaires et la prévalence des relations de confiance et informelles entre les managers/dirigeants (Gellynck et Kühne, 2010) en tant que principaux moteurs des innovations organisationnelles.

La **deuxième contribution** concerne la réflexion sur l'intérêt des innovations non-technologiques pour le secteur agroalimentaire et notamment le cas des normes de systèmes de management (NSM). L'importance des NSM pour la conception organisationnelle a été largement soulignée dans la littérature depuis le travail séminal d'Uzumeri (1997) comme nouveau système de management. Le lien entre l'innovation organisationnelle, la conception organisationnelle et le changement organisationnel relance le débat sur la place des NSM dans les IO. Les NSM ont plusieurs rôles dans la littérature : effet « normopathe » (Duclos, 2015),

soutien (support) aux innovations (Maurand-Valet, 2015), comme vecteurs de changements organisationnels (Bénéchet, 1999, 2002), comme une innovation organisationnelle en tant que telle (Kim, 2002 ; Pitsis et al., 2012, Westpum et al, 1997, Uzumeri, 1997, Zbaracki, 1998). Une clarification pourrait avoir des conséquences significatives pour le développement des PME. Cependant, nous prônons l'étude d'une catégorie donnée (notre étude porte sur les NSM) car selon la catégorie d'innovations non-technologiques, la nature des besoins en termes de ressources externes et de partenariats n'est pas la même, ainsi que l'équilibre entre compétences internes et compétences externes à mobiliser. Dans ce sens, la thèse se focalise sur des pratiques spécifiques aux PME agroalimentaires : comme le système de management de la sécurité des denrées alimentaires ou encore la responsabilité sociétale. D'autres référentiels comme l'IFS et le BRC sont pertinents à étudier mais nous n'avons pas identifié de réseaux d'adoption de ce type de référentiel en France à l'exception de GFSI comme réseau (en ligne) d'appui mondial de ces référentiels distributeurs. La reconnaissance du pass FSSC 22000 par GFSI fera un pont entre ISO 22000 et les référentiels IFS et BRC. En effet, une PME certifiée ISO 22000 pourra obtenir rapidement le FSSC 22000 et une reconnaissance, par exemple, d'un distributeur client. Nous observons actuellement cette tendance en France.

Les PME font face à des défis majeurs et des problèmes quand il s'agit des innovations non-technologiques. Parmi ceux-ci sont l'isolement relatif, le manque de ressources financières, de compétences ou de capacités spécifiques. Mais il est plus probable que les « lacunes cognitives » comme souligné par MacAdam et McClland (2002) sont les plus difficiles à combler. En effet, le soutien institutionnel (instances professionnelles, politiques publiques territoriales et nationales) peut aider à traiter des problèmes grâce à des incitations financières ou en permettant l'accès aux informations critiques. Cependant, la capacité d'une PME à identifier clairement quelles sont les ressources cognitives manquantes dans son périmètre de ressources pour résoudre des problèmes très complexes est à souligner. La mise en place des pratiques managériales innovantes nécessite un diagnostic sophistiqué, une capacité à définir le degré de nouveauté et à gérer les aspects dynamiques du changement.

**La troisième contribution** concerne le rapprochement de deux ponts de la littérature : le réseau et l'apprentissage organisationnel. L'approche du réseau appliquée à l'étude de l'innovation a de nombreux intérêts, notamment lorsqu'il s'agit de la structure du réseau et du comportement des acteurs. L'innovation est un phénomène très complexe et multiforme, impliquant différents groupes d'acteurs, différents flux d'informations et de connaissances (Lam et Lundvall, 2007 ; Cross, Parker et Sasson, 2003 ; Conway et Steward, 1998).

L'approche réseau permet ainsi la combinaison simultanée de plusieurs types de liens directement ou indirectement liés aux processus d'innovation (flux d'information, argent, connaissances, etc.). Une perspective réseau telle que nous l'avons développée permet d'identifier différents types de rôles cognitifs dans le processus d'innovations (Giuliani et Bell, 2004 ; Cantner et Graf, 2006 ; Chan et Liebovitz, 2006 ; Tsai, 2001).

Pour le cas des pratiques managériales innovantes, deux intérêts majeurs peuvent être étudiés de manière complémentaire :

- L'acquisition et le développement de nouvelles connaissances par le biais de ressources internes et externes,
- La question des phases du processus de mise en œuvre est particulièrement importante. La perspective réseau présente un intérêt particulier pour des raisons évidentes : le fait que les flux de connaissances qui proviennent principalement de l'extérieur de l'entreprise doivent être suivis et étudiés dans le cadre d'un « écosystème d'innovation ». Il est aussi important d'identifier la capacité d'absorption des entreprises vis-à-vis des nouvelles connaissances. Ainsi les effets d'apprentissage sont différents d'une phase à l'autre.

Notre proposition d'un cadre d'analyse original pour les pratiques managériales avec une perspective d'apprentissage en réseau est une contribution théorique intéressante. En effet, les pratiques managériales sont immatérielles et complexes à mettre en œuvre pour les PME agroalimentaires et leurs managers dépendent des partenaires externes, des parties prenantes et de l'environnement institutionnel pour les adopter. Trois dimensions d'effet de réseau ont été mobilisés par ces auteurs (Zheng, 2010 ; Agarwal et al., 2012) pour l'étude de l'innovation. Bonneveux (2015) les a mobilisés pour le cas de la RSE. Notre contribution en prolonge les résultats par l'accent mis sur l'interaction entre ces trois effets de réseau étudiés le plus souvent séparément (Bonneveux, 2015). Dans ce cas, la mise en avant de l'importance de la structuration de départ et de l'interaction en découlant pour favoriser les effets cognitifs est pertinente. Nous prôtons pour une échelle graduelle à franchir niveau par niveau, et faite de paliers successifs. Cette réflexion rejoint aux travaux de Crossan et al. (1999) et Kleysen et Dyck (2001) mettant en avant le rôle des formes d'organisation en réseau dans les processus d'apprentissages et d'interactions. Les relations deviennent structurées et certains des résultats de l'apprentissage individuel ou de la compréhension partagée développés par le collectif deviennent institutionnalisés, se construisant ainsi en « *artefacts organisationnels* » (Crossan et al., 1999 ; Kleysen et Dyck, 2001).



**Quatrième contribution.** Notre étude qualitative des conditions d'émergence d'un réseau appliquée un réseau d'accompagnement de la mise en place de la RSE par les PME agroalimentaires constitue une contribution aux travaux concernant le réseau. Bien que l'encastrement des PME dans des réseaux soit souligné comme espace privilégié pour diffuser l'intégration des pratiques RSE auprès des dirigeants (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux et al., 2011 ; Berger-Douce, 2006 ; Quairel et Auberger, 2007), la littérature en France ne saisit pas le réseau dans sa globalité et notamment ses conditions d'émergence sont souvent passées sous silence. Ahuja et al. (2012) estime que la genèse des réseaux et leurs trajectoires évolutives sont étroitement liées. Nos résultats sont en accord avec sa réflexion. En effet, nous avons observé une pérennité du réseau étudié en lien à ses conditions d'émergence. Notre étude empirique met en exergue cette nécessaire compréhension de l'émergence du réseau pour en saisir la dynamique (et notamment sa pérennité) dans sa globalité. L'institutionnalisation due aux conditions d'émergence de ce réseau est capitale pour deux raisons :

- Elle est fortement liée aux processus d'apprentissage du réseau (Crossan et al., 1999). Cette dimension d'«institutionnalisation» est aussi considérée comme une étape cruciale du développement de la RSE (Chiffolleau, 2005; Fenwick, 2010 ; Maon et al., 2009) ;
- Elle est aussi importante pour des recherches futures afin de comprendre comment l'institutionnalisation du réseau permet une meilleure diffusion des pratiques RSE auprès des PME.

**Cinquième contribution.** Nos travaux sur les initiatives collectives sont en accord avec la littérature. Avec l'étude du cas club ISO 22000 Picard, nous retrouvons le fonctionnement des autres initiatives et les mêmes résultats principaux : caution (appelé effet de sécurisation par certains travaux), émulation, effet tremplin et audits croisés. Les audits croisés ne sont pas mentionnés dans les travaux, c'est un élément moteur pour les PME car ces audits servent de benchmark et de mimétisme. Le gain de temps était mentionné par toutes les PME et plus particulièrement apprécié par les responsables qualité disposant des compétences mais qui manquent du temps. Le timing et le rythme de la démarche permettaient aussi une mise en place efficace et sans perte de temps.

Tableau 42 : Apports des initiatives collectives

<b>Travaux sur les initiatives collectives pour adopter des pratiques managériales</b>					
Auteurs	<b>Desreumaux (1979)</b>	<b>Paturel et Barriol (1999)</b>	<b>Schneider-Maunoury (2000)</b>	<b>Berger-Douce (2005)</b>	<b>Nos apports</b>
Sujet d'étude	En planification stratégique	En Qualité	Action collective de mise en place d'une gestion environnementale	Engagement environnemental	<b>Sécurité sanitaire des denrées alimentaires</b>
Durée	1 an	18 mois		23 mois (début en février 2001)	<b>18 mois</b>
Terrain	16 PME en 175 et 11 PME en 1978	7 cas d'initiatives des PME	26 PME européennes de moins 20 salariés. 16 participantes au final	9 PME, l'étude ne porte que sur 4 PME sur les neuf	<b>10 PME dont 3 étudiées</b>
Secteur d'activité		Secteurs du bâtiment, des travaux publics et de la métallurgie	Varié	Varié : fabrication de piments, fabrication de vélo, etc.	<b>Secteur agroalimentaire</b>
Fonctionnement de l'initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic de l'existant</li> <li>- Des réunions de groupe d'une demi-journée par mois durant une année</li> <li>- Trois demi-journées individuelles d'intervention et accompagnement sur site.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'un diagnostic de l'existant par un consultant ;</li> <li>- une douzaine de journées de formation collective (exigences de la norme, système documentaire de la qualité, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic</li> <li>- Formations</li> <li>- Ateliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pré-diagnostic</li> <li>-Formation sur 8 journées par deux cabinets-conseils sélectionnés par la CCI du Valenciennois</li> <li>- Accompagnement individuel sur site par un cabinet (10 jours au total)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sélection avec la mise en place du HACCP</b></li> <li>- <b>formations collective</b></li> <li>-<b>diagnostic</b></li> <li>- <b>4 jours d'accompagnement individuel par un consultant : plan d'action suite au diagnostic, suivi de l'avance du plan d'action</b></li> <li>- <b>restitutions, visite de site, audits croisés</b></li> </ul>

	Ce processus de fonctionnement semble généralement admis par les praticiens comme une formule satisfaisante, c'est pourquoi il est reproduit dans d'autres contextes sectoriels et / ou géographiques.				<b>Le même processus de fonctionnement</b>
<b>Résultats majeurs</b>	<p><b>-Sécurisation psychologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la reconnaissance de la démarche collective comme un vecteur d'amélioration de la qualité de la gestion des PME participantes,</li> <li>- l'identification d'un rôle de détection d'entreprises en difficulté</li> </ul>	<p><b>- Sécurisation psychologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet de tremplin</li> <li>- Succès dû au choix des consultants et au degré d'implication des dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Renouvellement stratégique</b></li> <li>- <b>Besoin de changement</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sécurisation psychologique</b></li> <li>- <b>Effet de tremplin</b></li> </ul> <p><b>Émulation : prise de conscience de la possibilité de convertir des impacts environnementaux en opportunités économiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gain de temps : vraie opportunité pour accélérer la mise en place du management environnemental</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Caution : sécurisation</b></li> <li>- <b>Émulation</b></li> <li>- <b>Audits croisés</b></li> <li>- <b>Effet tremplin</b></li> <li>- <b>Gain de temps</b></li> <li>- <b>Optimisation des moyens financiers et de la connaissance</b></li> </ul>

## 1.2. Contributions managériales

Les contributions managériales que nous développons ici s'adressent à trois familles d'acteurs distincts : les PME agroalimentaires, les structures publiques et les coordinateurs de réseau d'accompagnement. En étudiant l'adoption en réseau des pratiques managériales innovantes par les PME nous proposons aux PME, aux coordinateurs de réseau et aux Pouvoirs Publics des leviers susceptibles d'être mobilisés pour la stratégie globale et pour le niveau opérationnel, afin de faciliter l'adoption des pratiques managériales innovantes.

Certains de ces leviers sont identifiés dans le tableau 42. Il ne s'agit pas d'une boîte à outils clé en main mais plutôt des moyens de sensibilisation et d'informations sur les combinaisons de ressources et de relations les mieux à même d'améliorer la capacité des PME à adopter des pratiques managériales innovantes. Par ailleurs, nos résultats, qui se situent dans la lignée du projet NetGrow, ont contribué à la réflexion et à l'élaboration de la Toolbox NG (cf. annexe 7). Les résultats quantitatifs et les extraits de récits recueillis nous permettent d'appuyer notre propos.

Tableau 43 : Implications par type d'acteur

Type d'acteur	Implications
PME agroalimentaires	<p>Combiner les apports du réseau et la stratégie de l'entreprise Mieux profiter du réseau</p> <p>-----</p> <p>Capter le renouveau stratégique en lien avec certaines pratiques émergentes comme la RSE <i>Mieux comprendre le DD et la RSE avec les acteurs adéquats</i> <i>Réussir sa mise en œuvre</i> <i>Communiquer sur les pratiques RSE</i> <i>Se positionner sur les marchés</i></p> <p>-----</p> <p>Profiter davantage de l'effet tremplin du réseau Valoriser les relations informelles tissées avec d'autres PME et des consultants</p> <p>-----</p> <p>Mieux comprendre le marché international <i>Les PME compétitives sont les PME les plus innovantes et positionnées sur les marchés internationaux</i> <i>Sortir de la zone de confort pour conquérir l'international</i></p>
Pouvoirs publics	<p>Participer à l'élaboration des normes comme les normes ISO</p> <p>-----</p> <p>Aller au-delà de l'apport financier en se positionnant comme : -partie prenante -caution/garant du réseau</p> <p>-----</p> <p>Sensibiliser les PME aux tendances du secteur et aux attentes de la société : la plateforme RSE</p> <p>-----</p> <p>Offrir des challenges aux PME afin de leur permettre de démontrer leur créativité et volonté : comme la communication des bilans non financiers</p>
Coordinateur du réseau	<p>Etablir une vision stratégique de long terme du réseau <i>Réfléchir à l'institutionnalisation du réseau</i> <i>Proposer un leadership, une bonne structure (compétences des membres, diversité des catégories d'acteurs, etc.)</i> <i>Organiser des événements pour une meilleure interaction</i></p> <p>-----</p> <p>Prendre du temps pour la sensibilisation et la compréhension des pratiques à adopter : une meilleure compréhension est nécessaire pour un projet réussi</p> <p>-----</p> <p>Favoriser la co-construction, la capitalisation d'une « mémoire réseau »</p> <p>-----</p> <p>Impliquer les dirigeants <i>Réunir tous les dirigeants des PME au moins une fois par an pour établir des stratégies, dégager des thématiques de réflexion.</i> <i>Créer des groupes de réflexion selon le nombre de thématiques.</i> <i>Produire avec les PME des supports de réflexion (méthodes, outils, guides, etc.) selon les besoins.</i></p> <p>-----</p> <p>Créer une communauté avec des valeurs, de l'éthique</p> <p>-----</p> <p>Maintenir l'équilibre entre les besoins individuels et collectifs</p>

Source : élaboré par l'auteur

**Pour les PME agroalimentaires**, notre étude quantitative relève, tout d’abord, que les entreprises qui sont prêtes à travailler en partenariat et qui ont plus d’expériences et de connaissances en matière de réseautage peuvent tirer davantage profit des réseaux. L’adhésion des entreprises à un club d’affaires (réseau des dirigeants) a un impact positif sur la qualité de leur adoption d’une innovation. En effet les liens informels dans le réseau sont cruciaux et cela rejoint l’idée d’un effet tremplin du réseau observé dans les études quantitatives. Il est important que l’entreprise soit consciente de ses propres caractéristiques en plus des apports du réseau. Les caractéristiques du réseau impactant positivement l’innovation dépendent aussi de certaines caractéristiques des entreprises. Cette combinaison entre stratégie, expérience de l’entreprise et apports du réseau d’adhésion est importante à souligner.

Deuxièmement, les résultats indiquent que les PME doivent porter attention à l’importance de l’adéquation entre les partenaires et le stade du processus concerné. Cela signifie que selon l’étape du processus d’adoption les partenaires peuvent varier et d’autres partenaires peuvent être sollicités en dehors du réseau.

Troisièmement, il est important pour les PME de redynamiser son organisation et de chercher un renouveau stratégique via des pratiques innovantes adoptées. En effet la mise en œuvre d’une pratique innovante comme la RSE tout en bénéficiant de l’apport d’un réseau en termes d’expertise, des compétences, d’émulation, d’optimisation des ressources est une opportunité à valoriser pour les PME agroalimentaires. Tirer profit du réseau lors de l’adoption de certaines pratiques pour tout redynamiser au sein de la PME est une stratégie gagnante.

Enfin l’accès aux marchés internationaux exige la mise en place de signes de différenciation et l’élaboration d’une stratégie d’accès à ces marchés. Pour les PME ne disposant pas une telle compétence, établir des liens et une stratégie pourrait être profitable à condition qu’il existe une compétence à ce sujet au sein du réseau.

**Les institutions gouvernementales** peuvent également stimuler l’adoption des pratiques innovantes des PME en dépassant leur rôle d’appui financier. Elles peuvent se positionner comme parties prenantes du réseau en apportant une crédibilité et une caution au réseau. Il est aussi important pour les pouvoirs publics de comprendre les pratiques en question en participant à leur élaboration. Cette connaissance permettrait une adaptation des apports de

ces institutions aux besoins des PME, notamment au niveau des personnes chargées de mission. Au niveau national, ces institutions peuvent inciter les PME à innover en leur lançant des challenges et en leur donnant des perspectives à moyen terme voire à long terme. Les Pouvoirs Publics peuvent également avoir un rôle clé dans la réplication des initiatives régionales via leur présence dans toutes les régions. Certaines mesures réglementaires comme la publication d'un rapport RSE (non obligatoire aux PME) pourrait être à leurs avantages. Il pourrait être un moyen de communication utile aux PME. Ce rapport ne concerne que les entreprises ayant au moins 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires ou de total bilan.

**Pour les coordinateurs du réseau établi**, notre recherche a révélé l'importance d'avoir une vision de long terme et de passer par des projets expérimentaux ou des phases expérimentales. Pour le cas étudié, les résultats des projets expérimentaux ont permis à d'autres PME de rejoindre le réseau.

**Pour les coordinateurs de réseaux émergents**, le leadership et la connaissance des PME (ou du moins leurs besoins) sont importants. Également, la sélection des PME (motivation, prérequis, etc.) et les autres partenaires (expertises et connaissance du terrain des consultants, par exemple) du réseau sont pertinents pour la compétence du réseau. Le rôle fédérateur du coordinateur pour impliquer et fédérer tous les membres a été souligné par les PME interviewées. La crédibilité des coordinateurs est importante. Le maintien entre les attentes individuelles et les attentes collectives a été souligné comme facteur de pérennité du réseau par les coordinateurs. Les PME ont beaucoup apprécié de travailler avec des acteurs proches de leur réalité de terrain et qui adaptaient leur langage aux PME. Les formations collectives théoriques doivent accompagner les PME par des applications sur le terrain.

Enfin, la co-construction des connaissances (outils, méthodes, guides, etc.) est un moyen efficace pour impliquer les PME membres et les rendre acteurs dans l'élaboration d'une mémoire collective.

## 2. Limites de la thèse

Notre thèse représente l'aboutissement d'un travail de plusieurs années et est également riche de perspectives de recherche. Cependant, ce travail comporte également des limites qui sont développées ci-dessous.

Premièrement, nous avons fait le choix d'étudier l'innovation organisationnelle par le biais d'une innovation, à savoir les NSM, pour trois articles. Nous n'avons pas suivi les recommandations d'Armbruster *et al.* (2008). Dans leur synthèse, Armbruster *et al.* (2008) privilégient l'étude d'une innovation organisationnelle dite «établie», autrement dit une innovation organisationnelle qui a été validée ou théorisée. Pour les auteurs, l'innovation organisationnelle est souvent traitée avec un niveau élevé d'agrégation et les détails sur les pratiques englobées dans le concept d'innovation organisationnelle sont utiles pour éviter les biais. Nous sommes en accord avec eux sur ce point pour nos études qualitatives.

Nous avons choisi les NSM comme innovation organisationnelle et nous avons privilégié un niveau de détail intéressant. En ce qui concerne les innovations établies, la RSE est reconnue comme une innovation et largement étudiée depuis les travaux d'Armbruster *et al.* (2008). Pour le deuxième cas de notre recherche concernant la norme ISO 22000, nous ne sommes pas dans le sens des travaux d'Armbruster *et al.* (2008). Néanmoins, l'émergence et le traitement des connaissances dans une organisation devraient se situer dans une dynamique de cycles d'exploration et d'exploitation avec un rôle interactif entre créativité et contrôle de cette norme. En effet, la légitimité rationnelle voire procédurale de la norme devient caduque face aux conditions de création des connaissances dans les organisations contemporaines. Par ailleurs il n'y a pas de consensus sur la définition et le périmètre des innovations organisationnelles (Lam, 2004). Selon les travaux, les NSM ont plusieurs effets : de « normopathe » à une qualification d'innovation organisationnelle en passant par les NSM comme appui (base) à l'innovation.

Deuxièmement, dans l'étude de la norme ISO 22000 spécifique au secteur de l'agroalimentaire, nous avons opté pour une approche managériale globale sans mentionner la partie HACCP qui reste une partie technique mais néanmoins centrale pour la gestion des risques sanitaires. L'ISO 22000 n'est pas que management, les points concernant les bases de cette norme comme les guides de bonnes pratiques de fabrication ou d'hygiène (food law) sont intéressants à discuter notamment pour les très petites structures ne pouvant pas adopter une norme ISO 22000.

Troisièmement, nos résultats empiriques montrent un impact positif des conditions d'émergence sur l'institutionnalisation du réseau mais cette étude reste préliminaire. Nous avons besoin d'améliorer cette étude du point de vue théorique en apportant des assises théoriques sur le lien entre conditions d'émergence et institutionnalisation. Cependant, les



résultats sont intéressants car l'institutionnalisation du réseau pourrait favoriser la diffusion de la RSE. Ce réseau s'établit aujourd'hui au niveau national en s'étendant vers les autres régions, avec une adhésion de 300 PME agroalimentaires. Une comparaison de la dynamique d'émergence de cette initiative dans des régions autres que l'Aquitaine pourrait permettre de comparer le poids et l'importance des conditions d'émergence que nous avons observées. Nous reconnaissons aussi qu'il y a besoin de prolonger la démarche en comparant les cas de réseaux existants pour mieux discuter des rôles de différents réseaux dans l'accompagnement des PME dans la voie de la RSE. Ce travail sera poursuivi pour cerner davantage l'institutionnalisation de ce réseau, notamment en quoi l'institutionnalisation favoriserait une meilleure diffusion de la RSE auprès des PME.

### 3. Perspectives : nos recherches futures

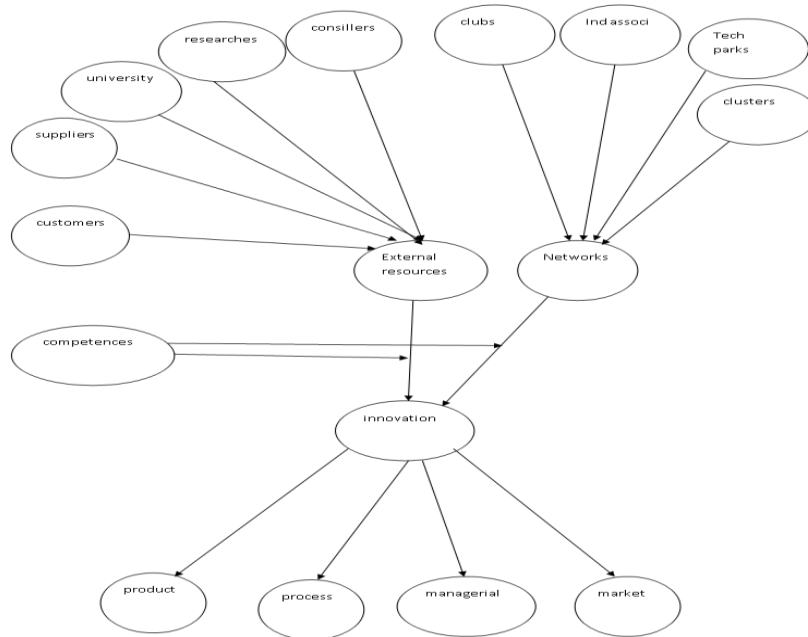
#### 3.1. Lien entre innovations technologiques et non-technologiques

Du fait de l'importance des ressources externes pour les innovations et aussi pour les PME, nous avons réalisé deux études quantitatives portant sur l'impact du réseau sur les innovations.

- La première étude de l'impact de la structure du réseau sur les innovations produit et process (étude non présente dans cette thèse). La littérature abondante à ce sujet tant sur le plan théorique qu'empirique nous a permis d'appliquer la question de l'impact de la structure du réseau sur les innovations organisationnelles.
- La deuxième étude (article 2 de la thèse) s'intéresse à l'impact de la structure du réseau sur les innovations organisationnelles.

Suite à ces deux articles, nous nous sommes intéressés au lien entre structure du réseau d'un part et, les innovations technologiques et non technologiques d'autre part. Nous avons émis l'hypothèse que les innovations managériales ont un effet modérateur sur les innovations produit et process. Cet effet modérateur existe suite à nos vérifications. Autrement dit, les caractéristiques du réseau ont un impact sur les IO qui ont à leur tour un impact sur les innovations technologiques : effet modérateur entre le réseau et les innovations technologiques. Nous pouvons conclure que le réseau détermine les IO et que les IO déterminent les innovations technologiques. Nous allons poursuivre cette réflexion.

Effet modérateur



Source : élaboré par nos soins

### 3.2.L'importance de la sectorisation du réseau de diffusion des pratiques managériales

Notre deuxième piste de recherche se focalise sur l'impact de la sectorisation du réseau de diffusion des pratiques managériales. La sectorisation du réseau spécialisé en agroalimentaire pour la diffusion de la RSE est intéressante dans le sens où une considération des besoins spécifiques du secteur est essentielle (Spence et al., 2003). Nous allons comprendre en quoi la sectorisation du projet de création du réseau 3D a pu contribuer à sa réussite dans les recherches futures.

### 3.3.L'institutionnalisation du réseau favorise la diffusion de la RSE auprès des PME ?

Une autre piste pertinente prolonge cette question : est-ce que l'institutionnalisation du réseau favorise la diffusion de la RSE auprès des PME et au sens large la diffusion de l'innovation. Une autre piste de recherche future apporterait une contribution considérable aux connaissances de la littérature sur l'intégration de la RSE via des réseaux régionaux et/nationaux. Notre article 5 nous a conduits à cette hypothèse intéressante. En effet le réseau étudié s'établit aujourd'hui au niveau national en s'étendant vers les autres régions, avec une adhésion de 300 PME agroalimentaires. Une comparaison de la dynamique d'émergence de cette initiative dans d'autres régions pourrait permettre de comparer le poids et l'importance des conditions d'émergence que nous avons observées. Au-delà de notre seul exemple, les préconisations énoncées sont susceptibles d'être transposables à d'autres recherches.

## Conclusion générale

Ce travail doctoral avait comme objectif de répondre à la question de recherche suivante : *comment la participation des PME dans un réseau d'apprentissage favorise-t-elle l'adoption des pratiques managériales innovantes ?* Il est organisé en trois parties.

Premièrement, les pratiques managériales innovantes (innovations non-technologiques, normes privées, pratiques RSE, etc., notions abordées dans l'article IJODE) ainsi que leur adoption/appropriation sont discutées dans les deux premiers chapitres de la partie I. Le chapitre 1 replace la recherche en sciences de gestion sur les pratiques managériales (normes privées, RSE) et le chapitre 2 porte sur l'adoption réticulaire de ces pratiques managériales. Le chapitre 3 se consacre à la méthodologie de la recherche.

Deuxièmement, pour une confrontation empirique et conceptuelle, la question de recherche a été analysée dans six articles (partie II, dossier d'articles). Une méthodologie mixte (quantitative et qualitative) a été mobilisée. La réponse à notre question de recherche est clairement guidée par trois sous-questions, elles-mêmes étudiées dans ces six articles :

(i) Comment les caractéristiques du réseau impactent-elles l'adoption de l'innovation organisationnelle/managériale (Article IJEIM, article IJODE)?

(ii) Comment caractériser l'apprentissage en réseau pour l'adoption des pratiques managériales innovantes ? La sous question 2 a fait de trois articles : un article publié dans JCNS, un article publié dans IJFS et le dernier article soumis à la revue BEER.

(iii) Comment les conditions d'émergence du réseau favorisent-elles son institutionnalisation pour l'apprentissage et l'innovation ? (Article RIPME).

Troisièmement, les résultats de ces articles sont résumés et discutés dans le chapitre 4. Enfin le chapitre 5 présente les contributions et les limites et dresse un panorama pour des recherches futures.

Cette thèse s'intéresse aux multiples défis adressés au secteur de l'agroalimentaire comme la mondialisation, l'importance croissante des enjeux environnementaux, la montée en puissance de diverses formes de normalisation, la prévention des pollutions, les exigences du développement durable, l'évolution perpétuelle des attentes des consommateurs, etc. Deux éléments de réponse à ces défis peuvent être soulignés, à savoir l'innovation et le développement à l'exportation. Notre recherche doctorale s'inscrit dans ce questionnement en étudiant plus spécifiquement l'innovation et l'adoption en réseau des pratiques managériales innovantes par les PME agroalimentaires.

Nous synthétisons en quatre points les enseignements clés de notre recherche : l'intérêt du choix de la thématique, la focalisation sur la dimension réticulaire, l'ouverture vers les initiatives collectives et la question de leur pérennisation.

Premièrement, l'intérêt porté aux pratiques managériales innovantes dans un monde en mutation nous semble pertinent. Les engagements en faveur du développement durable s'organisent au niveau international (COP21, ODD). La France s'est portée volontaire aux côtés de 21 autres États membres pour présenter sa démarche de mise en œuvre au Forum Politique de haut niveau de juillet 2016. La Stratégie Nationale de Transition Ecologique vers un développement durable 2015 – 2021 offre un cadre de référence à l'échelle de la France pour agir en faveur d'un développement économique et social durable. Au niveau de l'entreprise, la RSE symbolise la contribution des entreprises, de manière volontaire, aux enjeux du développement durable. Pour un secteur impacté par des crises alimentaires à répétition, la démarche RSE permet aux entreprises agroalimentaires de regagner la confiance des consommateurs et de s'inscrire de manière pertinente dans l'environnement économique européen et international. En effet, les entreprises doivent faire face à la perte de confiance des consommateurs qui ont besoin de connaître les informations sur les origines, sur la qualité mais également sur le processus de fabrication du produit et son impact environnemental et sociétal. Il s'avère que la notion de RSE permet d'articuler une vision globale de l'entreprise au-delà du rendement financier. Cette vision à moyen et long termes qui manquait, notamment aux PME, est vue également comme source de compétitivité et de relai de croissance, et tant les organismes professionnels (ANIA, Coop de France en France, FoodDrinkEurope en Europe), que les pouvoirs publics français et les institutions européennes, se sont fortement investis dans ce tournant stratégique majeur. Ce choix d'une analyse de pratiques managériales innovantes comme la RSE et la norme de sécurité sanitaire des aliments (ISO 22000), pouvant aider les PME agroalimentaires à faire face à ces enjeux, est intéressant.

Deuxièmement, notre étude quantitative analyse les caractéristiques du réseau d'adoption des IO du secteur de l'agroalimentaire. Elle apporte ainsi plusieurs enseignements au socle des connaissances existantes. Cette catégorie d'innovation est intéressante pour le secteur comme vecteur de développement commercial et de compétitivité. De plus, l'orientation sectorielle de cette étude est pertinente du fait de l'importance des partenariats et des activités de mise en réseau pour l'adoption des IO dans ce secteur. Le secteur de l'agroalimentaire européen est en effet principalement constitué de PME mobilisant massivement l'appui de réseaux et de partenaires pour l'acquisition des nouvelles connaissances managériales souvent

hors d'atteinte. Enfin, nos résultats mettent l'accent sur la spécificité du secteur pour l'importance des réseaux tels que les clubs d'affaires et la prévalence des relations de confiance et informelles entre les managers/dirigeants (Gellynck et Kühne, 2010) en tant que principaux moteurs des innovations organisationnelles.

Par ailleurs, une compétitivité accrue permet une orientation vers le commerce extérieur du fait de la saturation du marché national. Un des enjeux majeurs de l'agroalimentaire français sera de faire émerger un secteur économique capable d'articuler exigences de compétitivité économique et amélioration de l'efficacité environnementale/sociale. Le marché international pourra constituer ainsi un moteur de croissance pour les PME agroalimentaires. Notre étude quantitative montre, en effet, que la présence sur le marché international des entreprises impacte positivement l'adoption d'une innovation organisationnelle. Ce résultat est en accord avec la littérature (Schmidt et Rammer, 2007, Battistti et Iona, 2009, Mol et Birkinshaw, 2009). Cette compétitivité sur le marché international implique aussi d'autres phénomènes pour le secteur de l'agroalimentaire comme la recherche de signalisation ou la différenciation par des signes de qualité, de certifications ainsi que la sécurité sanitaire des denrées alimentaires. La pression de la clientèle peut être considérée comme une opportunité et une incitation à innover (Schmidt et Rammer, 2007). En effet, les marchés nationaux et internationaux sont demandeurs des certifications et réagissent positivement aux signalisations (Corbett, 2005). Ainsi, les PME sont amenées à adopter des normes et/ou des pratiques managériales impulsées par l'environnement commercial et institutionnel. Cependant les obstacles à l'appropriation de ces pratiques innovantes par les PME sont nombreux : accès limité à l'information, manque de ressources financières et cognitives, perception des risques et accès insuffisant à un personnel formé (Trienekens et Zuurbier, 2008). C'est la raison pour laquelle différentes initiatives collectives, qui étaient au cœur de notre recherche, telles que des associations, clubs, actions régionales et autres formes de collaboration, existent et accompagnent les PME (Geith et *al.*, 2010, Mensah et Julien, 2011, Trienekens & Zuurbier, 2008).

Troisièmement, du point de vue qualitatif, la thèse confirme l'importance de ces initiatives pour les PME agroalimentaires. Deux initiatives ont été analysées : Club Picard ISO 22000 et RSE AGRO pour l'accompagnement des PME dans leurs démarches de mise en place de la norme internationale ISO 22000 et les pratiques RSE. Ainsi le rapprochement entre deux ponts de la littérature, à savoir le réseau et l'apprentissage, nous a permis d'appréhender les phénomènes d'adoption en réseau des pratiques managériales innovantes dans les PME agroalimentaires. Notre proposition d'un cadre d'analyse original pour l'adoption des pratiques

managériales avec une perspective d'apprentissage en réseau en l'appliquant aux PME agroalimentaires, afin d'identifier les effets du réseau d'adoption est une contribution théorique intéressante (cf. notamment les articles 3 & 4). En effet, les pratiques managériales sont immatérielles et difficiles à mettre en place pour les PME agroalimentaires et leurs managers dépendent des partenaires externes, des parties prenantes et de l'environnement professionnel et/ou institutionnel pour les adopter.

Pour le cas des pratiques managériales innovantes, une perspective centrée sur le réseau a deux intérêts majeurs qui peuvent être étudiés de manière complémentaire :

- L'acquisition de nouvelles connaissances par le biais de ressources internes et externes,
- La question des phases du processus d'adoption est particulièrement importante. La perspective 'réseau' est mobilisée pour une raison évidente : le fait que les flux de connaissances qui proviennent principalement de l'extérieur de l'entreprise doivent être suivis et étudiés dans une approche « écosystème d'innovation ».

Quatrièmement, la question des conditions de pérennisation et d'institutionnalisation du réseau a été pertinente (article 5) pour saisir les conditions d'émergence de l'initiative RSE AGRO (l'initiative qui s'est pérennisée, contrairement à la deuxième étude de cas). En effet, la compréhension des conditions d'émergence permet d'appréhender le phénomène d'institutionnalisation du réseau qui est elle-même nécessaire pour permettre l'apprentissage et l'adoption des pratiques innovantes. Avec une grille d'analyse à partir de la littérature (motivation des acteurs, relations préexistantes entre les membres et le contexte institutionnel), nous avons pu identifier quelques enseignements à tirer de l'institutionnalisation de cette initiative.

Sur un plan conceptuel, notre recherche doctorale propose des idées pour mieux saisir le phénomène d'apprentissage réticulaire. Ainsi, notre cadre d'analyse des effets de réseau se base sur les trois catégories d'effets issues de la théorie du capital social (Burt, 2000 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Inkpen et Tsang, 2005). Ces trois catégories d'effets ont été étudiées dans le contexte de l'innovation en général (Zheng, 2010) et dans le cas des innovations managériales en particulier (Pitsis, 2013). Ces catégories ont aussi été mobilisées via l'analyse du cas de la RSE (Bonneveux, 2015, sur le capital social). Notre travail s'inscrit dans la continuité de ces travaux et s'applique aux cas des pratiques managériales adoptées par les PME agroalimentaires. Nous apportons ainsi trois contributions majeures :

- Nous avons étudiés ces effets de réseau à deux niveaux : au niveau de l'initiative (*whole network*) et au niveau de la PME (*ego network*). Les effets cognitifs se sont cristallisés dans la mémoire collective du réseau et surtout dans les PME. En effet les changements induits lors de la mise en place collective des pratiques managériales innovantes témoignent des apports du réseau d'accompagnement qui se combinent à la capacité de la PME en question. Dans ce sens, il est également intéressant de mettre en lumière ces changements induits dans la réalité des PME, en accord avec un certain nombre d'auteurs (Podolny et Page, 1998 ; Burt, 1997, 2000 ; Inkpen et Tsang, 2005 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Chiffolleau, 2005 ; Fenwick, 2010 ; Maon et al., 2009 ; Crossan et al., 1999). Au niveau opérationnel, la mise en œuvre des pratiques managériales innovantes au sein de la PME passe par des phases qualitativement distinctes (Henson et Humphrey, 2009, 2010) avec un périmètre évolutif d'acteurs impliqués dans le processus. Ces étapes renvoient aux types d'acteurs mobilisés et de leur statut ou rôle changeant d'une phase à l'autre. Il est donc nécessaire de considérer explicitement la dimension temporelle et son corollaire.

- Nous avons aussi proposé une tentative de conceptualisation de l'interaction de ces trois effets de réseau jusqu'à ici étudiées séparément en approfondissant le contenu conceptuel de ce phénomène d'apprentissage en réseau (*network learning*). En prenant appui conjointement sur la littérature managériale (notamment Crossan et al., 1999 ; Kleysen et Dyck, 2001 ; Knight et Pye, 2002, 2003, 2006) et nos études de cas, nous mettons en évidence les liens entre formes d'organisation en réseau et processus d'apprentissages et d'interactions en jeu, notamment en fonction des niveaux – individuel / groupe / organisation / inter organisation, mobilisés. Notre réflexion permet d'éclairer ce lien entre structure, modes d'interactions et effets cognitifs dans le cas d'actions d'accompagnement portées par un collectif d'acteurs.

- A travers l'analyse de nos études de cas, nous confirmons aussi les atouts des initiatives collectives mises en évidence par ces auteurs dans la littérature (Paturel et Barriol, 1999 ; Berger-Douce, 2006 ; Scheider 2000 ; Riot, 2013 ; Bonneveux et al., 2011). En effet, nous retrouvons un fonctionnement classique type des initiatives collectives étudiées auparavant par la littérature (Desreumaux, 1979 ; Paturel et Barriol, 1999 ; Berger-Douce 2005, 2006 ; Schneider, 2000). Le réseau se positionne ainsi comme une caution. Aussi, les coûts des consultants et des formations sont négociés par l'organisme public. En résumé, la démarche collective permet de dépasser les principaux obstacles liés à l'intégration des pratiques managériales innovantes dans les PME. Cependant, le réseau RSE AGRO se distingue des initiatives déjà étudiées en France par la littérature centrée sur RSE (Berger-Douce, Bonneveux,

2010 ; Bonneveux et al., 2011), par sa pérennité et par l'expansion de son expertise à d'autres régions.

Au final, cette recherche doctorale constitue pour nous le début d'un processus de recherche. Certains résultats sont à approfondir et de nombreuses pistes intéressantes restent à explorer. Tout d'abord la compréhension du lien entre les innovations technologiques et non technologiques (IO) et la structure du réseau est pertinente. Suite à nos études des caractéristiques de réseau pour l'adoption de l'innovation, nous postulons que le réseau détermine les IO et qu'en retour les IO déterminent les innovations technologiques. Autrement dit, les caractéristiques du réseau ont un impact sur les IO qui ont à leur tour un impact sur les innovations technologiques : on pourrait donc supposer qu'il y aurait un effet modérateur entre le réseau et les innovations technologiques, à confirmer par des recherches futures. Ensuite, l'étude du réseau d'accompagnement de la RSE nous a permis d'identifier des éléments d'institutionnalisation de ce réseau.

Comprendre comment cette institutionnalisation peut permettre une meilleure diffusion de la RSE (et des pratiques managériales innovantes en général) dans les PME agroalimentaires est une autre piste intéressante de recherche future.

Enfin la sectorisation du réseau d'apprentissage est à explorer, avec notamment l'objectif de mieux comprendre comment les caractéristiques intrinsèques, tant technologiques qu'organisationnelles, du secteur agroalimentaire expliquent la réussite ou l'échec de ces initiatives collectives



## Références bibliographiques

- Abdirahman, Z. Z., & Sauvée, L. (2012). The implementation of a quality management standard in a food SME: a network learning perspective. *International Journal on Food System Dynamics*, 3(3), 214-227.
- Abdirahman, Z. Z., & Sauvée, L. (2014). Agroalimentaire, la responsabilité sociétale des entreprises, levier d'une dynamique créatrice de valeur. *Le Déméter*, 23-72.
- Abdirahman, Z.-Z., Kisempa Muyuala, G., & Sauvée, L. (2013). France: Case studies 3D Network, ARI Picardie and BioBourgogne. In J. Dieters, *Mapping Formal Networks and Identifying Their Role for Innovation in EU Food SMEs* (pp. 67-88). G.W. Schiefer (Ed.). ILB.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Acos (2016). La masse salariale et les effectifs du secteur privé, Paris.
- Agarwal, R., Green, R., & Hall, R. (2012). Management education for organizational and managerial innovation. *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*.
- Ahuja, G., Polidoro Jr, F., & Mitchell, W. (2009). Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 941-958.
- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization science*, 23(2), 434-448.
- Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317-5323.
- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Casadesus, M. (2014). Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 872-885.
- Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises*. Cengage Learning EMEA.
- Anderson, S. W., Daly, J. D., & Johnson, M. F. (1999). Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?. *Production and operations management*, 8(1), 28-43.
- Angeon, V., Caron, P., & Lardon, S. (2006). Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable: quel rôle de la proximité dans ce processus?. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7). DOI : 10.4000/developpementdurable.2851
- Angeon, V. (2008). L'explicitation du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2), 237-250.
- Aravind, D., Damanpour, F., & Devece, C. (2014). Environmental performance: Interplay between the roles of process innovation capability and managerial innovation implementation. In *Management Innovation* (pp. 29-43). Springer, Cham.
- Arauz, R., & Suzuki, H. (2004). ISO 9000 performance in Japanese industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(1), 3-33.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1996). Organizational learning II: Theory, method, and practice. *Addison-Wesley, Reading, UK*, 305, 2.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale

- surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.
- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2007). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of public administration research and theory*, 19(1), 165-187.
- Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 7(4), 49-59.
- Astley, W.G. et Fombrun, C.J., (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, vol.8, n° 4, p.576-587.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique* (No. halshs-00355392).
- Baillette, P., (2003), "Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants: quelle utilité en matière décisionnelle ?", *Revue Internationale PME*, vol.16, n° 1, p.43-73.
- Bansal, P., & Hunter, T. (2003). Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001. *Journal of business ethics*, 46(3), 289-299.
- Bansal, P., & Bogner, W. C. (2002). Deciding on ISO 14001: economics, institutions, and context. *Long Range Planning*, 35(3), 269-290.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2007). *Quelles approches avec quelles données?* (No. hal-00324535).
- Barnard C. I. (1956) *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Barbier, J. M., & Durand, M. (2003). L'activité: un objet intégrateur pour les sciences sociales?. *Recherche & formation*, 42(1), 99-117.
- Barbier, J. M., Durand, M., & Puybonnieux, A. (Eds.). (2017). *Encyclopédie d'analyse des activités*. PUF.
- Batterink, M. H., Wubben, E. F., Klerkx, L., & Omta, S. W. F. (2010). Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. *Entrepreneurship and regional development*, 22(1), 47-76.
- Battisti, G., & Iona, A. (2009). The intra-firm diffusion of complementary innovations: Evidence from the adoption of management practices by British establishments. *Research Policy*, 38(8), 1326-1339.
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187-206.
- Bazillier, R., & Vauday, J. (2009). The greenwashing machine: is csr more than communication.
- Beck, N., & Walgenbach, P. (2003). ISO 9000 and formalization—how organizational contingencies affect organizational responses to institutional forces. *Schmalenbach Business Review*, 55(4), 294-320.
- Beck, N., & Walgenbach, P. (2005). Technical efficiency or adaptation to institutionalized expectations? The adoption of ISO 9000 standards in the German mechanical engineering industry. *Organization Studies*, 26(6), 841-866.
- Benezech, D. (1996). La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 27-43.
- Berger -Douce, S. (2005), « Management environnement et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale PME*, vol. 18, nos 3-4, p. 93-123.
- Berger-Douce, S., (2006), « La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », *Revue Sciences de Gestion*, n° 54, p.19-36.

- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-71.
- Berger-Douce, S. (2010). La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement: l'expérience d'un club de dirigeants des TIC. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 123-154.
- Berthon, B., Charreire-Petit, S., & Huault, I. (2007). Réseaux sociaux et processus d'apprentissage, une relation complexe et ambivalente. *Communication à la XVIème AIMS, Montréal*, 6-9. Available at: <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/2261>
- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management Avenir*, (4), 83-106.
- Boiral, O., (2000), « Les démarches participatives à l'épreuve de la gestion environnementale », *Gestion 2000*, n° 4, juillet, p.37-51.
- Boiral, O. (2001, June). ISO 14001: d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration. In *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec*, [http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Boiral%20\\_1\\_.pdf](http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Boiral%20_1_.pdf).
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization science*, 14(6), 720-737.
- Boiral, O., & Roy, M. J. (2007). ISO 9000: integration rationales and organizational impacts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(2), 226-247.
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?. *Organization Science*, 18(1), 127-146.
- Boiral, O., & Amara, N. (2009). Paradoxes of ISO 9000 performance: a configurational approach. *Quality Management Journal*, 16(3), 36-60.
- Boiral, O., & Gendron, Y. (2011). Sustainable development and certification practices: Lessons learned and prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20(5), 331-347.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331-357.
- Bon, V. (2011). L'ISO 26 000: quel apport pour le manager? *Revue Sciences de Gestion*, (84), 49-63.
- Bonneveux, É. (2010). *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME: la démarche collective innovante d'un réseau professionnel* (Doctoral dissertation, Tours).
- 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 & Avenir*, (3), 170-186.
- Bonneveux, E., Calme, I., & Soparnot, R. (2011). La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME: le cas du Centre des Jeunes Dirigeants. *Gestion 2000*, 28(2), 69-90.
- Bonneveux et Calmé (2015). La diffusion d'une démarche RSE par un réseau professionnel de dirigeants de PME, le Centre des Jeunes dirigeants : une approche par le capital social. Consulté le 20 septembre 2017. Site de la recherche universitaire de PME, [en ligne]. <http://www.recherche-universitaire-pme.com/la-diffusion-dune-demarche-rse-par-un-reseau-professionnel-de-dirigeants-de-pme-le-centre-des-jeunes-dirigeants-une-approche-par-le-capital-social/> [consulté le 20 septembre 2017].
- Borgatti, S. P., & Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 5-22.

- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892-895.
- Bréchet, J.P., Schieb-Bienfait, N. et Desreumaux, A., (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, n° 1, p.37-54.
- Brinkmann, P., Håkansson, A., Būtienė, I., Kjærsgard, H., Mortensen, B. K., Martens, J. & Petrenko, A. (2014). The use of networks as a strategic approach of micro-enterprises in the agri-food sector. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(3), 169-178.
- Brodhag, C. (2010). La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000. Dans M. Q.-L. Capron, & M.-F. Turcotte (Éds.), *ISO 26000 une Norme "hors norme". Vers la conception mondiale de la responsabilité sociétale.* (pp. 131-143). Paris: Economica.
- Brown, A., Van Der Wiele, T., & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International journal of quality & reliability management*.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2:1, pp 40-57.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford university press.
- Burt, R. S. (2000). The contingent value of social capital. In *Knowledge and social capital* (pp. 255-286).
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Camisón, C., Forés, B., & Boronat-Navarro, M. (2017). Cluster and firm-specific antecedents of organizational innovation. *Current Issues in Tourism*, 20(6), 617-646.
- Cañón, J., & Garcés, C. (2006). The economic repercussions of ISO 14001 environmental certification. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 45-62.
- Capitolin, M. D. (2014). *Outils de gestion et management public: étude du déploiement du système de management par la qualité à pôle emploi* (Doctoral dissertation).
- Capitanio, F., Coppola, A., & Pascucci, S. (2009). Indications for drivers of innovation in the food sector. *British Food Journal*, 111(8), 820-838.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., & Turcotte, M. F. (2011). ISO 26000: une Norme hors norme. *Economica*, 131-143.
- Carlsson, M., & Carlsson, D. (1996). Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry. *International journal of quality & reliability management*.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.



- Castka, P., Bamber, C. J., Bamber, D. J., & Sharp, J. M. (2004). Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems—in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM magazine*, 16(3), 216-224.
- Castka, P., & Balzarova, M. A. (2008). The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility—an inside perspective. *International journal of production economics*, 113(1), 74-87.
- Cavaco, S., & Crifo, P. (2010). Complementarity between CSR practices and corporate performance: an empirical study. In P., Crifo, and J.-P., Ponsard, *Corporate social responsibility: from compliance to opportunity*. Ecole Polytechnique (Ed).
- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 3, 58-83.
- Chiffolleau, Y. (2005). Learning about innovation through networks: the development of environment-friendly viticulture. *Technovation*, 25(10), 1193-1204.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863-878
- Christmann, P., & Taylor, G. (2003). Environmental self-regulation in the global economy: The role of firm capabilities. *Multinationals, environment and global competition*, 9, 119-145.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2001). Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation in China. *Journal of international business studies*, 32(3), 439-458.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Colurcio, M., Wolf, P., Kocher, P. Y., & Russo Spena, T. (2012). Asymmetric relationships in networked food innovation processes. *British Food Journal*, 114(5), 702-727.
- Conway, S., & Steward, F. (1998). Mapping innovation networks. *International Journal of Innovation Management*, 2(02), 223-254.
- Conway, S., & Steward, F. (2009). *Managing and shaping innovation*. Oxford University Press.
- Conway, S., Jones, O., & Steward, F. (2001). Realising the potential of the network perspective in researching social interaction and innovation. In *Social interaction and organisational change: Aston perspectives on innovation networks* (pp. 349-366).
- Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science*, 10(4), 381-400.
- Corbett, C. J., & Kirsch, D. A. (2001). International diffusion of ISO 14000 certification. *Production and operations management*, 10(3), 327-342.
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. *Management science*, 51(7), 1046-1059.
- Corbett, C. J. (2008). Global diffusion of ISO 9000 certification through supply chains. In *Supply Chain Analysis* (pp. 169-199). Springer, Boston, MA.
- Corbett, C.J. and Yeung, A.C.L. (2008). Special issue on meta-standards in operations management: crossdisciplinary perspectives. *International Journal of Production Economics*, 113, pp. 1–2.
- Coulon, F. (2005). The use of social network analysis in innovation research: A literature review. *Lund University*. Available at: [http://gent.uab.cat/diego\\_prior/sites/gent.uab.cat.diego\\_prior/files/Article to comment 10 bis.pdf](http://gent.uab.cat/diego_prior/sites/gent.uab.cat.diego_prior/files/Article%20to%20comment%2010%20bis.pdf)

- Cramer, J. (2005). Company learning about corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 14(4), 255-266.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The international journal of organizational analysis*, 3(4), 337-360.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants. *Innovation, science, and industrial change: A research handbook*, 38-66.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*, 23(4), 269-291.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
- Damanpour, F., Chiu, H. H., & Magelssen, C. (2013). Initiation, implementation and complexity of managerial innovation. *Handbook of organizational and managerial innovation*, 275.
- Darnall, N. (2003, August). WHY FIRMS CERTIFY TO ISO 14001: AN INSTITUTIONAL AND RESOURCE-BASED VIEW. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. B1-B6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1996). In Carroll, AB. *Business and society: Ethics and stakeholder management*.
- Dedrick, J., Venkatesh, M., Stanton, J. M., Zheng, Y., & Ramnarine-Rieks, A. (2015). Adoption of smart grid technologies by electric utilities: factors influencing organizational innovation in a regulated environment. *Electronic Markets*, 25(1), 17-29.
- Delmas, M. A. (2002). The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective. *Policy Sciences*, 35(1), 91-119.

- Delpuech, C., 2009, «Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME», *Actes du RIODD*, 25-26 juin 2009.
- Déjean, F., & Gond, J. P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.
- De Oliveira, M. A. L. (1999). Brazil and ISO 9000. *Quality Progress*, 32(8), 88-90.
- Desreumaux, A., (1979), « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen-terme en MPI – Essai d'évaluation », Cahier de recherche IAE de Lille, n° 79/4, 47 p.
- Dick, G. P., Heras, I., & Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (Eds.). (2003). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press, USA.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction to the new institutionalism. *The new institutionalism in organizational analysis*, 1-38.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Docking, D. S., & Downen, R. J. (1999). Market interpretation of ISO 9000 registration. *Journal of financial research*, 22(2), 147-160.
- Doménech, T., & Davies, M. (2011). The role of embeddedness in industrial symbiosis networks: Phases in the evolution of industrial symbiosis networks. *Business Strategy and the Environment*, 20(5), 281-296.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle. *Revue française de gestion*, (6), 129-147.
- Duclos, N. L. (2015). *Les dérives nomopathes de la qualité et la figure émergente de l'Ingénieur-Stratège* (Doctoral dissertation, Compiègne).
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Easton, G. S., & Jarrell, S. L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *The Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elmuti, D., Kathawala, Y., & Manippallil, M. (1996). Are total quality management programmes in higher education worth the effort?. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Engestrom, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7), 960-974.
- Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.
- Evangelista, R., & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.
- Fagerberg, J. (2004). Innovation: a guide to the literature. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (Eds.), *Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.

- Fay, D., Shipton, H., West, M. A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management, 24*(2), 261-277.
- Fenwick, T. (2010). Learning to practice social responsibility in small business: challenges and conflicts. *Journal of Global Responsibility, 1*(1), 149-169.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from green management: environmental management systems inside and outside the factory. *California management review, 43*(3), 64-84.
- Fort, F., Rastoin, J. L., & Temri, L. (2005). Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 18*(1), 47-72.
- Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2014). The strategic organization of the entrepreneurial established firm. *Strategic Organization, 12*(3), 208-215.
- Fourcade, C., & Torrès, O. (2003). Les PME entre région et mondialisation: processus de glocalisation et dynamiques de proximité. *Cahier de l'ERFI, 10*(4).
- Gabriel, P., Baret, P., & Schäfer, P. (2012). Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire: les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000. *Revue de l'organisation responsable, 7*(1), 18-31.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of business research, 66*(5), 575-584.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research, 67*(6), 1285-1292.
- Geith, C., Vignare, K., Bourquin, L. D., & Thiagarajan, D. (2010). Designing Corporate Training in Developing Economies Using Open Educational Resources. *Journal of Asynchronous Learning Networks, 14*(3), 3-12.
- Gellynck, X., & Kühne, B. (2010). Horizontal and vertical networks for innovation in the traditional food sector. *International Journal on Food System Dynamics, 1*(2), 123-132.
- Gellynck, X., Kühne, B., & Weaver, R. D. (2011). Innovation capacity of food chains: a novel approach. *International Journal of Innovation and Regional Development, 3*(2), 99-125.
- Gellynck, X., Vermeire, B., & Viaene, J. (2007). Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development, 19*(3), 209-226.
- Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum. *Management learning, 29*(3), 273-297.
- Gilsing, V., Nooteboom, B., Vanhaverbeke, W., Duysters, G., & van den Oord, A. (2008). Network embeddedness and the exploration of novel technologies: Technological distance, betweenness centrality and density. *Research policy, 37*(10), 1717-1731.
- Gilsing, V. A., & Duysters, G. M. (2008). Understanding novelty creation in exploration networks, structural and relational embeddedness jointly considered. *Technovation, 28*(10), 693-708.
- Gilsing, V. A., Lemmens, C. E., & Duysters, G. (2007). Strategic alliance networks and innovation: a deterministic and voluntaristic view combined. *Technology Analysis & Strategic Management, 19*(2), 227-249.
- Giuliani, E., & Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research policy, 34*(1), 47-68.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal, 20*(5), 397-420.



- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2005). An analysis of the relationship between environmental motivations and ISO14001 certification. *British Journal of Management*, 16(2), 133-148.
- Greenwood, R., & Miller, D. (2010). Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 78-88.
- Grenier C., Jossierand E., 2007 (3ème édition), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus » in Thiétart, R.-A. (dir.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, collection « Management et Ressources Humaines ».
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques?*. Université de Saint-Etienne.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative science quarterly*, 47(2), 207-232
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization studies*, 9(3), 293-316.
- Hackett, E. J., & Parker, J. N. (2016). Ecology reconfigured: Organizational innovation, group dynamics and scientific change. In *The Local Configuration of New Research Fields* (pp. 153-171). Springer, Cham.
- Hahn, R. (2012). Standardizing social responsibility? New perspectives on guidance documents and management system standards for sustainable development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 717-727.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.
- Hamel, G. and Breen, B. (2007) *The Future of Management*, Harvard Business School Press, New York.
- Hamel, G., and Breen, B. (2008). *La fin du management: inventer les règles de demain*. Vuibert.
- Hanak, E., Boutrif, E., Fabre, P., & Pineiro, M. (2000, December). Food safety management in developing countries. In *Proceedings of the international workshop, CIRAD-FAO* (Vol. 11, p. 13).
- Harrison, D., & Easton, G. (2004). Temporally embedded case comparison in industrial marketing research. *Critical realist applications in organisation and management studies*, 194-210.
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), 297-324.
- Hatanaka, M., Bain, C., & Busch, L. (2005). Third-party certification in the global agrifood system. *Food policy*, 30(3), 354-369.
- Hatanaka, M., Bain, C., & Busch, L. (2006). Differentiated standardization, standardized differentiation: The complexity of the global agrifood system. In *Between the local and the global* (pp. 39-68). Emerald Group Publishing Limited.
- Haufler, V. (1999). Self-regulation and business norms: political risk, political activism. *Private authority and international affairs*, 199-222
- Hecker, A., & Ganter, A. (2013). The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33.
- Helfrich, V. (2010). Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques? *Revue de l'organisation responsable*, 5(1), 51-60.

- Helfrich, V. (2011). *Efficienc e et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques: le cas de la Responsabilité Sociétale* (Doctoral dissertation, Strasbourg).
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1996). Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management science*, 42(3), 415-436.  
Available at: [http://www.fao.org/tempref/codex/Meetings/CCEXEC/ccexec64/ex64\\_04e.pdf](http://www.fao.org/tempref/codex/Meetings/CCEXEC/ccexec64/ex64_04e.pdf)
- Henson, S., & Humphrey, J. (2010). Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. *The journal of development studies*, 46(9), 1628-1646.
- Henson, S., & Humphrey, J. (2009). The impacts of private food safety standards on the food chain and on public standard-setting processes. *Joint FAO/WHO Food Standards Programme, Codex Alimentarius Commission, Thirty-second Session, FAO Headquarters, Rome, 29*.
- Henson, S., & Caswell, J. (1999). Food safety regulation: an overview of contemporary issues. *Food policy*, 24(6), 589-603.
- Heyboer, G., Kim, S., Bourquin, L. D., & Thiagarajan, D. (2010). Building Capacity in Developing Countries: OER for Food Safety. *In Open Ed*
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47-65.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). Internalization of ISO 9000: an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1214-1237.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana Landín, G., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Do drivers matter for the benefits of ISO 14001?. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2), 192-216.
- Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra-and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1), 95-123.
- Huang, F., & Rice, J. (2009). The role of absorptive capacity in facilitating "Open innovation" outcomes: A study of Australian SMEs in the manufacturing sector. *International Journal of Innovation Management*, 13(02), 201-220.
- Huang, F., & Rice, J. (2012). Openness in product and process innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16 (04), 1250020.
- Huang, F., Horng, C., & Chen, C. (1999). A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*, 10(7), 1009-1025.
- Hyde, K., Miller, L., Smith, A., & Tolliday, J. (2003). Minimising waste in the food and drink sector: using the business club approach to facilitate training and organisational development. *Journal of environmental Management*, 67(4), 327-338.
- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26000. *Management Avenir*, (3), 91-104.
- Inkpen, A. (1998). Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal*, 16(2), 223-229.
- Inkpen, A. C. (2000). A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 21(7), 775-779.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- ISO, *ISO Guide 72: Guidelines for the Justification and Development of Management System Standards*. Geneva: ISO, 2001.
- ISO, *ISO/IEC Directives, Part 2 - Rules for the Structure and Drafting of International Standards*. Geneva: ISO/IEC, 2004.

- ISO, *The ISO Survey on Certifications 2008*. Geneva: ISO, 2009.
- ISO, *The ISO Survey on Certifications 2017*. Geneva: ISO, 2018.
- ISO, *Guidance on Social Responsibility - ISO 26000:2010(E)*. Geneva: ISO, 2010.
- ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité — Exigences*.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355-377.
- Jang, W. Y., & Lin, C. I. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- 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: A European review*, 18(1), 21-36.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
- Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K., & Senneseth, K. (1994). Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 6(4), 329-356.
- Johannisson, B., (2002), "Entrepreneurship as a Collective Phenomenon", Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Växjö University.
- Jones, R., Arndt, G., & Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Jonker, J., & De Witte, M. (Eds.). (2006). *The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Julien, P.-A. (2005). « Théorie économique des PME », dans P.-A. Julien (dir.) *Les PME - Bilan et perspectives*, 3 éd., Cap-Rouge (Québec), Presses InterUniversitaires, p. 31- 65.
- Keeble, D., Lawson, C., Moore, B., & Wilkinson, F. (1999). Collective learning processes, networking and 'institutional thickness' in the Cambridge region. *Regional studies*, 33(4), 319-332.
- Kerret, D. (2008). ISO 14001 as an environmental capacity building tool—Variations among nations.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- King, A. A., & Toffel, M. W. (2009). Self-regulatory institutions for solving environmental problems: Perspectives and contributions from the management literature. *Governance for the environment: New perspectives*, 98-115.
- King, A. A., Lenox, M. J., & Terlaak, A. (2005). The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard. *Academy of management journal*, 48(6), 1091-1106.
- Kleysen, R. F., & Dyck, B. (2001). Cumulating knowledge: An elaboration and extension of Crossan, Lane and White's framework for organizational learning. In *Best Paper*

- Proceedings 4<sup>th</sup> International Conference for Organizational Learning and Knowledge Management*, 383-394.
- Kolln, K., & Prakash, A. (2002). EMS-based environmental regimes as club goods: Examining variations in firm-level adoption of ISO 14001 and EMAS in UK, US and Germany. *Policy Sciences*, 35(1), 43-67.
- Lam, A. (2004). Organizational innovation. In J. Fagerberg, D.C. Mowery, and R.R. Nelson, (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation* (pp.115–147). Oxford: Oxford University Press.
- Lambert, G., & Ouédraogo, N. (2006). L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus. *Revue française de gestion*, (7), 15-32.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81-94.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative science quarterly*, 76-104.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Le, B. A. S., & Poussing, N. (2010). *Existe-t'il une relation entre RSE/innovation? Exploitation empirique sur données luxembourgeoises* (No. 2010-11).
- Le Bas, C., Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2015). The differentiated impacts of organizational innovation practices on technological innovation persistence. *European Journal of Innovation Management*, 18(1), 110-127.
- Lecomte, S., & Adary, A. (2012). *L'ISO 26000 en pratique: faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise*.
- Le Goff, J., (2002). Vertus problématiques de l'étude de cas. Dans N. Mourgues (ed.), *Questions de méthodes en sciences de gestion* (pp. 193-212). France : Editions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.
- Lefebvre, V. M., Molnár, A., & Gellynck, X. (2012). The Role of Network Administrative Organizations in the Development of Social Capital in Inter-Organizational Food Networks. *International Journal on Food System Dynamics*, 3(3), 228-242.
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Leyronas, C., et Loup, S., (2008), « Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE », Actes du CIFEPME, Louvain la Neuve.
- Liao, S. H., Chang, W. J., Hu, D. C., & Yueh, Y. L. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52-70.
- Link, S., & Naveh, E. (2006). Standardization and discretion: does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits?. *IEEE transactions on engineering management*, 53(4), 508-519.
- Lipovatz, D., Stenos, F., & Vaka, A. (1999). Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Llopis, J., & Tarí, J. J. (2003). The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*.



- Loup, S. (2003), « Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art », Actes de la conférence de l'AIMS, Tunis.
- Lundmark, E., & Westelius, A. (2006). Effects of quality management according to ISO 9000: A Swedish study of the transit to ISO 9000: 2000. *Total quality management*, 17(8), 1021-1042.
- Maurand-Valet, A. (2004). *La norme entre paradoxe et nécessité: une étude du rôle du responsable qualité* (Doctoral dissertation).
- Maurand-Valet, A. (2008). Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité. *Revue Française de Gestion*, 180(11), 61.
- Maurand-Valet, A. (2015). Le rôle immatériel de la certification ISO dans le processus d'innovation. *Innovations*, (2), 123-135.
- Martin, O., & de Singly, F. (2012). *L'analyse quantitative des données*. A. Colin.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Martineau, R. (2009). *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital: une approche par la théorie instrumentale* (Doctoral dissertation, Tours).
- Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management Avenir*, (4), 215-236.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R., & Choi, T. Y. (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 23-39.
- Mazzanti, M., Pini, P., & Tortia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 35(1), 123-141.
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.
- McAdam, R., Keogh, W., Reid, R. S., & Mitchell, N. (2007). Implementing innovation management in manufacturing SMEs: a longitudinal study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 385-403.
- McAdam, R. (1999). Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Total Quality Management*, 10(2), 229-241.
- McGuire, S. J., & Dilts, D. M. (2008). The financial impact of standard stringency: An event study of successive generations of the ISO 9000 standard. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 3-22.
- McTeer, M. M., & Dale, B. G. (1996). The attitudes of small companies to the ISO 9000 series. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 210(5), 397-403.
- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., Calantone, R. L., & Montabon, F. L. (2002). Assessing the effectiveness of US voluntary environmental programmes: an empirical study. *International Journal of Production Research*, 40(8), 1853-1878.
- Ménard, C. (1994). La nature de l'innovation organisationnelle, éléments de réflexion. *Revue d'Economie Industrielle* : développements récents ; numéro exceptionnel. Paris : Ed.

- Techniques et Economique, 173–192.
- Mendel, P. J. (2002). International standardization and global governance: the spread of quality and environmental management standards. *Organizations, policy and the natural environment*, 407-424.
- Mensah, L. D., & Julien, D. (2011). Implementation of food safety management systems in the UK. *Food Control*, 22(8), 1216-1225.
- Mertz, F. (2001). Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme. *Environnement et Société*, 26, 95-102.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Montabon, F., Melnyk, S. A., Sroufe, R., & Calantone, R. J. (2000). ISO 14000: assessing its perceived impact on corporate performance. *Journal of Supply Chain Management*, 36(1), 4-16.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining organizational behavior*. Jossey-Bass.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2014). The role of external involvement in the creation of management innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- Moore, G., & Spence, L. (2006). Responsibility and small business. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 219-226
- Mothe, C., & Uyen Nguyen Thi, T. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-332.
- Mowery, D. C., Nelson, R. R., & Fagerberg, J. (Eds.). (2011). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of business ethics*, 67(3), 227-240.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2009). Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 7-20.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(02), 242-266.
- Nair, A., & Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*, 47(16), 4545-4568.
- Naveh, E., Meilich, O., & Marcus, A. (2009). Learning-before-doing and learning-in-action: bridging the gap between innovation adoption, implementation, and performance. In *New Approaches to Organization Design* (pp. 123-146). Springer, Boston, MA.
- Naveh, E., & Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1), 1-26.
- Naveh, E., & Marcus, A. A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond. *IEEE Transactions on Engineering management*, 51(3), 352-363.
- Nickerson, J., Yen, C. J., & Mahoney, J. T. (2012). Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 52-72.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- OCDE (1997), *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual*. 2<sup>nd</sup> Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Éditions OCDE, Paris
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- ORSE (2018). RSE & gouvernance, panorama des acteurs de la transformation, Paris.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization science*, 15(1), 5-21.
- Paturel, R. et Barriol, N., (1999), « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, janvier, p.61-71.
- Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 61-88.
- Peng, J., Zhang, G., Fu, Z., & Tan, Y. (2014). An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity. *Information Systems and e-Business Management*, 12(3), 465-489.
- Perera, O. (2008). *How material is ISO 26000 social responsibility to small and medium-sized enterprises (SMEs)?*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
- Perera, O. (2009). SMEs, ISO 26000 and social responsibility. *ISO management systems*, 9, 13-19.
- Perez Jolles, M., McBeath, B., Carnochan, S., & Austin, M. J. (2016). Factors associated with managerial innovation in public human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 421-434.
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 1115-1166.
- Pitsis, T. (Ed.). (2013). *Handbook of organizational and managerial innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Pitsis, T. S., Simpson, A., & Dehlin, E. (2012). *Handbook of organizational and managerial innovation*. Edward Elgar Publishing
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual review of sociology*, 24(1), 57-76.
- Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000). *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12).
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American journal of sociology*, 98(6), 1320-1350.
- Potoski, M., & Prakash, A. (2005). Green clubs and voluntary governance: ISO 14001 and firms' regulatory compliance. *American journal of political science*, 49(2), 235-248.
- Potoski, M., & Prakash, A. (2004). Regulatory convergence in nongovernmental regimes? Cross-national adoption of ISO 14001 certifications. *The Journal of Politics*, 66(3), 885-905.
- Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and

- field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American journal of sociology*, 110(4), 1132-1205.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145. Proceedings. Barcelona: UOC, OU, BYU. Available at: <https://oerknowledgecloud.org/sites/oerknowledgecloud.org/files/Heyboer.pdf>.
- Pratschke, J. (2003). Realistic models? Critical realism and statistical models in the social sciences.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.
- Puthod, D., (1995), Les stratégies d'alliances des PME : stratégie de développement et implications managériales, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Annecy.
- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110-120.
- Quairel, F., & Auberger, M. N. (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs: injonctions paradoxales ou partenariat de progrès? *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 69-94.
- Quazi, H. A., Hong, C. W., & Meng, C. T. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study. *Total quality management*, 13(1), 53-67.
- Reichstein, T., & Salter, A. (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate change*, 15(4), 653-682.
- Reinholt, M. I. A., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277-1297.
- Rispaal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.
- Roberts, E. B. (2007). Managing invention and innovation. *Research-Technology Management*, 50(1), 35-54.
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization science*, 14(2), 107-122.
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovation. 4th. *New York: The Free Press*.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137.
- Rondinelli, D., & Vastag, G. (2000). Panacea, common sense, or just a label?: The value of ISO 14001 environmental management systems. *European Management Journal*, 18(5), 499-510.
- Ropkins, K., & Beck, A. J. (2000). Evaluation of worldwide approaches to the use of HACCP to control food safety. *Trends in Food Science & Technology*, 11(1), 10-21.
- Rosam, I., & Peddle, R. (2004). *Implementing effective corporate social responsibility and corporate governance: a guide*. BSI British Standards Institution.
- Russo, M. V. (2002, August). Institutional change & organizational strategy : ISO 14001 and emissions in the electronics industry. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. A1-A6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Sarkar, S., & Costa, A. I. (2008). Dynamics of open innovation in the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 19(11), 574-580.



- Scarbrough, H., Robertson, M., & Swan, J. (2015). Diffusion in the face of failure: The evolution of a management innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 365-387.
- Schäfer, P., Ramonjy, D., Baret, P., & Petit, F. (2016). La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(54), 61-84.
- Schäfer, P. (2016). *La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000* (Doctoral dissertation).
- Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: strange bedfellows? ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 07-052. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1010301> [Accessed 15 Juin 2016].
- Schneider-Maunoury, G., (2000), «Des petites entreprises très vertes», *L'Expansion Management Review*, mars, p.77-84.
- Schumpeter, J.A. (1983). *The Theory of Economic Development*. Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
- Scott, V. N., & Chen, Y. (2010). Food safety management systems. In: *Pathogens and Toxins in Foods*. pp. 478-492. American Society of Microbiology.
- Sharma, D. S. (2005). The association between ISO 9000 certification and financial performance. *The international journal of accounting*, 40(2), 151-172.
- Shiri, G, Sauvée L., Abdirahman Z.-Z. 2015. Bridge and redundant ties in networks : the impact on innovation in food SMEs, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 18 Issue 3, pp.355-379.
- Singels, J., Ruël, G., & Van De Water, H. (2001). ISO 9000 series-Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Sousa, S., & Aspinwall, E. (2010). Development of a performance measurement framework for SMEs. *Total Quality Management*, 21(5), 475-501.
- Soteriou, A., & Zenios, S. A. (1999). Operations, quality, and profitability in the provision of banking services. *Management science*, 45(9), 1221-1238.
- Spence, L., R. Schmidpeter and A. Habisch: 2003, Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK, *Journal of Business Ethics* 47(1), 17–29.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taguchi, G., Chowdhury, S., & Wu, Y. (2005). *Taguchi's quality engineering handbook*. Wiley.
- Tamm-Hallstrom, K. (1996). The production of management standards. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 61-76.
- Tan, L. P. (2005). Implementing ISO 14001: is it beneficial for firms in newly industrialized Malaysia?. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 397-404.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of economic behavior & organization*, 1(3), 223-247.
- Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P. O., Barth, H., & Ståhl, J. (2016). Business model innovation in the agri-food sector: A literature review. *British Food Journal*, 118(6), 1462-1476.
- Temri, L., & Fort, F. (2010). Processus d'innovation environnementale dans les PME agroalimentaires. *Innovation and sustainable development in agriculture and food. 2010; ISDA 2010. Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food, Montpellier, FRA, 2010-06-28-2010-07-01, 1-13*.
- Terlaak, A., & King, A. A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach. *Journal of economic behavior & organization*, 60(4), 579-602.

- Terziovski, M., Power, D., & Sohal, A. S. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of operational research*, 146(3), 580-595.
- Terziovski, M., Samson, D., & Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of operations management*, 15(1), 1-18.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Tortoriello, M., & Krackhardt, D. (2010). Activating cross-boundary knowledge: The role of Simmelian ties in the generation of innovations. *Academy of Management Journal*, 53(1), 167-181.
- Trienekens, J., & Zuurbier, P. (2008). Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 107-122.
- Uzumeri, M. V. (1997). ISO 9000 and other metastandards: principles for management practice? *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 21-36.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (Eds.). (2000). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Oxford University Press on Demand.
- Walgenbach, P. (2001). The production of distrust by means of producing trust. *Organization Studies*, 22(4), 693-714.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228.
- Westphal, J. D., Gulati, R., & Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative science quarterly*, 366-394.
- Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision sciences*, 31(2), 361-383.
- Womack, J. P., Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. Simon and Schuster.
- Wynn Jr, D., & Williams, C. K. (2012). Principles for conducting critical realist case study research in information systems. *MIS quarterly*, 787-810.
- Yeung, G., & Mok, V. (2008). ISO 9000 certification and technical efficiency of foreign-financed manufacturing firms in southern China. *Journal of Economic Studies*.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5<sup>th</sup> Edition). California: Sage Publications
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (3<sup>rd</sup> Edition). Sage Publications
- Young, G. J., Charns, M. P., & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. *Strategic management journal*, 22(10), 935-951.

- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative science quarterly*, 602-636.
- Zheng, W. (2010). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 151-183.

## Liste des tableaux

Tableau 1: Catégorisation des NSM.....	32
Tableau 2 : Type de Normes de Systèmes de Management (NSM).....	34
Tableau 3 : Architecture de la norme ISO 26 000 - synthèse.....	45
Tableau 4 : Une sélection d’articles .....	56
Tableau 5 : Typologie des stratégies collectives .....	91
Tableau 6 : Travaux sur les initiatives collectives pour adopter des pratiques managériales .....	96
Tableau 7 : Phases du processus d'adoption.....	105
Tableau 8 : Processus d’adoption de la RSE .....	110
Tableau 9 : Mise en œuvre des principes RSE, cas Fleury Michon .....	114
Tableau 10 : Croissement entre « contexte d’apprentissage » et « niveau de l’entité apprenante » avec mise en évidence de processus spécifiques de l’apprentissage réticulaire .....	131
Tableau 11 : Une synthèse de paradigmes épistémologiques.....	137
Tableau 12 : Cas de l’initiative ISO 22000 Picarde .....	144
Tableau 13 : Périmètre de l’étude de cas.....	146
Tableau 14 : Cas de l’initiative 3D (actuelle RSE Agro) .....	146
Tableau 15 : Données complémentaires.....	151
Tableau 16 : Participants du projet.....	156
Tableau 17 : Non-response bias analysis (Independent Samples Test).....	160
Tableau 18 : Variables and definitions .....	162
Tableau 19 - ARTICLE 1 - Managerial/management, administrative and organisational innovations: definitions, level of analysis, examples.....	182
Tableau 20 - ARTICLE 1 - A syntheses with an application to the ‘management system’ type of non-technological innovation .....	192
Tableau 21 – ARTICLE 2 - Firm’s size in research sample .....	209
Tableau 22 – ARTICLE 2 - Non-response bias analysis (Independent Samples Test).....	211
Tableau 23 – ARTICLE2 - Variables and definitions.....	212
Tableau 24 – ARTICLE 2 - Bivariate correlaations between variables .....	214
Tableau 25 – ARTICLE 2 - Empirical models, ordinal regression .....	215
Tableau 26 – ARTICLE 3 - Network effects in innovation process (based upon Conway and Steward (2009), Pittaway et al. (2004), Podolny and Page (1998), Coulon (2005), Powell et al. (1996), Agarwal et al. (2012)). .....	235
Tableau 27 - ARTICLE 3 - Nature of information collected according to the categories of actors....	237
Tableau 28 – ARTICLE 3 -The main resources and communication channels for CSR implementation in the 3D network. ....	240
Tableau 29 – ARTICLE 3 - Network effects of CSR implementation in a dynamic perspective: a synthesis. ....	243
Tableau 30 – ARTICLE 6 - Network learning process in a cross tabulation view of learner agent and learning context .....	306
Tableau 31 : Caractéristiques du réseau d’adoption d’une IO.....	315
Tableau 32 : Effets de réseau des cas français et américain.....	320
Tableau 33 : Synthèse du cadre d’analyse appliquée à la PME Vignerons de Buzet (VdB).....	322
Tableau 34 : Effets de réseau pour la PME Rauzan .....	323
Tableau 35 : Effets structurels de deux cas d’étude .....	326

Tableau 36 : Canaux d'interaction .....	329
Tableau 37 : Effets de réseau niveau PME de l'initiative RSE AGRO .....	331
Tableau 38 : Effets de réseau niveau PME de l'initiative Club Picard ISO 22000 .....	332
Tableau 39 : Synthèse des changements induits par le réseau RSE AGRO .....	334
Tableau 40 : Analyse des conditions d'émergence du réseau RSE AGRO .....	337
Tableau 41 : Apports des initiatives collectives .....	347
Tableau 42 : Implications par type d'acteur.....	350

**Liste des illustrations**

Figure 1: Management Innovation Process Framework..... 103  
Figure 2 : Matrice de l'étude de cas de Yin (2009)..... 141  
Figure 3: Cas multiples étudiés ..... 142  
Figure 4 : Impact du réseau sur l'innovation..... 313  
Figure 5 : Interaction entre les trois effets de réseau..... 336

## **Sigle & abréviations**

AFNOR – Association Française de NORmalisation

BRC – *British Retail Consortium*

CIR - Crédit d'Impôt Recherche

CIRAD – Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

COPOLCO – Comité pour la politique en matière de consommation

CNRS – Centre National de la Recherche Scientifique

DD – Développement Durable

GFSI – *Global Food Safety Initiative*

IAA – Industries Agro-Alimentaires

IFS – *International Food Standard*

INRA- Institut National de la Recherche Agronomique

IRD – Institut de Recherche pour le Développement

IRSTEA – Institut de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture

ORSE – Observatoire de la Responsabilité sociétale des entreprises (Corporate Social Responsibility Observatory – France)

UMT - Unité Mixtes Technologiques

RMT - Réseaux Mixtes Technologiques

RSE – Responsabilité Sociétale des Entreprises

**Liste des annexes**

Annexe 1- Le processus d'élaboration de la norme ISO 26000

Annexe 2 – L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)

Annexe 3 - GFSI

Annexe 4 – Guides d'entretien (deux exemples)

Annexe 5– Exemples de retranscription

Annexe 6 – Questionnaire Netgrow

Annexe 7 : Toolbox Netgrow

Annexe 8 - Lettre mission premier ministre

Annexe 9 - Charte RSE des entreprises 3D



## Annexe 1- Le processus d'élaboration de la norme ISO 26000

### 2001 – 2004: les antécédents à la création

Durant la première moitié des années deux mille, normaliser la responsabilité sociétale reste un projet. L'idée d'une norme est initiée en 2001 par des organisations de consommateurs inquiets de pratiques peu éthiques des grands groupes multinationaux. Décidées à promouvoir les comportements économiques et commerciaux plus responsables, elles demandent l'élaboration d'une norme ISO sur la responsabilité sociétale via le *Comité pour la politique en matière de consommation* de la *Fédération mondiale des organismes nationaux de normalisation* (ISO).

Dans un premier rapport publié en 2002, celui-ci estime que « *l'ISO est en position de développer une telle norme* » (Hanquez, 2011) et recommande de créer une norme traitant de systèmes de management applicables à la RSE dans la ligne des normes ISO 9 000 et ISO 14 000. Suite à ces recommandations, le Bureau de gestion technique (TMB) de l'ISO crée fin 2002 le Groupe consultatif spécial (SAG), composé d'experts internationaux d'horizons différents chargés d'étudier le projet, tout en faisant un état des lieux des normes existantes ou émergentes en la matière. Deux ans plus tard, le rapport du SAG confirme que l'ISO peut entreprendre des travaux dans le domaine de la responsabilité sociétale, tout en mettant en avant la nouveauté radicale du champ concerné. Il recommande sans équivoque de travailler sur une norme de lignes directrices et non pas une norme de spécification, ainsi que sur la nécessité de revoir les processus habituels afin d'améliorer la représentativité des parties prenantes car il s'agit là d'une condition indispensable pour asseoir la crédibilité et la légitimité de la norme (Helfrich, 2011).

En juin 2004, l'ISO organise une conférence internationale à Stockholm afin de donner au public le plus large possible l'occasion de discuter les recommandations du SAG. Sur la base des échanges, l'Organisation décide de démarrer le projet ISO 26 000. Dès octobre, une nouvelle proposition est envoyée à plus de 150 organisations nationales membres de la Fédération qui l'approuvent par vote.

### 2005 – 2010 : le processus d'élaboration

L'ISO 26000 n'a pas été déployée par l'un des comités techniques habituellement chargés de ce type d'opérations. Un groupe de travail *Social Responsibility*, dépendant directement du TMB, est créé avec une structure spéciale afin de pouvoir accueillir les différentes parties prenantes. Ce groupe est co-présidé par un pays développé (la Suède) et un pays en développement (le Brésil).

Des centaines d'experts venant de cinquante-quatre pays lui assurent une diversité d'une importance capitale tant en termes d'acteurs que d'organismes déjà actifs dans le champ de la responsabilité sociétale. N'ayant pas de légitimité pour définir les attentes sociétales, l'ISO prend en compte les recommandations d'organisations reconnues, ainsi que les conventions existantes. La Fédération établit ainsi une entente avec l'Organisation internationale du travail (OIT) pour qu'elle participe aux travaux et signe deux protocoles d'accord, l'un avec le *Pacte mondial des Nations unies* et l'autre avec l'OCDE.

La complexité du sujet et les débats entre les centaines d'experts, les trente-sept organisations en lien et les soixante-dix-huit pays participants expliquent que le processus de normalisation ait duré cinq ans. Le défi était d'autant plus grand que, la RSE renvoyant à des attentes et à des pratiques nationales hétérogènes en termes politiques, culturels et stratégiques, il a fallu élaborer un consensus entre les États membres de l'ISO et ce, alors que chaque délégation nationale comprenait les représentants de six catégories de parties prenantes : consommateurs, gouvernements, industries, monde du travail, organisations non-gouvernementales et une catégorie services, support, recherche. Mais le TMB avait jugé prioritaires la représentation équilibrée de chaque catégorie de parties, ainsi que l'équilibre entre pays développés et en développement, la participation de ces derniers pouvant même être financée grâce à l'*ISO SR Trust Fund* spécialement créé (Hanquez, 2011). Le processus de rédaction a réellement commencé en mars 2005 et a exigé huit réunions internationales et six versions successives. En juillet 2010, le texte final a été soumis au vote non seulement des quatre-vingt-dix-neuf pays ayant participé à sa rédaction, mais à l'ensemble des États membres de l'ISO. La norme a donc clairement été créée grâce à un processus multi-acteurs et, de plus, n'est pas le fruit de la seule Fédération. Celle-ci a su mettre en place un processus conduisant à un consensus international.

## Annexe 2 – L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)

L'*Organisation internationale de normalisation* (ISO\*) est une organisation non-gouvernementale indépendante dont les membres sont les organismes nationaux de normalisation de 163 pays.

Depuis février 1947, elle a « *pour objet de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles* ». C'est le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Celles-ci établissent des spécifications de pointe, applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques afin d'accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie. Élaborées dans le cadre d'un consensus mondial, elles visent à supprimer les obstacles au commerce international.

Au total, l'ISO a publié plus de 19 500 normes concernant presque tous les domaines de la technologie et de l'économie. De la sécurité des aliments aux ordinateurs, de l'agriculture aux soins de santé, les normes ISO influent sur la vie de chacun.

L'élaboration des normes est assurée par les organismes nationaux membres et par 3 368 organes techniques. Plus de 150 personnes travaillent au Secrétariat central de l'ISO installé à Genève et chargé de coordonner le système. *Site Internet* : <http://www.iso.org/iso/fr>

\* Considérant que le nom « *Organisation internationale de normalisation* » allait donner lieu à des abréviations différentes selon les langues (IOS en anglais, OIN en français, etc.), les fondateurs ont opté pour le sigle court et universel d'ISO. Autrement dit, quel que soit le pays et quelle que soit la langue, la forme abrégée du nom de l'organisation est toujours ISO.

### Annexe 3 - GFSI

The Global Food Safety Initiative (GFSI) brings together key actors of the food industry to collaboratively drive continuous improvement in food safety management systems around the world.

With a vision of *Safe food for consumers everywhere*, food industry leaders created GFSI in 2000 to find collaborative solutions to collective concerns, notably to reduce food safety risks, audit duplication and costs while building trust throughout the supply chain. The GFSI community works on a volunteer basis and is composed of the world's leading food safety experts from retail, manufacturing and food service companies, as well as international organisations, governments, academia and service providers to the global food industry.

GFSI is powered by The Consumer Goods Forum (CGF), a global industry network working to support *Better Lives Through Better Business*.

During the 90s, there had been a series of high-profile international food safety crises including BSE, dioxin and listeria. Within the food industry there was a growing audit fatigue as retailers and brand manufacturers audited factories against their countless in-house standards, each developed in isolation and with no consideration of convergence. The results showed no consistency. Consumer and food industry confidence was low. The CEOs of the world's food retailers, working through their independent network CIES - The Food Business Forum, now the Consumer Goods Forum (CGF), agreed to take collaborative action. In May 2000, the Global Food Safety Initiative, a non-profit foundation, was founded.

#### The Proposal

The main goal was laid out at the very beginning and remains a compelling message: once certified, recognised everywhere. GFSI chose the benchmarking approach as there were existing foundations. The British Retail Consortium had already published their first BRC food safety standard in 1998. The German and French retailers were starting to work together on the International Food Standard (IFS) and the Food Marketing Institute, the Trade Association for the North American retailers, were developing their Safe Quality Food (SQF) Standard. The benchmarking model would credibly determine equivalency between food safety certification programmes, whilst leaving flexibility and choice in the marketplace.

## Annexe 4 – Guides d'entretien (deux exemples)

### Introduction des guides d'entretien

---

Afin de cartographier les réseaux formels et de définir leur rôle en matière d'innovation, nous avons élaboré quatre guides d'entretien pour chacun des acteurs du réseau qui suit:

1. Entreprises
2. Coordinateur du réseau et fondateur du réseau
3. Centres de recherche et les organisations de recherche
4. Organismes publics de soutien du réseau / avait soutenu le réseau

Chacun de ces guides d'entretien est divisé en différentes sections. Ces sections font référence aux concepts de réseau provenant de la littérature. Dans chacune de ces sections, il y a un certain nombre des questions principales, assez ouvert pour couvrir les aspects des différents concepts de l'étude. Toutefois, dans le cas où l'intervieweur a besoin de plus de direction concernant certaines questions principales, il existe des sous-questions pour chaque question principale. Elles sont:

- a. plus précise que la question principale et
- b. couvrent les aspects importants du concept de l'étude.

Il convient de mentionner que pour les questions de comparaison, il serait très utile que tous les aspects des différents concepts (en caractères gras dans les sous-questions) soient ciblés dans les interviews. En outre, afin de raccourcir la liste des questions à poser lors de l'entretien, nous vous recommandons de vérifier si certaines questions (les questions de bases tels que le secteur dans lequel l'entreprise est active) peuvent être traitées avant l'entretien en regardant par exemple les informations sur le site Web de l'entreprise, centre de recherche, etc.

Ensemble, les 4 guides d'entretien couvrent huit différents concepts des réseaux:

1. le profil général du réseau
2. la création du réseau
3. l'évolution du réseau
4. les membres du Réseau
5. La configuration du réseau et les liens du réseau
6. L'activité du réseau
7. la gouvernance et la gestion du réseau
8. la Performance

Certains guides d'entretien couvrent la plupart de ces sections alors que d'autres seulement une partie. En tant que tel, nous ne serons pas en mesure d'obtenir des perspectives multiples sur la plupart des différents concepts (le processus aurait probablement été trop long), mais nous serons en mesure d'avoir une idée globale sur le réseau et sa dynamique grâce à la combinaison de quatre types d'entretiens.

Afin de cartographier les réseaux formels et de définir leur rôle en matière d'innovation, nous avons élaboré quatre guides d'entretien pour chacun des acteurs du réseau qui suit:

5. Entreprises
6. Coordinateur du réseau et fondateur du réseau
7. Centres de recherche et les organisations de recherche
8. Organismes publics de soutien du réseau / avait soutenu le réseau

Chacun de ces guides d'entretien est divisé en différentes sections. Ces sections font référence aux concepts de réseau provenant de la littérature. Dans chacune de ces sections, il y a un certain nombre des questions principales, assez ouvert pour couvrir les aspects des différents concepts de l'étude. Toutefois, dans le cas où l'intervieweur a besoin de plus de direction concernant certaines questions principales, il existe des sous-questions pour chaque question principale. Elles sont:

- c. plus précise que la question principale et
- d. couvrent les aspects importants du concept de l'étude.

Il convient de mentionner que pour les questions de comparaison, il serait très utile que tous les aspects des différents concepts (en caractères gras dans les sous-questions) soient ciblés dans les interviews. En outre, afin de raccourcir la liste des questions à poser lors de l'entretien, nous vous recommandons de vérifier si certaines questions (les questions de bases tels que le secteur dans lequel l'entreprise est active) peuvent être traitées avant l'entretien en regardant par exemple les informations sur le site Web de l'entreprise, centre de recherche, etc.

Ensemble, les 4 guides d'entretien couvrent huit différents concepts des réseaux:

- 9. le profil général du réseau
- 10. la création du réseau
- 11. l'évolution du réseau
- 12. les membres du Réseau
- 13. La configuration du réseau et les liens du réseau
- 14. L'activité du réseau
- 15. la gouvernance et la gestion du réseau
- 16. la Performance

Certains guides d'entretien couvrent la plupart de ces sections alors que d'autres seulement une partie. En tant que tel, nous ne serons pas en mesure d'obtenir des perspectives multiples sur la plupart des différents concepts (le processus aurait probablement été trop long), mais nous serons en mesure d'avoir une idée globale sur le réseau et sa dynamique grâce à la combinaison de quatre types d'entretiens.

#### Guide d'entretien : coordinateur du réseau

---

Bonjour, mon nom est..., et je vais conduire cet entretien pour le compte de l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais.

Ensemble avec d'autres Universités et institutions de recherche partout en Europe, l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais conduira un projet européen de 4 ans, appelé NETGROW, qui cherche à améliorer le comportement de réseau de PME alimentaires et la performance de ces réseaux.

Cette étude de cas est la première étape du projet NetGrow. Il vise à identifier la nature des échanges dans des réseaux, les facteurs de succès et les barrières du réseau étudié avec comme point central les PME alimentaires.

En vous interviewant en tant que coordinateur du réseau, nous allons apprendre comment votre réseau est géré et comment il contribue à l'innovation.

Votre rapport d'étude de cas individuelle sera envoyé uniquement à vous et de façon individuelle. Les résultats généraux seront communiqués sur le site Web NetGrow ([www.netgrow.eu](http://www.netgrow.eu)).

Cette copie ne peut être utilisée qu'uniquement à des fins de recherche; tout ce qui sera dit ici sera confidentiel et anonyme.

Le guide d'entretien comprend différentes parties. Il y aura des questions sur le profil général du réseau, comment cela a commencé et comment il a évolué, comment il est structuré et dirigé, les activités qu'il organise et la performance du réseau.

L'entretien durera 1 heure.

Section 1	le profil général du réseau
-----------	-----------------------------

1.1. Comment décririez-vous votre réseau ?

*Essayez de rassembler un maximum d'informations sur le réseau avant l'entretien (par exemple, l'emplacement géographique, le périmètre d'action (par exemple, régional, national, mondial, etc.), la nature / statut juridique, le nombre d'employés, le compte bancaire, logo, etc.)*

Section 2	création du réseau
-----------	--------------------

2.1. Qu'est ce qui est à l'origine du réseau? Quels étaient les objectifs?

2.1.1 Quand est ce que le réseau a démarré ? qui ont pris l'initiative visant à développer le réseau (*exemple les leaders d'opinion, les entreprises / institutions, des intermédiaires tels que les consultants*) et quels sont leurs rôles respectifs?

2.1.2 Y a-t-il eu une aide financière pour soutenir la mise en place du réseau? si oui, de qui?

2.1.3 le cas échéant, Quelles sont les ressources (*à savoir des actifs, des compétences, connaissances, ...*), que les membres ont apportés au réseau?

2.1.4 Quels ont été les principaux objectifs du réseau au début (*par exemple : dans quelle mesure était important l'apprentissage et l'innovation; si une vue à long terme a été retenue; la durabilité a-t-elle été prévue*)? Pouvez-vous décrire le processus par lequel ces objectifs ont été définis?

2.1.5 Quels sont les avantages qui ont été prévus pour les différents membres?

Section 3	l'évolution des réseaux et des membres du réseau
-----------	--

3.1. Comment le réseau a-t-il évolué en termes d'objectifs, participants et capitalisation depuis son lancement?

- 3.1.1 Les objectifs et les buts du réseau ont-ils changé depuis son lancement? Comment? Qui a été à l'origine de ce changement?
- 3.1.2 Combien de participants y a-t-il dans le réseau aujourd'hui? Comment le type et l'effectif des membres du réseau ont-ils évolué? Comment pensez-vous qu'il va évoluer dans l'avenir? Pourquoi (*par exemple : les critères de sélection des membres, l'exclusion par le biais des sanctions*)?
- 3.1.3 Combien de temps les participants restent-ils dans le réseau (la participation à court terme ou à long terme) ?
- 3.1.4 Quelles sont les catégories principales auxquelles appartiennent les membres du réseau (à savoir centres de recherche, les grandes entreprises / PME et des organismes publics)? Y a-t-il une répartition entre les différents secteurs ? Y a-t-il eu un changement dans le type de membres?
- 3.1.5 Comment le réseau est-il financé aujourd'hui (*financement public vs financement privé*)? Y a-t-il eu des changements dans les sources de financement? Le cas échéant, ces changements ont-ils eu un impact sur le réseau? Dans quelle mesure? Le réseau est-il financièrement viable?

Section 4	La configuration du réseau et des liens réseau
-----------	--

- 4.1. Comment décririez-vous la forme du réseau?
  - 4.1.1 Y-a-t-il de nombreux liens entre les membres du réseau? (c.-à-d. la Densité)?
  - 4.1.2 Certains membres jouent-ils un rôle central dans le réseau (la centralisation) ? Lesquels? Pourquoi?
  - 4.1.3 Avez-vous des liens avec d'autres réseaux (c.-à-d. le périmètre du réseau)? Quelles sont les caractéristiques de ces réseaux (*national, international, réseau mondial, de réseaux dans d'autres secteurs*)? Quelle est la nature des liens avec ces réseaux?
- 4.2. Quelles sont les caractéristiques des liens entre les différents membres du réseau?
  - 4.2.1 Selon votre conception des notions de « liens forts » et « liens faibles », comment qualifieriez-vous les relations entre les membres du réseau ?expliquez.
  - 4.2.2 Quelles sont les principaux types de relations entre les membres du réseau (par exemple, des joint-ventures, des participations croisées, des contrats)?



4.2.3

Section 5	Les activités du réseau
-----------	-------------------------

5.1. Quelles sont les activités que propose le réseau? Qui y participe?

5.1.1 Quelles activités visant l'innovation sont proposées par le réseau?

5.1.2 Quelles activités visant l'apprentissage sont proposées par le réseau?

5.1.3 Qui prend l'initiative des différentes activités?

5.1.4 Les PME participent-elles à des activités d'innovation?

5.2. Pourquoi avoir choisis ces activités et pas d'autres?

Section 6	la gouvernance et la gestion du réseau
-----------	--

6.1. Comment les PME sont-elles attirées pour faire partie du réseau ? Comment sont-elles encouragées à participer aux activités du réseau?

6.2. Comment sont gérés le réseau, ses activités et les relations entre ses membres?

6.2.1 Quelle est la structure de gouvernance du réseau (réseau régi par les membres c.-à-d. pas de structure séparée de gouvernance/ réseau régi par une seule organisation membre du réseau/ réseau régi par une organisation administrative externe).

6.2.2 Le cas échéant, quelles sont les caractéristiques du conseil du réseau (*taille, taux de renouvellement des membres, la diversité des compétences, la fréquence des réunions*)?

6.2.3 Quels sont les flux qui existent au sein de votre réseau (*connaissances tacites et connaissances codifié, l'argent, la propriété intellectuelle, les gens*) et comment sont-ils gérés (par exemple les TIC) ? Par qui?

6.2.4 Quels sont les risques encourus au niveau du réseau (*par exemple : les comportements opportunistes résultant des conflits et, éventuellement pouvant entraîner un décrochage des entreprises du réseau*) et comment sont-ils gérés (*par exemple : processus de gestion des risques*)?

6.2.5 Comment sont traitées les questions telles que la confidentialité, l'équité et l'opportunisme / conflit (prompts : la confiance et la réputation, la conduite / processus de contrôle, le contrôle de production, des incitations pour encourager la transparence de décourager les free-riding)?

6.2.6 Comment est la qualité des relations développées et maintenues au sein du réseau (exemple: la confiance, des objectifs communs, la culture de réseau, l'engagement, la prise de décisions éthiques, la satisfaction, le pouvoir)?

6.3 Comment sont gérés les liens avec d'autres réseaux ?

Section 7	Performance
-----------	-------------

7.1. Depuis son lancement, dans quelle mesure le réseau a-t-il contribué au développement des innovations ?

7.1.1 Pour quelles formes d'innovations le réseau contribue-t-il (c.-à-d. incrémentales vs radicales, produit, processus, organisationnelles et des innovations marchés ; prendre en compte aussi les «échecs»)?

7.1.2 Le réseau contribue-il aujourd'hui à plus d'innovations que par le passé? Pourquoi?

7.1.3 Au niveau des membres du réseau, comment est l'impact du réseau sur les aspects de l'innovation tels que :

- les coûts de développement
- le capital social (contacts, références, etc.)
- la nature de l'innovation
- les délais de commercialisation
- le taux de réussite
- l'équilibre entre les coûts et les bénéfices
- la capacité d'innovation en général
- la compétitivité

7.2 quel est l'impact du réseau sur le secteur / industrie?

- Compétitivité
- Performance
- Structure
- Autres

7.3 Quelles sont les principales difficultés rencontrées par le réseau ? Comment les difficultés impactent-elles sur la performance du réseau ?

7.4 Comment la performance du réseau est-elle évaluée?

7.5 Dans quelle mesure les buts du réseau et les buts des membres du réseau ont été atteints jusqu'ici ? pourquoi ?

7.5.1 Comment êtes-vous satisfait des réseaux?

7.5.2 À votre avis, dans quelle mesure les membres du réseau sont-ils satisfaits des réseaux?

- 7.5.3 À votre avis, dans quelle mesure les objectifs du réseau ont-ils coïncidé avec les objectifs individuels des membres du réseau à ce jour? Pourquoi?
- 7.6 (s'il y a lien avec d'autres réseaux) Quelle est l'importance des réseaux externes vis-à-vis de la performance du réseau ? Pourquoi ?

### Conclusion

Merci pour votre temps et votre participation à cette étude. Comme mentionné au début de l'entretien, la transcription de cette interview vous sera envoyée dans les prochaines semaines sur laquelle vous pourrez faire des commentaires si vous le souhaitez.

## **Guide pour l'AFNOR – ELABORATION DE NORME ISO 22000/ ISO 26000**

### **1. PRESENTATION DU GROUPE AFNOR**

- 1.1. Pourriez-vous décrire brièvement votre organisme ? (dénomination, principales activités, date de création, membres, localisation géographique, etc.)
- 1.2. Faites-vous partie d'une ou plusieurs organisations ? si oui, lesquelles ?
- 1.3. Dans le cas où vous faites partie d'une ou plusieurs organisations, cela influence-t-il vos activités ? si oui, de quelle manière ?
- 1.4. Comment se caractérise votre relation avec ces organisations?
- 1.5. Dans quelle mesure s'effectuent les échanges entre vous ? i-e quels sont les différents flux existants?

### **2. AFNOR ET L'ELABORATION DE LA NORME ISO 22000/ ISO 26000**

- 2.1. En tant qu'acteur dans l'élaboration de la norme ISO 22000/ ISO 26000, pourriez-vous dire en quoi consiste cette norme ?quels en sont les objectifs ?
- 2.2. Quelles sont les différentes étapes du processus de normalisation ISO 22000/ ISO 26000 ?
- 2.3. Quel a été votre rôle dans l'élaboration de la norme ISO 22000/ ISO 26000 ?vos attributions ?
- 2.4. A quelle(s) phase(s) du processus de normalisation êtes-vous intervenus ? pendant combien de temps ?
- 2.5. Quelles ont été les principales ressources, connaissances et compétences mobilisées le long de ce travail de normalisation ? quelles en sont les origines ?
- 2.6. Qui au sein de votre groupe ont activement participé à l'élaboration de la norme ISO 22000/ ISO 26000?

- 2.7. Qui sont les principaux bénéficiaires de la norme ISO 22000/ ISO 26000 ?
- 2.8. Quels sont les avantages prévus pour ces bénéficiaires ?
- 2.9. Qui sont les acteurs ou quelles catégories d'acteurs ont collaboré avec vous dans le processus de normalisation ISO 22000/ ISO 26000?
- 2.10. Quel était le rôle de chaque acteur dans l'élaboration de la norme ISO 22000/ ISO 26000?
- 2.11. A quelle(s) phase(s) du processus de normalisation sont-ils intervenus ? Pendant combien de temps ?
- 2.12. Quels étaient leurs apports en termes de ressources, de connaissances et compétences dans le cadre de la normalisation ISO 22000/ ISO 26000 ?

### **3. LES PME AGROALIMENTAIRES ET L'ELABORATION DE LA NORME ISO 22000/ ISO 26000**

- 3.1. Existe-t-il des PME agroalimentaires parmi ces acteurs précités? si non, pourquoi ? si oui :
  - 3.1.1. Quelle procédure ont-elles suivi pour adhérer aux acteurs de la normalisation ISO 22000/ ISO 26000 ?
  - 3.1.2. quels étaient les critères d'adhésion de ces PME qui désiraient participer à l'élaboration de la norme ISO 22000/ ISO 26000 (quelles étaient les caractéristiques de ces PME) ?
  - 3.1.3. Comment s'est effectuée la mise en contact de ces PME avec votre groupe ?
  - 3.1.4. Quels sont les rôles de ces PME dans le processus de normalisation ISO 22000/ ISO 26000 ? (quelles étaient leurs fonctions ?)
  - 3.1.5. A quelle(s) phase(s) du processus sont-elles intervenues ? pendant combien de temps ?
  - 3.1.6. Qui au sein des PME agroalimentaires étaient impliqués dans le processus d'élaboration de la norme ISO 22000/ ISO 26000 ?
  - 3.1.7. Contribuaient-elles à l'apport de ressources (humaines, financières, technologiques) et/ou de connaissances et compétences dans les travaux de normalisation ? si oui, quelles étaient plus précisément ces ressources, connaissances et compétences fournies par les PME agroalimentaires?
  - 3.1.8. Dans quelle mesure s'effectuaient les échanges entre vous et les PME participantes? Quels étaient les différents flux existants ?
  - 3.1.9. Comment qualifieriez-vous cette collaboration avec les PME agroalimentaires dans le cadre de l'élaboration de la norme ISO 22000/ ISO 26000? S'agit-il de lien fort ou de lien faible ? (que signifie pour vous lien fort et lien faible ?)
  - 3.1.10. Cette relation avec les PME participantes existe-t-elle toujours ? si oui, dans quelle mesure cela se fait-il?
- 3.2. Le contenu de la norme ISO 22000/ ISO 26000 est-il adaptable au concept des PME agroalimentaires ? Pourquoi ?

- 3.3. Quels seraient les avantages/ bénéfices spécifiques pour les PME agroalimentaires dans proposés par la norme ISO 22000/ ISO 26000 ?
- 3.4. Quels seraient, d'après vous, les facteurs bloquant vis-à-vis de l'adoption de la norme ISO 22000/ ISO 26000 pour les PME agroalimentaires ?
- 3.5. De même, quels seraient leurs facteurs clés de réussite dans l'adoption de la norme ISO 22000/ ISO 26000 ?
- 3.6. Des mesures d'aides particulières sont-elles prévues pour les PME agroalimentaires qui souhaitent adopter la norme ISO 22000/ ISO 26000 ?si oui, lesquelles ?
- 3.7. Comment se fait la promotion de la norme ISO 22000/ ISO 26000 auprès des PME ?

## Annexe 5 - exemples de retranscriptions

Acteurs : le responsable qualité

Date : octobre 2014

Q : Comment a émergé le projet DD/RSE ?

R : Buzet travaille par tranche de 5 ans et la phase 2005-2010 était une phase de conquête et plus de déploiement de toutes ces démarches d'amélioration continue (la mise en place des démarches qualité ISO 9001, ISO 14001). Et par ces démarches-là, la cave a fait du management par la qualité. En effet, une démarche DD était dans l'esprit de cette phase de construction mais les fondations n'y étaient pas. C'est avec une démarche collective appelée « Destination développement durable » que la cave démarre le DD autant qu'entreprise pilote de cette initiative mise en place par la FRCAA et par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en Aquitaine. Cette démarche consiste essentiellement en la création des services communs articulés autour de trois thématiques: la formation à la préparation de la démarche, la mise à disposition d'un outil de diagnostic et la réalisation du diagnostic complet de la PME par un binôme/trinôme d'experts, prenant en compte les principes de la RSE synthétisés en huit critères, et la communication (site internet, nom déposé, politique de communication vis-à-vis des parties prenantes). L'accompagnement des PME s'effectuent en utilisant la FRCAA comme point de relais. Des activités sont proposées par le réseau afin de favoriser l'appropriation des principes RSE dans les entreprises. Il peut s'agir de réunions de formation, de sensibilisation ou d'ateliers qui permettent une interaction entre les dirigeants. Des animateurs sont en charge de l'organisation des différentes sessions. En plus des pilotes du réseau (FRCAA et AFNOR Aquitaine) et des PME, il y a les experts du réseau qui sont des consultants recrutés et formés par la FRCAA et l'AFNOR, ainsi que les pouvoirs publics (DIRECCTE, Conseil Régional, etc.). En somme, le réseau regroupe 4 grands types d'acteurs : les pilotes (FRCAA et AFNOR), les experts 3D (consultants du réseau), les PME adhérentes et les pouvoirs publics (DIRECCTE, Conseil Régional, etc.).

Q : Quel a été le rôle de chaque acteur du réseau?

Les acteurs impliqués dans ce processus de mise en place des principes de la RSE ne se limitent pas aux seuls acteurs du réseau. Chez les vignerons Buzet, les principes de la RSE se fait en

plusieurs étapes/couches: (i) 2007-2008 un diagnostic 3D via la démarche 3D où les seuls acteurs sont impliqués, (ii) 2008-2010 : un travail de préparation à l'évaluation Afaq principalement avec des consultants indépendants et aussi avec d'autres partenaires publics (la MSA, etc.), (iii) en 2010 l'évaluation Afaq réalisée par des 3 auditeurs Afnor sur 5 jours d'évaluation et (iv) la réévaluation en 2014 par les mêmes auditeurs Afnor.

Alors, il est important de souligner que les Vignerons de Buzet issus du « cursus 3D » ont obtenu les niveaux de performance AFAQ 26000 les plus élevés 3 et 4 dès sa première évaluation en 2010. Le cursus 3D a permis à notre entreprise d'appréhender la norme ISO 26000 plus sereinement, c'est-à-dire le réseau a joué un rôle de traducteur. ça nous a permis de voir surtout tout avait derrière le DD car le DD est vaste, chacun peut y mettre tous ceux qu'il veut et c'est bien d'avoir une base pour réfléchir sur des axes type biodiversité qui est un sujet compliqué, par exemple. Les pilotes ont créé des outils comme le guide 3D, le guide de partie prenante, des formations et c'est selon le guide 3D que se faisait le diagnostic. Un diagnostic de 3 jours avec 3 experts du réseau qui aboutit un rapport dans lequel sont listés les axes d'améliorations. A partir là, l'entreprise situe son niveau et travaille sur les axes à progresser. Le pack 3D s'arrête à ce diagnostic et les experts deviennent des consultants indépendants qui facturent leur expertise aux entreprises qui font appel à eux. La démarche 3D accompagne les entreprises sur la voie de la Responsabilité Sociétale en cohérence avec les lignes directrices définies dans l'ISO 26000. La démarche 3D permet également de préparer les entreprises à l'évaluation AFAQ 26000.

Avec le dispositif 3D, nous avons obtenu les niveaux de performance AFAQ 26000, les niveaux les plus élevés (3 et 4) dès la première évaluation.

Q : Quels sont les apports le réseau 3D ?

R : Cela a permis, surtout, à la cave de voir tout ce qui se cachait derrière le DD car le DD est vaste et chacun peut y mettre tout ce qu'il veut. C'est très important d'avoir une vision, des objectifs et des repères et des points de départ.

Pierre Philippe (le directeur général) en 2005, quand il est rentré, on était dans une phase de reconstruction. On travaille par tranche 5 ans et on a fait la phase 2005-2010. C'était vraiment la mise en place des démarches qualité et par ces démarches-là, on fait du management par la qualité

que ce soit sur la partie environnement ou la partie qualité et hygiène. De fait, on est parti sur les démarches qualité, pour mettre en place tout ce n'a pas été mis en place. La phase 2005-2010 est la construction, avec déjà PP parle du DD depuis 2005 mais les fondations n'y étaient pas. Il avait besoin de construire quelques choses pour pouvoir se lancer dans une démarche dites d'amélioration voire DD. L'idée était là mais on n'avait pas les capacités. En 2007, on commençait les certifications, quelques choses qui tenaient la route. En 2007, le coordinateur LL a proposé la démarche 3D parce qu'on lui a parlé de notre volonté de mettre en place du DD. Passer par les démarches qualité était nécessaire pour mettre en place du DD, pour avoir des fondations saines. Je ne vois pas comment on aurait dû faire directement. Les démarches qualité sont des prérequis (pas forcément pour avoir la certification) pour avoir une base et une logique de réflexion mais vraiment faire du management par la qualité et non tout simple visé la certification.

Q : Aviez-vous un besoin de changement/de renouvellement?

R: le besoin était une évidence, il fallait réorganiser, retrouver une santé financière, organisationnelle. Le directeur général était embauché pour ça sauf que dans sa conviction personnelle c'était quelque vers laquelle il fallait aller. Qu'en 2005, il n'avait pas grand monde qui parlait du DD et trouver des appuis était un peu compliqué. Effectivement, le réseau 3D était dans cette démarche-là avec le 3D, donc 3D était un bon outil pour nous accompagner.

Q: Pour vous, la RSE est-elle un outil de gestion ou une démarche d'exploration ?

Les deux, il y a forcément de la base ce qui fait que ça rentre dans des démarches RSE, d'améliorations et qu'on parle de l'environnement, c'est la veille réglementaire.

Quand on est sur la biodiversité, ça peut ouvrir des portes. La biodiversité est un sujet de recherche et de réflexion énorme.

Q : Pouvez-vous me dire les changements réels induits par le projet RSE ?

R: Par rapport à des entreprises industrielles, on a la vigne. La partie biodiversité, ça nous a permis de faire pleines de choses, surtout en termes de communication, partie vignoble par rapport des entreprises industrielles : traitement phyto, il y'a beaucoup de choses qui ont été fait et c'était un grand changement culturel. On est une coopération, donc on est forcément durable. Quand on prend une décision, il faut convaincre 185 bonhommes qu'il faut changer (ce n'est pas un) et en termes



de changement culturel, ce n'est pas neutre. De dire on change, on supprime des produits car ils sont nocifs pour l'environnement et pour la santé humaine. Je ne dis pas que les autres projets n'ont pas apporté des changements mais c'était plutôt une logique d'évolution et fondamentalement il y a eu moins des changements.

Q : Comment avez-vous partagé le projet avec les autres acteurs de l'entreprise ?

R : Au départ, on était essentiellement deux à porter le projet et c'est ce qui nous a été reproché en 2010 lors de l'évaluation Afaq. Le projet participatif se voit dans le deuxième rapport DD.

En 2007, le projet était très porté par le directeur général et moi-même. On a fait le 1<sup>er</sup> rapport de 2010 sur les 3 axes qui correspondait aux 3 piliers du DD. Les reproches lors de l'évaluation (c'était très symptomatique) : On s'est très renfermé entre nous, dans l'entreprise et même dans les gens qu'on pouvait côtoyer via le 3D, les gens des mêmes structures (qui renvoient les RQ ou directeur ou les gens du marketing). L'auditeur n'a fait des reproches lors de l'évaluation Afaq : (i) On ne déployait pas la démarche sur les autres strates de l'entreprise, (ii) le projet reposait sur deux personnes (PP et moi) et a été partagé un peu avec le responsable marketing parce qu'il travaillait un peu sur le rapport DD.

On a travaillé sur ces points. On s'est quand même servi de ces remarques. On a un peu décroché avec le DD quand on passait à l'évaluation Afaq. On a décroché avec le DD et avec le 3D quand on a passé l'évaluation 26000. Du coup, ça nous a donné une autre vision, une autre manière de réfléchir. Pour moi, c'est un autre niveau que le DD. Dans le rapport de l'évaluation, on nous a fait des préconisations et nous avons travaillé sur ces préconisations. Au début, participé au réseau avait du sens car on pataugeait (on était tous au même niveau) mais au moment il a fallu déployer la RSE dans l'entreprise, il était plus intéressant de faire autrement que de rencontrer les mêmes personnes tout le temps.

On était le premier à avoir passé l'évaluation et forcément quand je participais aux ateliers 3D, je ne me retrouvais moins. On a décroché avec le 3D quand on a passé l'évaluation Afaq. C'était très rapide pour nous :

- 1<sup>er</sup> rapport DD publié en 2010, à cette époque
- Novembre 2010 : l'évaluation Afaq 26000

- En 2011, on a commencé de travailler avec un cabinet qui s'appelle Alternité (son job est de faire du DD par rapport à la communication). Il nous a aidés à travailler autrement et il nous a structuré notre démarche différemment, forcément ça nous nous a coupé du 3D. 3D est la démarche selon les piliers du DD.

On a travaillé sur des axes de travail (voir les axes dans le rapport DD) qui collent à notre manière de travail. On a fait l'inverse de la démarche connue dans le réseau 3D, on ne prend pas les 3 piliers mais plutôt on prend la méthode correspondant à notre travail, on va en faire des axes de travail et ces axes-là rentreront dans le DD (voir le rapport du 2012). On a bossé dans ce sens et on a repassé l'évaluation en mars 2014 et ceux qui ressortis est que ça se sentait que c'était imprégné dans toutes les strates de l'entreprise. Moi je n'ai même pas participé à ce projet, comme quoi.

Forcément l'évolution de l'entreprise : 2005-2010 construction, 2010-2015 le déploiement et là en 2015-2020, le thème va être la performance industrielle. Il fallait réorganiser l'entreprise et forcément le DD était quelque chose qui s'intégrait dans toute l'entreprise. Ça vit partout et il n'a pas personne comme référente. Il fallait un moment mais il vit tout comme un bébé qui a appris à marcher.

Aujourd'hui, on garde tout ça mais l'idée est d'arriver à des réglages fins, les dix dernières, c'était du grossier (la 1<sup>ère</sup> année on a balayé, déconstruit, posé les fondations et là on est dans les finitions). On dit performance industrielle, c'est là où on va gagner notre manière de qualité.

Les principes de la RSE en plusieurs étapes et couches : démarche 3D, évaluation Afaq 26000 en 2010, cabinet Alternité et le renouvellement de l'évaluation. En mars, des préconisations ont été faites et on est en train de les mettre en amélioration. Aujourd'hui, on est dans une démarche d'amélioration continue. Les 3 phases : construction, déploiement, performance. C'est à qu'on dirige tous les projets. C'est la base de notre travail. On va vers la performance industrielle tout en posant la question de la performance environnementale. On travaille par axe fort.

Le réseau 3D nous a fait travailler avec le CCI de Landes, ils sont très à la pointe sur ce sujet et le réseau 3D nous a fait travailler avec eux pour réaliser un diagnostic. On a mis en place des actions par rapport des échanges avec les fournisseurs. C'est toujours pareil, une meilleure productivité et moins de déchets. On se sert le réseau 3D comme outil de veille et de l'alerte. Dans une démarche d'amélioration continue en ayant le socle de DD comme de base de travail

Aujourd'hui, personne ne va vous dire qu'à Buzet on fait du DD. C'est complètement dans l'organisation. On fait attention à l'eau, à l'électricité. Le premier devoir d'une entreprise responsable est une entreprise durable. Le sociétal est de faire vivre l'entreprise. On ne réfléchit pas un projet même il est industriel sans se poser la question de l'environnement, la sécurité, les conditions d'utilisations, c'est la base de notre travail. On va vers la performance industrielle en se posant la question de la performance environnementale, sociétale.etc.

On travaille par axe fort par an : il y a deux ans c'était la biodiversité, l'an dernier c'était l'écoconception, etc. On est dans une démarche d'amélioration continue en ayant le socle de DD comme de base de travail. L'éco-conception, on a commencé en fin 2011 via le réseau 3D (grâce au réseau 3D) mais on y va moins maintenant. On est toujours adhérent mais nous avons moins de contacts avec des entreprises 3D. Honnêtement, je pense que ce n'est plus en caves qu'il faut aller chercher des informations, c'est auprès des entreprises qui n'ont rien avoir avec notre activité. C'était profitable de faire 8 jours au Québec que de faire 25 réunions avec le groupe 3D, notamment avec des caves. On fait partie des caves assez hautes et ce n'est pas avec les autres qu'on aura des idées sympathiques. Il y a un aspect participatif en 2010 qu'aujourd'hui, on s'en sert plus comme outil de veille.

Les réunions fournisseurs, c'est avec une entreprise qui fabrique de la bétadine qui m'a donné l'idée. Il faut se sortir de notre secteur, ce n'est plus dans le vin qu'on va trouver des idées. Aujourd'hui, c'est de la veille que de la participation.

Au démarrage, c'est un projet qui était porté que par 2 personnes mais c'était une phase obligation. Il fallait que le projet soit porté que par nous deux avant d'être déployée car il serait plus difficile de le déployer directement, d'un coup. Le projet n'était pas participatif. Aujourd'hui, le projet participatif : avec un partage des convictions et des visions. C'est une évolution, ça se voit dans la manière de présenter nos rapports DD :

- Le 1<sup>er</sup> rapport Présenté en réunion
- Le 2<sup>ème</sup> rapport DD a été présenté (comme on nous fait les reproches, on nous a dit que ce n'était pas assez déployée) par chaque Responsable de service à
- Une réunion du personnel spécifique à la présentation du 3<sup>ème</sup> rapport.

## Annexe 5 - exemples de retranscriptions

Acteur : DG

Date : octobre 2016

Q : Quelle était votre source de motivation pour le projet RSE ?

R : Quand je suis arrivé, la cave était en grande difficulté financière et c'était d'autant plus grave du fait du risque de disparition de la marque Buzet dans cette zone. On est le seul avec la marque Buzet dans ce grand bassin. On n'imagine même pas cette perte. La pérennité ou la durabilité de la cave et surtout de la marque Buzet résonnait bien avec le DD.

On travaillait déjà avec le coordinateur du réseau 3D (nommé LL) sur les projets ISO 9001 et aussi agri confiance et il commence à discuter du développement du durable et à résonner bien avec mon idée/souhait de la durabilité. Le projet du dispositif 3D est né là. LL s'occupe du montage du projet et je donne notre accord.

Au niveau de la cave, j'ai présenté au conseil d'administration la vision du DD et la volonté de collaborer avec le réseau 3D. Ils n'ont rien compris mais m'ont laissé filer quand même (vote favorable et allocation d'un budget) car il n'y avait pas d'autres choix du fait de la difficulté financière. La présentation du projet DD au conseil d'administration ensuite à l'entreprise. Quand je suis arrivé chez Buzet en 2005 des personnes/ des compétences n'étaient pas bien exploitées (comme le responsable qualité qui était dans le placard). J'ai fait un état des lieux sur les compétences disponibles et manquantes et il y a eu des licenciements aussi. La responsable qualité a respiré depuis mon arrivée et a explosé le compteur. Elle s'est donnée à fond dans le service qualité et ensuite la RSE. Elle a beaucoup fait depuis.

Q : Auriez-vous adhéré au réseau si vous ne connaissiez pas le coordinateur du réseau ? Son appartenance à une institution comme la FRCAA était-elle une garantie pour vous ?

R : Oui, le projet m'importait beaucoup et quand on tombe sur des personnes comme lui qui veulent avancer et lancer la réflexion, je suis preneur qu'il soit issu de la FRCA (actuel Coop de France) ou pas. C'était la réflexion sur le DD et sa mise en pratique qui m'a intéressé. Il n'y avait pas assez de personnes qui parlent de ce sujet et qui voulait se lancer. Le jour de notre évaluation, il n'y avait même pas un audit qui pouvait évaluer la RSE de notre entreprise. On a eu le chef des audits de chez Afnor comme quoi.....

C'est bien d'être le premier sur le sujet, ça donne une longueur d'avance et on a quand même eu beaucoup de prix. Je suis un mégalomane, un fou de prix mais ces prix ont un sens pour nous car tous ces prix sont sources de motivation et de fierté pour les salariés. Ce n'est pas juste le prix pour le prix. C'est pour les salariés, une manière de valoriser et de donner une visibilité de leurs travaux et c'est une reconnaissance externe du travail interne. On organise un pot suite à un prix et on discute des souvenirs, de nos points forts et là naissent aussi des nouvelles sources de motivations. Les salariés parlent et sont plus confiants et plus inspirés.

Q : Comment le projet s'est structuré en interne ?

R : Au début, on a travaillé en binôme la responsable qualité et moi-même. Nous informions les salariés et nous nous ne pourrions pas leur demander de travailler sur un sujet complexe et pas affiné. Il a fallu affiner la réflexion du DD et impliquer les salariés à leur niveau pour une meilleure contribution. A ne surtout pas les stresser avec un gros machin. Je n'ai pas délégué tout de suite et ce n'est pas la meilleure chose. On a démarré en binôme et a délégué au fil du temps. C'est sympa de voir des dirigeants qui valident et qui délèguent tous mais pour des sujets aussi complexes l'implication à 100% du DG est indispensable. C'est facile de déléguer mais l'implication de la direction ne se limite pas à la mise à disposition des ressources et que les projets doivent s'inscrire dans la stratégie et dans la durabilité et du coup tout est lié et tout avance ensemble (stratégie, DD, autres projets). Il n'y a que la direction qui peut créer cette connexion solide et qui surtout plus de visibilité sur beaucoup de choses. Ce projet DD résonnait bien avec notre volonté de perdurer. Et toute la stratégie de l'entreprise a trouvé un sens dans le DD. En discussion avec le coordinateur du réseau (à côté de la cafète) sur le DD et notre souhait de perdurer que naisse le projet 3D.

Q : Comment vit le projet RSE au sein de l'entreprise ?

R : On définit la stratégie tous les 5 ans et pour la période de 2005-2010 nous avons entrepris pas mal de projet démarches d'amélioration continue et agri confiance et nous avons enchainé sur cet élan le projet DD. Autant qu'entreprise pilote, ce projet du collectif était une pépinière.

Q : Comment expliquez-vous votre longueur d'avance sur les autres PME du réseau 3D?

R : Nous avons une bonne longueur d'avance sur les autres entreprises du dispositif et aussi sur les entreprises pilotes/pionnières. Nous sommes la première entreprise du dispositif évalué Afaq 26000 et depuis plusieurs prix à notre actif.

Parmi les 10 entreprises pilotes, je pense être le seul DG implique à toutes les réunions et toute la vie du réseau. C'est plutôt les responsables qualité ou d'autres fonctions qui ont été plus présents mais beaucoup moins d'implication des DG (au-delà des réunions pour les DG). Cette forte implication qui était aussi une volonté (une nécessité de durabilité pour nous) couplée avec une stratégie basée sur le DD ont fait naître ces résultats. De plus notre entreprise était sur un bon élan depuis mon arrivée du point de vu des compétences, la mise en place des projets qualité, agri-confiance. En fait, entre 2005 et 2007, on se lance sur d'autres projets qualité qui ont permis de structurer l'entreprise grâce à l'ISO 9001. La cave était aussi en retard sur de mise en place des projets de certification comme ISO 9001, ISO 14001, etc.

Cette structuration avec une stratégie plus confirmée avec le DD nous a permis de tracer, d'aller très vite. On avait trouvé notre voie (dynamique + une stratégie solide et durable). Le DD englobe tous les projets existants. Tous les projets deviennent ou sont un élément du DD.

Aujourd'hui, ce projet vit tout seul et est décliné dans toutes les fonctions de l'entreprise. Tous les salariés sont impliqués à leur niveau et sont forts de proposition. Tout nouveau projet est raisonné RSE/DD par les salariés (par exemple, et si on faisait comme ça serait plus bénéfique du point de vue environnementale ou réduction d'énergie ou sociale). C'est merveilleux de vivre ça pour un DG.

Table des matières	
Introduction générale.....	1
1. Introduction .....	1
2. Théories mobilisées.....	5
2.1. Innovation : innovation non-technologique et innovation en réseau.....	5
2.2. Théorie du capital social.....	7
2.3. Apprentissage réticulaire .....	9
3. Problématique de recherche .....	11
4. Cadre d'analyse.....	16
5. Architecture de la thèse .....	20
Partie I : Les aspects théoriques et méthodologiques.....	26
Chapitre 1 - Les normes de systèmes de management (NSM) et l'ISO 26000 .....	27
Introduction .....	27
Sommaire .....	28
1. Une approche historique et contextuelle des NSM et l'ISO 26000.....	29
1.1. Qu'est-ce qu'une NSM ?.....	29
1.1.1. Normes .....	29
1.1.2. Norme de système de management .....	31
1.2. Genèse des NSM .....	35
1.2.1. Le paradigme de la qualité : la naissance d'une conception systémique du management ....	35
1.2.2. Les premières normes de système de management : vers la normalisation .....	36
1.2.3. La création de l'ISO 9000 .....	37
1.3. Évolution des NSM .....	38
1.3.1. ISO 9001 : la première norme internationale de système de management.....	38
1.3.2. ISO 14001 : la norme mondiale verte. Des principes d'un « management qualitatif » vers une approche plus thématique.....	39
1.3.3. ISO 22000 : la norme sectorielle de l'agroalimentaire.....	40
1.4. Et l'ISO 26000 ?.....	42
1.4.1. Normalisation de la responsabilité sociétale : la norme hors norme (le texte du point 1.4.1 est tiré de nos travaux dans Déméter).....	42
14.4.1. Origine historique de la notion .....	43
14.4.2. Contenu et architecture de l'ISO 26000 .....	44
14.4.3. Principes de traduction de la norme ISO 26000 à l'agroalimentaire : vers l'élaboration d'un référentiel adapté au secteur.....	46
1.4.2. Pertinence managériale de l'ISO 26000 pour les organisations .....	49
1.4.2.1. Norme non certifiable.....	49
1.4.2.2. Une norme de lignes directrices : le prototype d'un nouveau type de NSM pour la responsabilité sociétale ? .....	50
2. La recherche académique sur les NSM .....	55
2.1. Méthodologie.....	56
2.2. Étude académique des NSM.....	57
2.2.1. Point de vue des pratiques managériales .....	57
2.2.2. Approche institutionnaliste.....	59
2.2.3. Approche autorégulatrice .....	59

2.2.4. Approche selon la théorie des cartels et des clubs.....	60
2.3. Aspects clés de l'adoption des NSM par les organisations .....	60
2.3.1. Motivation d'adoption d'une NSM .....	61
2.3.2. Bénéfices de l'adoption des NSM .....	62
2.3.3. Mise en place des NSM.....	63
2.3.4. Cas des PME .....	66
2.4. Point aveugle de la littérature NSM et positionnement de notre recherche.....	68
3. La norme comme objet sociotechnique et comme enjeu d'appropriation.....	69
3.1. La nature ambivalente des NSM .....	70
3.1.1. Un texte générique qui se veut opérationnel .....	70
3.1.2. Un objet poussé par l'extérieur et appliqué en interne .....	70
3.2. NSM comme objet d'appropriation.....	72
3.2.1. Appropriation des NSM .....	72
3.2.1.1. NSM comme un outil de gestion .....	72
3.2.1.2. Appropriation de l'outil de gestion.....	73
3.2.2. Appropriation par les acteurs.....	74
3.2.2.1. Rôle du dirigeant .....	74
3.2.2.2. Rôle du responsable qualité.....	75
3.3. Les changements organisationnels et l'innovation induits par les normes .....	76
3.3.1. NSM et innovation .....	76
3.3.2. RSE et innovation.....	78
3.3.3. Changements organisationnels et innovation .....	80
Conclusion.....	83
Chapitre 2 - La mise en place des NSM et de la RSE : une lecture conceptuelle par la dimension collective .....	84
Introduction .....	84
Sommaire .....	85
1. Réseaux d'accompagnement aux NSM et à la RSE.....	86
1.1. La diffusion des pratiques managériales dans les PME.....	87
1.2. Que c'est qu'une initiative/action collective .....	89
1.3. Typologies des stratégies collectives.....	91
1.4. Participation des PME à des initiatives collectives .....	92
1.5. Intégration des NSM et de la RSE dans les PME par le biais des initiatives collectives .....	93
1.5.1. Cas de NSM.....	94
1.5.2. Cas de la RSE.....	97
2. Dynamique de mise en place des pratiques managériales innovantes.....	100
2.1. Distinction entre le processus de génération et d'adoption de l'innovation .....	101
2.2. Adoption des pratiques managériales : approche processuelle.....	106
2.2.1. Cas des NSM/normes privées.....	106
2.2.2. Cas de la RSE.....	108
3. L'apprentissage organisationnel au prisme des phénomènes réticulaires .....	116
3.1. De multiples perspectives sur l'apprentissage organisationnel .....	117
3.1.1. Le point de vue de l'organisation apprenante.....	117
3.1.2. L'approche systémique et les « niveaux » de l'apprentissage, et la connaissance comme objet de recherche spécifique .....	118
3.2. Une approche intégrative de l'apprentissage organisationnel réticulaire .....	119



3.2.1. Les prémisses de l'AO réticulaire avec le modèle « 4I » .....	120
3.2.2. Premiers développements : l'importance du modèle 4I .....	121
3.3. Les travaux fondateurs de Knight et Pye sur l'apprentissage réticulaire.....	125
3.3.1. Une conceptualisation originale de l'apprentissage en réseau .....	125
3.3.2. Concepts clés de l'apprentissage en réseau.....	127
3.4. Vers un cadre d'analyse de l'apprentissage réticulaire (article 6) .....	129
Chapitre 3 - De l'ancrage épistémologique aux choix méthodologiques .....	133
Introduction .....	133
Sommaire .....	134
1. Paradigme de la recherche : approche constructiviste.....	135
1.1. Paradigmes épistémologiques : une synthèse .....	135
1.2. Choix du constructivisme .....	137
2. Méthodologie qualitative.....	139
2.1. Choix d'une démarche qualitative .....	139
2.1.1. Intérêt d'une démarche qualitative .....	139
2.1.2. Choix de cas multiples .....	140
2.2. Collecte et analyse des données.....	147
2.2.1. Sélection des cas.....	147
2.2.2. Collecte des données .....	148
2.2.2.1. L'entretien .....	148
2.2.2.2. Recours aux données complémentaires .....	150
2.2.3. Traitement et analyse des données qualitatives .....	151
2.2.4. Légitimation de la connaissance.....	151
3. Méthodologie quantitative.....	153
3.1. Intérêt d'une méthodologie quantitative .....	154
3.2. Intérêt de l'enquête NetGrow .....	154
3.2.1. Présentation du projet NetGrow .....	154
3.2.2. Intérêt de l'enquête NetGrow pour notre recherche .....	156
3.3. Validité et fiabilité de la démarche quantitative .....	157
3.3.1. Gestion des biais potentiels des échantillons.....	157
3.3.2. Opérationnalisation des variables.....	162
3.3.3. Choix des méthodes.....	164
4. Présentation du dossier d'articles .....	165
4.1. Synthèse d'articles.....	165
4.2. Liste de coauteurs et synthèse des contributions respectives .....	167
4.3. Statut des articles .....	168
4.4. Tableau de contribution.....	169
Partie II : dossier d'articles.....	174
Sommaire .....	175
Article 1 - Non-technological innovations from organisational design and change perspectives in VSEs and SMEs: the case of management systems .....	176
Abstract .....	177
1. Introduction .....	178
2. Non-technological innovation: a clarification of terms and of conceptualisations.....	179
3. A tentative typology with an application to the management system type of non-technological innovation and implications for entrepreneurial development .....	190

4. Conclusions .....	195
References .....	197
Article 2 - Network characteristics and the adoption of organisational innovation in the food sector .....	200
Abstract .....	201
1. Introduction .....	202
2. Organisational innovations and networks in the context of food sectors .....	203
2.1. The concept of organisational innovation: definition and interests .....	203
2.2. Innovation and networks in the context of food companies .....	205
2.3. The network dimension of organisational innovations: research hypotheses .....	206
3. Methodology, data and variable .....	208
4. Results .....	213
5. Discussion .....	216
6. Managerial implications .....	218
7. Concluding remarks and perspectives .....	219
References .....	221
Article 3 - Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises .....	226
Abstract .....	227
1. Introduction .....	228
2. Corporate Social Responsibility in SMEs: the network dimension .....	228
3. Network effects in CSR implementation: theoretical backgrounds .....	230
4. A case study of network effects in CSR implementation .....	235
5. Some managerial implications and concluding comments .....	247
References .....	249
Article 4 - Food safety implementation in the perspective of network learning .....	253
Abstract .....	254
1. Introduction .....	255
2. Materials and Methods .....	256
3. Results and Discussion .....	257
3.1. Network effects in Food Safety Management Standard (hereafter FSMS) implementation: emphasizing the interests of collective initiatives .....	257
3.2. Exploring the structural dimensions of collective initiatives .....	257
3.3. Networking activity within collective initiatives .....	258
3.4. Collective initiatives as drivers of cognitive resources .....	259
3.5. Network effects in FSMS implementation: synthesis and managerial implications from a collective initiative point of view .....	260
4. Case study of collective initiatives for FSMS implementation in the USA and France .....	261
4.1. In the USA (with global implementation): the Food Safety Knowledge Network developed by Michigan State University (MSU) .....	261
4.2. In France: the ISO 22000 club launched by CCI Picardie .....	265
5. Conclusion .....	269
References .....	272
Article 5 - Conditions d'émergence d'une initiative collective pour la diffusion de la RSE auprès des PME .....	275

Résumé .....	276
Introduction .....	277
1. Cadre conceptuel: les conditions d'émergence d'un réseau .....	278
2. Caractéristiques de l'étude de cas et méthodologie .....	280
3. Résultats: émergence de l'initiative 3D .....	281
4. Discussions .....	285
5. Conclusion et implications managériales .....	288
Références bibliographiques .....	290
Article 6 – A network learning framework with application to CSR in food SMES .....	292
Abstract .....	293
1. Introduction .....	294
2. Theoretical backgrounds of multilevel approaches of learning .....	295
2.1. The 4I model as a first conceptual basis for network learning .....	295
2.2. Identifying some core processes at the basis of network learning .....	297
2.3. Important extensions of the 4I models for network learning .....	299
3. Network learning as a specific form of OL: a syncretic approach of learning .....	301
3.1. An original conceptualization of network learning .....	301
3.2 Key concepts of network learning .....	302
4. Network learning framework with an application to CSR in SMEs .....	304
4.1. An integrative framework of network learning .....	305
4.2. An illustration: CSR implementation in SMEs .....	306
5. Managerial implications and concluding comments .....	308
References .....	309
Partie III : Discussions et perspectives .....	312
Chapitre 4 - Synthèse et discussion .....	313
Introduction .....	313
1. Les caractéristiques du réseau .....	315
1.1. Synthèse des résultats .....	315
1.2. Discussion et perspectives .....	316
2. Effets de réseau .....	319
2.1. Synthèse des résultats .....	319
2.1.1. Cas ISO 22000 .....	319
2.1.2. Cas RSE .....	321
2.2. Discussion et perspectives .....	324
2.2.1. Effets structurels .....	325
2.2.2. Effets interactifs .....	329
2.2.3. Effets cognitifs .....	330
2.2.3.1. Niveau du réseau .....	330
2.2.3.2. Niveau de la PME .....	331
2.2.4. L'interaction entre les trois catégories d'effets de réseau .....	335
3. Conditions d'émergence du réseau .....	336
3.1. Synthèse des résultats .....	336
3.2. Discussion et perspectives .....	337
4. Apprentissage réticulaire : synthèse et discussion .....	339

Chapitre 5 - Contributions, limites et perspectives .....	341
Introduction .....	341
Sommaire .....	342
1. Contributions .....	343
2. Limites de la thèse .....	352
3. Perspectives : nos recherches futures .....	354
Conclusion générale .....	356
Références bibliographiques .....	362
Liste des tableaux .....	381
Liste des illustrations .....	383
Sigle & abréviations .....	384
Liste des annexes .....	385

## Annexe 6

### Introduction

Dear Sir,  
Dear Madam,  
Dear CEO,

The members of the European project NETGROW would like to receive your opinion about innovation and networks in the agri-food sector.

All answers are completely anonymous and will only be used in the frame of NETGROW.

If you are interested in the results, please subscribe to our [newsletter](#).

If you like more information [click here](#) or send us an e-mail.

FOR TO START THE SURVEY PLEASE CLICK ON THE ">>" (NEXT) BUTTON BELOW  
We like to thank you in advance for your cooperation.



### 1 GENERAL CHARACTERISTICS

Please indicate the country in which your company is situated:

- Belgium
- France
- Hungary
- Ireland
- Italy
- Sweden
- Other, please specify:

To what of the following categories does your firm belong?

- Food processor
- Technology suppliers (e.g. packaging)
- Ingredient/raw materials suppliers
- Logistics (e.g. transportation)
- Other, please specify

Please select your main business activity from the following NACE-code list:

Please use the box below to add any comment or remark with regards to your main business activity:

What is your firm's primary geographical market?

- Local/regional
- National
- European
- World wide

Please indicate:

Firm's year of establishment

Current number of employees (Full time equivalents)

Compared to 2 years ago, the number of employees has ...

decreased

remained the same

increased

I don't know

Compared to 2 years ago, our profit has ...

decreased

remained the same

increased

I don't know

Additional comments:

## 2. INNOVATION AND NETWORKING BEHAVIOR

### DEFINITION

**INNOVATION is understood as:**

- New products or services,
- New processes,
- New markets (e.g. new types of customers or new geographical markets), and
- New business models or management tools

**Which of the three following statements is the most in line with your firm's innovation strategy?**

(Cross where appropriate; only one answer possible)

- We are often first to market and respond rapidly to new opportunities
- We are seldom first to market, but are a fast follower
- We focus on our niche in the market and pay attention to industry changes only if they have a direct influence on our areas of operations

**Has your firm realized any of the following innovations in the last two years?**

(Cross where appropriate; if you wish you can provide examples of realized innovations)

	Don't know	None	1	2	3,4 or 5	6 or more
New products or services Example(s): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
New processes Example(s): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
New markets Example(s): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
New business models or management tools Example(s): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Has your firm been member of the following organizations in the last two years?**

(Cross where appropriate)

	Don't know	Not a member	Member of 1	Member of 2	Member of 3 or more
Chambers of commerce (e.g. VOKA) and trade organizations (e.g. FIT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industry associations and sector organizations (e.g. Choprabisco, Fevia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clusters (e.g. Flanders Food)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scientific and technological parks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business clubs (e.g. Cercle de Wallonie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**In the last two years, how frequently has your firm collaborated with or used the following 'organizations' in order to source the following types of knowledge or resources for the purpose of innovation?**

(Cross where appropriate)

	Don't know	Never for any type	Scientific knowledge*	Technical info & resources*	Managerial/legal know-how*	Market info & facilitation*	Financial resources
Suppliers (raw materials, machines, packaging)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competitors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Other firms in other sectors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Universities and public research institutes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Private research institutes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Chambers of commerce (e.g. VOKA) and trade organizations (e.g. FIT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Industry associations and sector organizations (e.g. Choprabisco, Fevia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Clusters (e.g. Flanders Food)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Scientific and technological parks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Business clubs (e.g. Cercle de Wallonie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Training institutes and consultants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fairs, exhibitions, conferences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

\* **Scientific knowledge** relate for example to Food Science, Food & Nutrition, Biotechnology, Medical etc.

\* **Technical information and resources** relate for example to engineering, product design etc. and equipment, IT facilities etc.

\* **Managerial and legal know-how** relate for example to management experiences and intellectual property

\* **Market information and facilitation** relate for example to knowing customers' demand, how to reach the target market segment etc.

## DEFINITION

### PARTNERS are understood as:

Any firm or research institute (private & public) with whom your firm has developed relationships with the aim to innovate

### To what extent do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
The relationships we have developed with our partners are strong and harmonious	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In general, we don't manage to get what we want from each of our partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our partners possess capabilities and know-how which are complementary to ours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We frequently develop relationships with new partners with the aim to innovate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. FIRM INNOVATION CULTURE and CAPABILITIES

**Does your firm have any of the following in place?**

	Yes	No
Training courses by external experts about collaboration, management of partnerships	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In-house training courses about collaboration, management of partnerships	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partner selection procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joint business planning sessions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Codified best practices (collaboration, partnerships)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet for collaboration and partnership resources, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Full-time partnership manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**To what extent do you agree or disagree with the following statement?**

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
My firm believes that networking and collaboration with other organizations play a role in the future success of the firm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**To what extent do you agree or disagree with the following statements?****The employees managing our network of partners know ...**

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
... what the future targets of the firm are	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... how the firm monitors and handles changing market conditions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... the firm's strategic assets and capabilities and how they must change to create future value	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... the firm's strengths and weaknesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**To what extent do you agree or disagree with the following statements?****The employees managing our network of partners ...**

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
... usually feel and listen to what each of our partners actually wants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... care about the concerns of each of our partners even if we do not expect any advantages to arise for us in the short term	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... adapt their communication to our partners so they can understand us better and quicker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... establish processes in our firm to coordinate the relationships and activities with our partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



To what extent do you agree or disagree with the following statements?

We put a lot of effort ...

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
... in seeing the point of view of our partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... to make our partners understand our product and services offering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... to make our partners understand our position in the market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... to make clear what we expect from each of our partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... to make clear what we can offer to each of our partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... to make clear to our partner how we should communicate with one another	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Block 4a Choice question

Now we come to the last part of this survey.

Imagine the ideal world, where you would be able to find the ideal 'innovation network'. How would this innovation network look like? What characteristics would it have?

You will be provided with 3x2 networks described by a set of the following characteristics:

	Description	Characteristics
Type of members	Extent to which the members of the network are actors of the supply chain and research institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manufacturers &amp; supply chain members</li> <li>Manufacturers &amp; research institutions</li> </ul>
Information openness	Degree to which information circulates internally within the network	<ul style="list-style-type: none"> <li>Open information sharing</li> <li>Confidential information sharing</li> </ul>
Network goal	Range of supports for innovation the network aims to provide to its members	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help firms to develop innovations (e.g. market info, pilot facilities)</li> <li>Help firms to build their network of partners for innovation</li> <li>Help firms to manage their network of partners for innovation</li> </ul>

Carefully read the description of 2 potential networks, called A and B, below.

Which of the two networks is more likely helping your firm to innovate?

Please indicate the according network by clicking on the bullet below the respective network.

	Network A	Network B
Types of members	Manufacturers + supply chain members	Manufacturers + research institutions
Information openness	Confidential information sharing	Open information sharing
Network goal	Helps to build a network	Helps to manage a network
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Carefully read the description of 2 potential networks, called C and D, below.

Which of the two networks is more likely helping your firm to innovate?

Please indicate the according network by clicking on the bullet below the respective network.

	Network C	Network D
Types of members	Manufacturers + supply chain members	Manufacturers + research institutions
Information openness	Confidential information sharing	Open information sharing
Network goal	Helps to build a network	Helps to develop innovation
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Carefully read the description of 2 potential networks, called E and F, below.

Which of the two networks is more likely helping your firm to innovate?

Please indicate the according network by clicking on the bullet below the respective network.

**Network E**  
**Types of members** Manufacturers + supply chain members  
**Information openness** Open information sharing  
**Network goal** Helps to develop innovation

**Network F**  
**Types of members** Manufacturers + research institutions  
**Information openness** Confidential information sharing  
**Network goal** Helps to build a network

#### Block 4b Choice question

adapt according to the first blok

	Description	Characteristics
<b>Type of members</b>	Extent to which the members of the network are actors of the supply chain and research institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manufacturers &amp; supply chain members</li> <li>Manufacturers &amp; research institutions</li> </ul>
<b>Information openness</b>	Degree to which information circulates internally within the network	<ul style="list-style-type: none"> <li>Open information sharing</li> <li>Confidential information sharing</li> </ul>
<b>Network goal</b>	Range of supports for innovation the network aims to provide to its members	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help firms to develop innovations (e.g. market info, pilot facilities)</li> <li>Help firms to build their network of partners for innovation</li> <li>Help firms to manage their network of partners for innovation</li> </ul>

adapt according to the first blok

**Network A**  
**Types of members** Manufacturers + research institutions  
**Information openness** Open information sharing  
**Network goal** Helps to build a network

**Network B**  
**Types of members** Manufacturers + supply chain members  
**Information openness** Confidential information sharing  
**Network goal** Helps to develop innovation

adapt according to the first blok

**Network C**  
**Types of members** Manufacturers + research institutions  
**Information openness** Confidential information sharing  
**Network goal** Helps to develop innovation

**Network D**  
**Types of members** Manufacturers + supply chain members  
**Information openness** Open information sharing  
**Network goal** Helps to manage a network

adapt according to the first blok

**Network E**  
**Types of members** Manufacturers + supply chain members  
**Information openness** Open information sharing  
**Network goal** Helps to build a network

**Network F**  
**Types of members** Manufacturers + research institutions  
**Information openness** Confidential information sharing  
**Network goal** Helps to manage a network

#### Block 4c Choice questions

adapt according to the first blok

	Description	Characteristics
<b>Type of members</b>	Extent to which the members of the network are actors of the supply chain and research institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manufacturers &amp; supply chain members</li> <li>Manufacturers &amp; research institutions</li> </ul>
<b>Information openness</b>	Degree to which information circulates internally within the network	<ul style="list-style-type: none"> <li>Open information sharing</li> <li>Confidential information sharing</li> </ul>
<b>Network goal</b>	Range of supports for innovation the network aims to provide to its members	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help firms to develop innovations (e.g. market info, pilot facilities)</li> <li>Help firms to build their network of partners for innovation</li> <li>Help firms to manage their network of partners for innovation</li> </ul>

adapt according to the first blok

**Network A**  
**Types of members** Manufacturers + research institutions  
**Information openness** Confidential information sharing  
**Network goal** Helps to develop a network

**Network B**  
**Types of members** Manufacturers + supply chain members  
**Information openness** Open information sharing  
**Network goal** Helps to manage a network

adapt according to the first blok

Network C	
Types of members	Manufacturers + supply chain members
Information openness	Open information sharing
Network goal	Helps to develop innovation

Network D	
Types of members	Manufacturers + research institutions
Information openness	Confidential information sharing
Network goal	Helps to manage a network

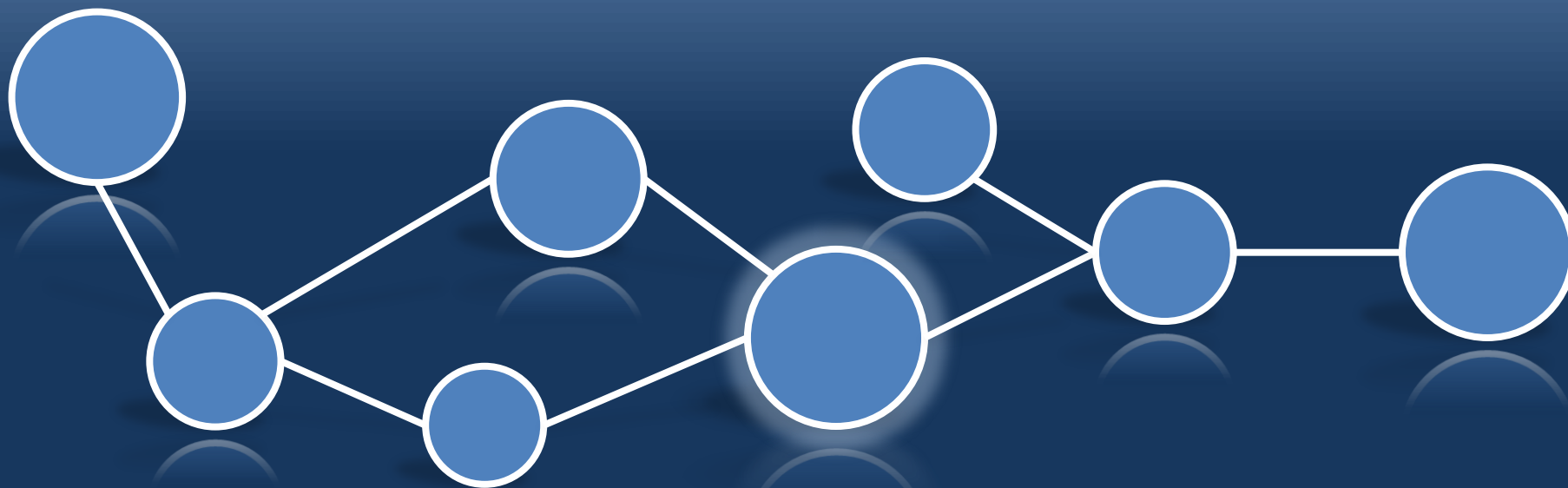
adapt according to the first blok

Network E	
Types of members	Manufacturers + research institutions
Information openness	Open information sharing
Network goal	Helps to build a network

Network F	
Types of members	Manufacturers + supply chain members
Information openness	Confidential information sharing
Network goal	Helps to manage a network



**NETGROW TOOLBOX**  
**TOOLS FOR OPEN-INNOVATION IN THE FOOD INDUSTRY**



# WHY THIS BOOK

Strategic network behavior and network learning is of crucial importance for innovation. It enables a food company to expand its resource base and to absorb new trends and technologies.

It is observed that Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in the food sector often fail to establish a strategic and efficient network. The NetGrow project focuses on the kind of networks typically used by food SMEs that consist of a wide variety of actors such as competitors, suppliers, knowledge centers and a variety of other actors through formal and informal linkages.

The NetGrow project combines scientific research on company level and network level to investigate the drivers and barriers for network learning and network behavior. Now in the final stage of this project, the NetGrow toolbox for food SMEs, network managers and policy makers is under development, to improve network learning based on strategic network management.

This book presents the prototype of the NetGrow toolbox that has been developed based on the identified business implications of the research

carried out in the NetGrow project as well as the feedback from experts and from real life testing of the toolbox. Every NetGrow Partner has contributed with observations, knowledge, experience and advice.

If you are interested in learning more about NetGrow and a particular tool, you are welcome to contact NetGrow via [www.netgrow.eu](http://www.netgrow.eu)

*Enjoy toolboxing!*

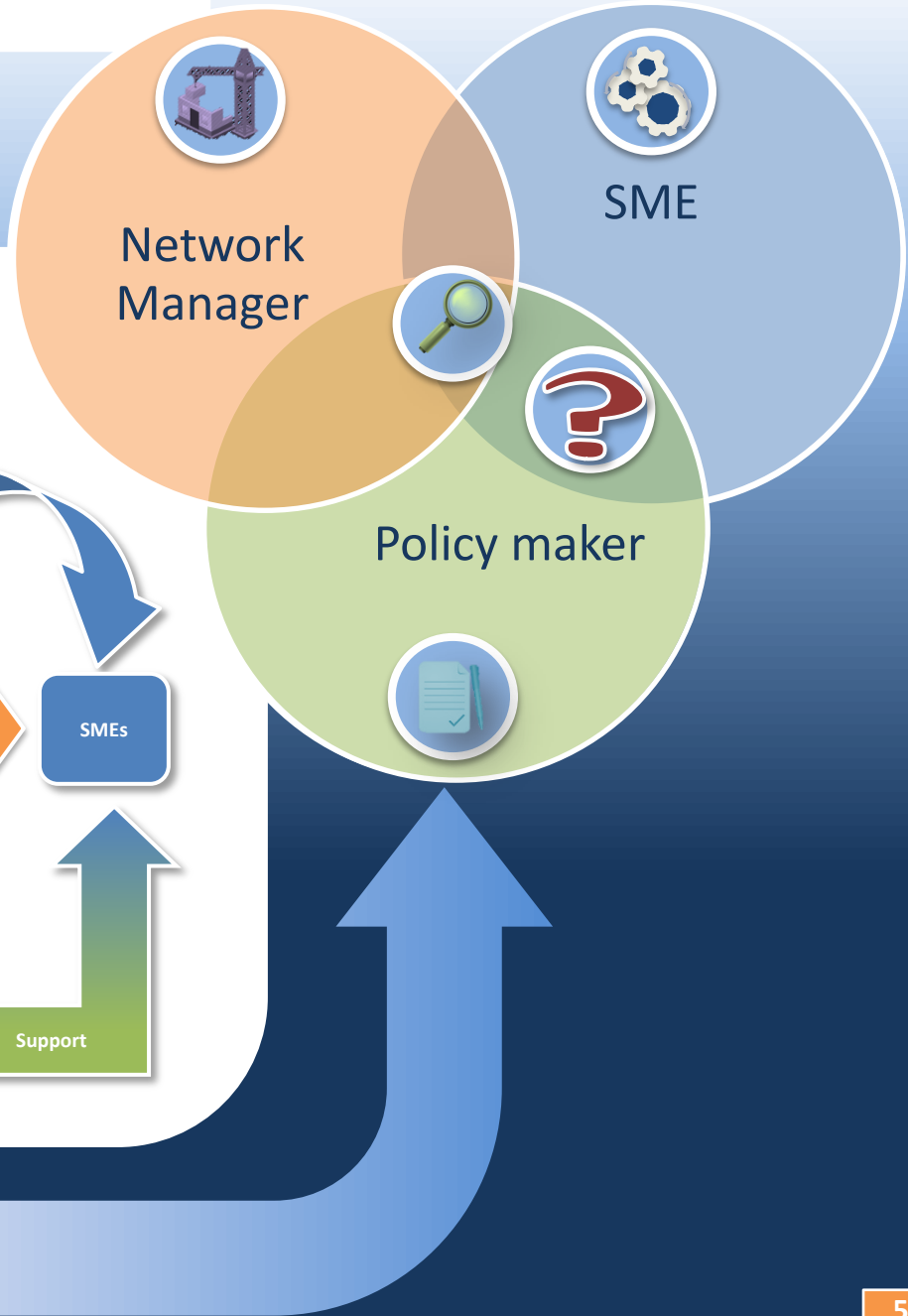
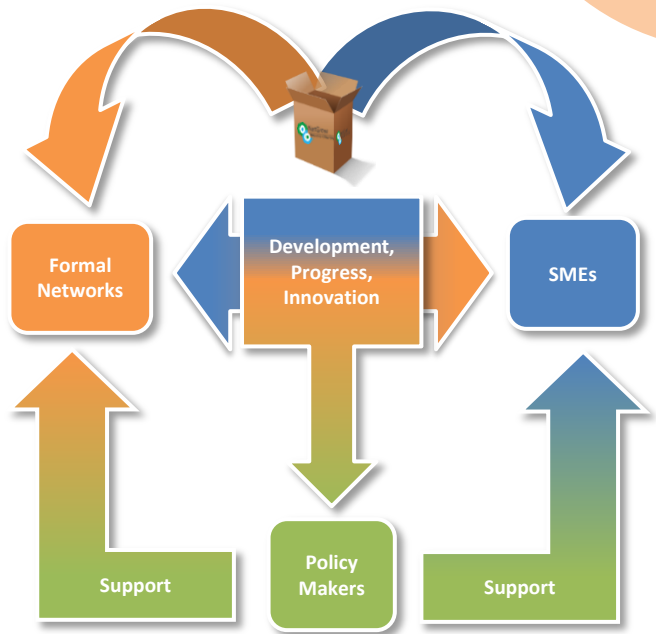
Sincerely,  
**The NetGrow consortium**



# FOR WHOM

The NetGrow Network Learning Toolbox is made for food SMEs (not only food producers, but also manufacturers of technology, equipment and services for the food industry), Network managers and policy makers.

Food SMEs and Network managers can benefit directly from the use of the toolbox through the imbedded tools. Also, policy makers can benefit from the toolbox through the feedback from networks and SMEs on network learning. This will provide policy makers with better insight into where and how Networks and food SMEs can be better supported for innovations.



# HOW TO USE THIS BOOK

This toolbox is presented as a recipe book which you can consult to find inspiration and the “right” recipe for your personal network capabilities. The toolbox is tailored for SMEs and Network organizations.

Before getting started, we will take a look at what the objectives of the toolbox are and what we understand under Strategic Network Behavior and Network Learning.

The main focus of the toolbox are the tools in the toolbox. Every chapter presents one or more tools. You will find an explanation about what each tool requires in terms of preparation, practical execution and follow-up.

At the moment, the toolbox is still under heavy development. Consequently, some of the tools might not be complete or only present an idea for the final version. However, it also gives you the opportunity to get actively involved in the development of the final toolbox, by providing feedback and suggestions for improvements.

Enjoy!



# NETGROW TOOLBOX GUIDE

## Why networks work

**•For WHOM:**

- SME's
- Network Managers
- Policy Makers

**•GOAL:**

- Create motivation for participation
- Inspire
- Understanding importance of Network organizations



p. 10

## Find your network

**•For WHOM:**

- SME's
- Network Managers
- Policy Makers

**•GOAL:**

- Supporting network selection
- Network profiling
- Understanding diversity and choice of networks



p. 12

## Get the most out of your network

**•For WHOM:**

- SME's (primarily)
- Network Managers (secondarily)

**•GOAL:**

- Identify SME most important needs
- Identify needs towards innovation
- Evaluate quality of network
- Match SME need to services of networks



p. 16

## Creating excellent networks

**•For WHOM:**

- Network Managers

**•GOAL:**

- Knowing how to develop and maintain a well-performing network
- Adapting network according to customer need and feedback



p. 26

## Recommendation for policy makers

**•For WHOM:**

- Policy Makers

**•GOAL:**

- Understand how to supported SMEs by innovations
- Understand how to supported network development



p. 30





# WHY NETWORKS WORK

Why networks work. How food SMEs have benefitted from actively participating in a formal network. What can be gained if you actively participate in a network and how to get motivated and inspired. All this can be best explained by best practice examples.

## PURPOSE

Create motivation for actively participating in a formal network

## METHOD

Best practice examples\*

## OUTCOME

Understand the benefits from actively participating in a formal network

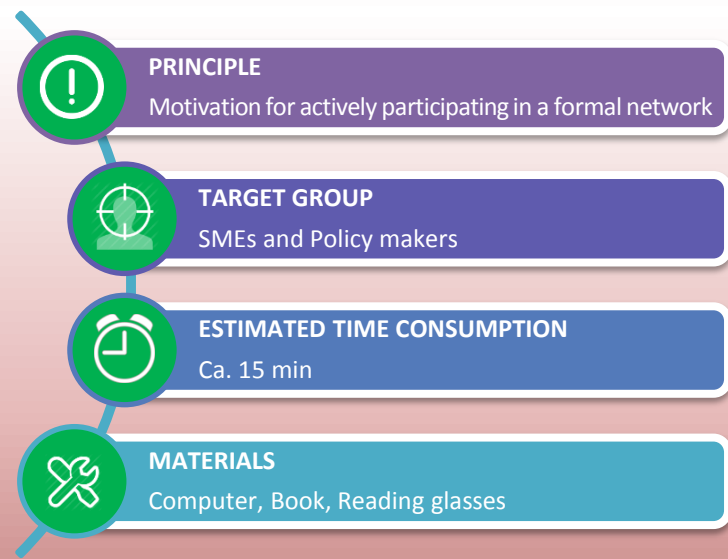
\* Are you a food SME, who benefitted by being an active member of a network and making use of the networks' services? These best practice examples are vital ingredients to shape the toolbox! If you would like to share your testimonial, please contact a NetGrow partner nearest to you. Find below some guidelines to provide best practice examples:

### **Best practice examples:**

If you want to help us collecting more best practice examples on the benefits to be a member of a network and making use of its services, we suggest answering following questions:

1. Explain the good case, the example, the key selling point of this good story.
2. Highlight what particular was the network's contribution to or part in the success (i.e. because the network provided a good conference etc.....).
3. Could you have achieved the same result without a network?
4. Where or how did you find this network?
5. Please provide the following information:
  - A. Information about your company:
    - I. Industry and sector (meat, dairy, organic food, food packaging equipment network etc.)
    - II. Geographic business area
    - III. Size of company (amount of employee)
  - B. Information about the network that you benefit off:
    - I. Membership yes or no
    - II. Geographic scope
    - III. Industry or sector (meat, dairy, organic food, food packaging equipment network etc.)
    - IV. Orientation or focus of the network (business oriented or research oriented)
    - V. Services and activities
    - VI. Link to homepage of network

The manager from the company DIBcoop, a business developer, was looking for effective partnerships between African agricultural and Dutch companies. It is largely to add value to local agricultural products in African countries themselves. Last year He was for a company in Tunisia specifically looking for a Dutch partner that could invest in local processing. "For this I called Food Valley Direct at the end of 2012. Food Valley NL knows the Dutch food sector very well and quickly connected me to a specialist company. I'm very happy," said he. The Dutch company should mainly bring the product on the EU market as an exclusive product. The specific terms of cooperation will get more shape in the coming months. The process will take a total of two to three years expected the manager.



We often use the services of Flanders Food: They help us to link us with the right partner for a certain problem. They also offer collaborative projects, which are sometimes too far away from practices meaning that the results are not ready-to-implement, however, through these projects we have access to basic research and through working together with the other project members, we often find the right partner necessary for the implementation.

# Annexe 8

Le Commissaire général  
à la stratégie et à la prospective

Courrier arrivé le : 22/12/15  
N° : 1003

*Le Premier Ministre*

N° 02712

Paris, le 21 DEC. 2015

Monsieur le Commissaire Général,

La France se situe parmi les pays en pointe en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

Nos entreprises, en particulier multinationales, ont progressé dans la prise en compte des principes de RSE dans leur culture interne et leurs modèles d'affaires. Comme le montre l'étude publiée en mars dernier par la Médiation inter-entreprises et Ecovadis, les entreprises françaises sont en avance en matière de performance RSE par rapport à leurs homologues étrangères. Le Gouvernement tient particulièrement à ce que cet engagement soit conforté à l'avenir et contribue à la compétitivité économique de notre pays sur la scène internationale.

Notre cadre législatif et réglementaire est déjà très avancé, notamment du fait de l'obligation de transparence extra-financière introduite dans le code de commerce – obligation qui se double d'une exigence de vérification par un tiers externe des informations publiées par les entreprises. Ce dispositif a été complété par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015, qui étend l'obligation de publication d'informations non-financières pour les entreprises aux exigences du changement climatique, et dont les décrets d'application sont en cours de préparation.

Nous disposons depuis 2013 d'un précieux cadre institutionnel de dialogue, la Plateforme nationale d'action pour la RSE, installée au sein de votre organisme, qui rassemble l'ensemble des parties prenantes de la RSE en France et à laquelle participent activement les cinq pôles d'acteurs de la RSE (entreprises, syndicats, société civile, chercheurs et développeurs de la RSE, institutions publiques). Les premiers avis et recommandations rendus par la Plateforme ont représenté un apport concret et utile au débat national.

Sans préjudice de l'achèvement des travaux en cours et des mandats que je lui ai confiés à la Conférence sociale d'octobre 2015, je sollicite la Plateforme pour contribuer, en 2016, à trois nouveaux chantiers :

1) La mise à jour du plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE.

L'élaboration de ce document a été demandée à chaque Etat membre par la Commission Européenne en 2011. La France a transmis en 2013 un document préliminaire accepté par la Commission en 2013. Cette base doit maintenant être complétée de manière consensuelle en vue de constituer notre futur plan national.

Jean Pisani-Ferry  
Commissaire Général à la Stratégie et à la Prospective  
France Stratégie  
18 rue de Martignac  
75700 Paris cedex 07

Le Gouvernement souhaite finaliser ce travail, en bénéficiant autant que possible des réflexions et préconisations des acteurs réunis au sein de la Plateforme. Celle-ci pourra apporter son appui aux différentes administrations impliquées dans la mise à jour du plan national, qui sera transmis à la Commission Européenne début 2016.

Par ailleurs, cette réflexion devra utilement s'articuler avec le plan national d'action pour la mise en oeuvre des Principes directeurs des Nations-Unies sur les entreprises et les droits de l'homme, dont votre Plateforme a également été saisie pour consultation.

Ces travaux auront pour objectif de recueillir un consensus sur les actions que la France s'engagera à mettre en oeuvre.

2) La contribution à la définition et à l'élaboration du contenu des mesures de vigilance que mettent en oeuvre les entreprises.

Indépendamment de la poursuite du processus législatif relatif à la proposition de loi sur le « devoir de vigilance des entreprises », les débats parlementaires et consultations de la société civile et des entreprises ayant eu lieu à cette occasion ont révélé un besoin de définition et de clarification du contenu des plans de vigilance ou des procédures de diligence raisonnables évoquées dans la directive 2014/95/UE. Je souhaite que la Plateforme parvienne à dégager les bases d'un consensus national susceptible d'être pris en compte sur cette matière complexe et qui a déjà fait l'objet de travaux approfondis au niveau international.

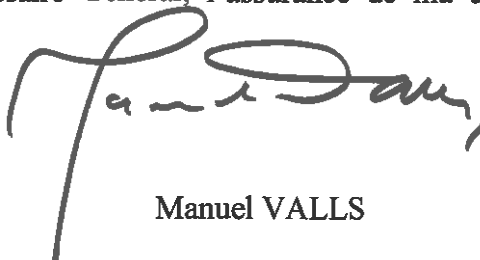
3) J'invite la Plateforme à apporter son concours à la préparation de la discussion sur « les chaînes d'approvisionnement mondiales » qui se tiendra lors de la Conférence Internationale du Travail de juin 2016.

A cet effet, des contributions écrites de la Plateforme pourraient alimenter le mandat du représentant du gouvernement français auprès de l'Organisation Internationale du Travail et de la délégation du ministère du Travail à cette conférence.

Sur ces différents travaux, je souhaite que la Plateforme porte une réflexion étayée et équilibrée, fondée sur un consensus solide et intégrant les attentes des parties prenantes dans leur diversité, tout comme l'objectif de préservation de la compétitivité des entreprises au regard de la concurrence internationale et de simplification des obligations administratives qui leur sont applicables.

Je vous remercie, ainsi que les membres de la Plateforme et de ses organes de gouvernance, pour la qualité du travail de concertation réalisé avec l'ensemble des parties intéressées aux enjeux de la RSE.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Commissaire Général, l'assurance de ma considération distinguée.



Manuel VALLS

## CHARTRE D'ADHESION AU COLLECTIF 3D DESTINATION DEVELOPPEMENT DURABLE®

Les entreprises qui rejoignent le **collectif 3D- Destination Développement Durable®** s'engagent sur la voie de la **Responsabilité Sociétale** en cohérence avec les enjeux et principes décrits dans la norme ISO 26000 et sa déclinaison sectorielle : **Accord Afnor AC X 30-030 « Guide pour la déclinaison de l'ISO 26000 dans le secteur de l'agroalimentaire »**. Cet engagement de Responsabilité Sociétale se traduit par la **signature de la présente charte 3D** par la gouvernance de chaque entreprise. La démonstration effective du respect de l'engagement de la Responsabilité Sociétale se fait par la publication tous les 2 ans minimum d'un **Rapport de Responsabilité Sociétale (ou Rapport de Développement Durable)** ou par une **évaluation de la performance RS** selon le modèle d'évaluation **AFAQ 26000**.

**R**eporting assuré → L'entreprise 3D est dans une réelle dynamique de dialogue avec ses Parties Prenantes et elle s'engage à publier tous les 2 ans minimum (et tous les ans pour les entreprises de plus de 500 salariés) un Rapport de Responsabilité Sociétale sincère et étayé par des indicateurs.

**E**nvironnement & biodiversité protégés → L'entreprise 3D met la préservation de l'environnement au cœur de tous ses projets et activités. Elle s'engage à mettre en œuvre des actions permettant de limiter les impacts négatifs sur l'environnement et à sensibiliser les organisations qui sont dans sa sphère d'influence directe.

**S**écurité des denrées alimentaires (SDA) assurée → L'entreprise 3D a développé une forte culture en matière de SDA. Elle s'engage à assurer à l'ensemble de ses clients un produit sûr par la mise en place et la surveillance de dispositions de maîtrise de la SDA dans l'entreprise, auprès de ses fournisseurs et prestataires. Elle s'engage également à assurer en permanence une traçabilité performante permettant un traitement efficace de toute crise en matière de SDA.

**P**rojet d'entreprise défini et piloté → L'entreprise 3D a une vision à moyen terme (3 à 5 ans) des grandes orientations stratégiques qu'elle souhaite prendre. Elle s'engage à intégrer les principes et enjeux de la Responsabilité Sociétale ainsi que les 7 questions centrales de l'ISO 26000 pour la détermination/actualisation de son projet. Les axes stratégiques sont définis de façon à permettre un partage avec les représentants des principales Parties Prenantes internes et externes.

**O**rganisation gérée de façon efficiente → L'entreprise 3D vise en permanence l'équilibre entre la performance économique, la qualité des produits/services élaborés, la qualité de vie au travail et la performance environnementale (produit/procédé). Elle s'engage à mettre en place des pratiques de bonne gestion et une répartition équitable des résultats économiques avec les adhérents (pour les coopératives) et l'ensemble de ses salariés.

**N**ovation technique & technologique structurée → L'entreprise 3D est soucieuse en permanence de faire évoluer ses méthodes, outils et infrastructures afin de s'améliorer en matière de Responsabilité Sociétale.

**S**phère d'influence définie → L'entreprise 3D, au-delà de l'identification de ses Parties Prenantes, s'engage à définir clairement sa sphère d'influence et à déterminer les frontières de sa responsabilité sociétale en déterminant en permanence les organisations de sa sphère d'influence directe. Elle s'engage également à accompagner l'évolution de ces organisations sur la voie de la Responsabilité Sociétale.



**A**mélioration continue des performances RS maîtrisée → L'entreprise 3D intègre la Responsabilité Sociétale dans son système de management et à ce titre elle :

- réalise des audits internes et des inspections régulières dans ses activités et celles des organisations de sa sphère d'influence directe
- suit l'ensemble des dysfonctionnements, non conformités et plaintes en lien avec sa Responsabilité Sociétale
- met en place et analyse régulièrement des indicateurs de pilotage de sa Responsabilité Sociétale
- analyse les résultats de son système de management de la Responsabilité Sociétale et planifie des actions d'amélioration

**B**enchmark RS réalisé → L'entreprise 3D en rejoignant ce collectif sur la Responsabilité Sociétale s'engage à échanger avec les autres entreprises 3D et à partager avec elles, ses bonnes pratiques en matière de Responsabilité Sociétale. Elle s'engage à répondre aux demandes d'information des autres membres du collectif 3D dans la limite où ce partage ne peut pas nuire à ses propres activités et notamment à ses activités commerciales.

**L**égislation respectée → L'entreprise 3D a un système organisé de veille réglementaire, notamment dans les domaines de l'environnement, du social, de la Sécurité & Santé au Travail, de qualité/légalité/sécurité des produits et des exigences statutaires. De plus, elle s'engage à assurer régulièrement des revues de conformité réglementaire et à mettre en œuvre, le cas échéant, des actions de mise en conformité.

**E**thique garantie → L'entreprise 3D intègre l'éthique comme une valeur forte qui doit être appliquée à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les activités et tous les projets. Ce comportement éthique contribue notamment à :

- prévenir les discriminations,
- garantir la loyauté des pratiques et notamment les informations et allégations communiquées aux clients et consommateurs,
- garantir la préservation des données de vie personnelle (salariés et consommateurs),
- contribuer à l'épanouissement des salariés,
- lutter contre les phénomènes de concurrence déloyale/conflits d'intérêt économique et politique,
- assurer le respect des Droits de l'Homme et notamment dans sa chaîne d'approvisionnement,
- garantir les données fournies à l'entreprise par ses Parties Prenantes.

Fait à .....

Le .....

Logo de l'entreprise 3D

Signature des Dirigeants de l'entreprise

## **Résumé**

Le contexte contemporain de l'agriculture et de l'agroalimentaire est un vecteur important d'innovations non technologiques, que nous regroupons sous le terme de pratiques managériales innovantes, en RSE et en management de la sécurité sanitaire des aliments par exemple. Dans cette perspective, la thèse traite de l'adoption en réseau de ces innovations dans les PME agroalimentaires, entreprises qui constituent un élément structurant et dynamique du secteur agroalimentaire européen. Néanmoins, ces PME rencontrent des difficultés et des limites dans leur capacité à adopter ces innovations. En prenant le point de vue des partenaires à l'innovation, nos résultats confirment que la participation des PME à un réseau d'apprentissage favorise l'adoption. Les caractéristiques du réseau ont un impact positif sur les innovations managériales. Les facteurs comme l'hétérogénéité des partenaires du réseau et l'appartenance à un club d'entreprises contribuent à l'adoption de ces innovations. Il est aussi important que les PME soient conscientes de leurs propres caractéristiques en plus de celles du réseau. Ainsi, les entreprises qui sont prêtes à travailler en partenariat et qui ont plus d'expérience et de connaissances en matière de réseautage peuvent en tirer davantage profit. Les perspectives de nos travaux portent sur l'institutionnalisation et la sectorisation du réseau comme éléments facilitateurs de l'adoption des innovations managériales dans les PME.

**Mots clés :** Adoption, innovations non-technologiques, RSE, normes des systèmes de management de sécurité sanitaire des aliments, pratiques managériales innovantes, PME, réseau, apprentissage.

## **Abstract**

The contemporary context of agriculture and food industry is an important vector of non-technological innovations, which we group under the term of innovative managerial practices, in CSR and in food safety management for example. In this perspective, the thesis deals with the network adoption of these innovations in agri-food SMEs, companies that constitute a structuring and dynamic element of the European agri-food sector. Nevertheless, these SMEs encounter difficulties and limitations in their ability to adopt these innovations. With the innovation partners' point of view, our results confirm that the participation of SMEs in a learning network promotes this adoption. The characteristics of the network have a positive impact on managerial innovations. Factors such the heterogeneity of network partners and membership in a business club contribute of the adoption of the innovations. It is also important for SMEs to be aware of their own characteristics in addition to those of the network. For example, companies that are willing to work in partnership and have more experience and knowledge of networking can benefit more. The perspectives of our work relate to the institutionalization and the orientation by sector of the network as facilitating elements of the managerial innovations adoption.

**Keywords :** Adoption, non-technological innovations, CSR, food safety management standards, innovative managerial practices, SME, agri-food, network, learning.