



**HAL**  
open science

# L'institutionnalisation de la RSE par la labellisation. Premières observations dans des clusters constitués de PME

Arnaud Gautier, Sandrine Berger-Douce

## ► To cite this version:

Arnaud Gautier, Sandrine Berger-Douce. L'institutionnalisation de la RSE par la labellisation. Premières observations dans des clusters constitués de PME. 12e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Oct 2014, Agadir, Maroc. hal-01059680

**HAL Id: hal-01059680**

**<https://hal.science/hal-01059680v1>**

Submitted on 27 Mar 2020

**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.



## L'institutionnalisation de la RSE par la labellisation. Premières observations dans des clusters constitués de PME

---

### Arnaud Gautier

Doctorant en sciences de gestion

Ecole Nationale Supérieure des  
Mines de Saint-Etienne, France

---

### Sandrine Berger-Douce

Professeure en sciences de gestion

Ecole Nationale Supérieure des  
Mines de Saint-Etienne, France

---

### Résumé :

Nous proposons d'observer l'institutionnalisation de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme un processus, au sein de quatre clusters constitués de PME dans le secteur du numérique. Dans les cas que nous étudions, la diffusion de la RSE se fait au travers d'un label RSE sectoriel. Nous nous intéressons d'une part aux motivations qui conduisent les acteurs à intégrer ce label RSE dans chacun des clusters, et aux logiques qui y sont associées, entre légitimité et réputation. D'autre part, nous focalisons cette étude sur le rôle des dirigeants de PME dans ce processus d'institutionnalisation. En observant un processus en cours, nous essayons de comprendre comment les organisations qu'elles fassent partie de l'instance de gouvernance de leurs clusters ou non (travail institutionnel), activent, influent, et participent à la définition et à la diffusion de nouvelles normes et valeurs au sein de leurs clusters. L'étude de ces clusters nous permet de montrer qu'à ce stade du processus d'institutionnalisation, il existe différents profils d'organisations qui intègrent le label RSE à des étapes bien distinctes.

Par ailleurs, si la logique réputationnelle est un vecteur de la labellisation, le manque de reconnaissance du label à ce moment de l'étude ne suffit pas à expliquer le choix de la labellisation.

Enfin, si plusieurs organisations sont actrices de l'institutionnalisation, leur cluster facilitant cette participation active, leur travail institutionnel est par ailleurs limité.

Ceci est dû au fait que ce soit un label qui porte l'objet de l'institutionnalisation, ce qui contraint l'action des organisations une fois que celui-ci est défini.

**Mots-clés :** Organisation, gouvernance (19), Ethique et responsabilité sociale des TPE/PME (21), Théorie néo-institutionnelle, Travail institutionnel (40), Labellisation (40)

# L'institutionnalisation de la RSE par la labellisation. Premières observations dans des clusters constitués de PME.

## INTRODUCTION

Depuis la publication des articles de Porter (1998, 2000) sur les avantages compétitifs des entreprises et la localisation des entreprises dans les clusters, ces derniers font l'objet d'un nombre croissant de travaux de recherche, dans diverses disciplines scientifiques : géographie, économie spatiale, économie industrielle (Martin, Sunley, 2003). L'engouement pour cette thématique est, que les clusters, et autres structures en réseau territorialisé, sont devenus un instrument des pouvoirs publics en terme de développement local (Martin, Sunley, 2003). En France, l'émergence des pôles de compétitivité et des technopôles témoignent de cette tendance. Dans un mouvement d'amplification, la multiplication du nombre de clusters a renforcé d'autant l'intérêt des chercheurs pour ce que Chabault (2008) qualifie de proto-organisations. Parallèlement, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est de plus en plus présente dans les débats en management. En effet, face à l'augmentation des enjeux sociétaux et environnementaux relatifs à l'activité des organisations, la question de la RSE est de plus en plus prégnante (Pasquero, 2004). Parmi ces acteurs, autant sont publics, que privés ou encore scientifiques comme l'illustrent les groupes de travail qui ont élaboré la norme ISO26000 (NF ISO 26000, 2010). Les PME qui ne font pas partie historiquement des travaux de recherche sur la RSE, sont elles aussi de plus en plus nombreuses dans la littérature académique (Courrent, 2012).

À partir de la théorie néo-institutionnelle, et de la diffusion d'un label RSE, nous essayerons, dans cette communication, de comprendre comment un processus d'institutionnalisation de la RSE peut se mettre en œuvre. Pour ce faire, nous étudierons le cas d'un label sectoriel dans quatre clusters constitués de PME. Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique mobilisé. Dans une deuxième partie, nous préciserons la méthodologie utilisée ainsi que les organisations des clusters étudiés. Puis, dans une troisième partie, les résultats de notre étude seront détaillés. Enfin, dans une quatrième partie, nous discuterons ces résultats à la lumière du cadre théorique.

### **1. L'institutionnalisation de la RSE dans les clusters de PME : une revue de la littérature**

Afin de justifier de la pertinence de notre objet de recherche, nous reviendrons sur l'intérêt scientifique que présente la RSE dans un contexte PME (1.1). Dans une deuxième partie, nous expliquerons en quoi les clusters sont un cadre original pour la diffusion de la RSE (1.2). Nous verrons ensuite qu'il est pertinent de mobiliser la théorie néo-institutionnelle pour aborder les pratiques dans les clusters, mais aussi pour traiter de l'intégration de la RSE dans les organisations (1.3). La labellisation est l'un des moyens d'institutionnalisation dans les clusters, nous reprendrons dans une dernière partie (1.4) la littérature sur la labellisation pour montrer comment cet objet d'institutionnalisation formalisé

nous permet d'observer le positionnement des acteurs impliqués (PME et instance de gouvernance d'un cluster vis-à-vis de la RSE).

### 1.1 La RSE pour les PME

Avant de donner une définition de la responsabilité sociétale, rappelons que la question de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société a fortement émergé aux États-Unis dans les années 50, au moment où la séparation entre managers et actionnaires est telle dans les grandes entreprises, que cela pose la question des actions des managers vis-à-vis de la société (Acquier, Gond, 2007). Ce rappel historique a son importance, car il replace le concept de la RSE dans un contexte bien particulier, qui nous permet de souligner que le sens de la RSE a évolué depuis les années 1960, au gré des conjonctures économiques et trouvant des échos en dehors des USA (Pasquero, 2004). Ainsi, nous nous arrêterons sur la norme ISO 26000 qui semble être relativement consensuelle et selon laquelle la RSE est « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (NF ISO 26 000, 2010). Cette large définition de la RSE traduit bien toute la problématique posée par ce concept qui soulève plusieurs interrogations, la responsabilité envers qui (quelles parties prenantes), sur quels sujets, et jusqu'où ? Capron et Quairel (2010) traduisent très bien la réalité plurielle de la RSE : « *Le curseur des limites de la RSE peut être déplacé de presque rien à l'infini. Il ne peut exister de réponse universelle et atemporelle ; l'étendue peut varier selon les époques, selon les attentes et les forces de pression à l'œuvre dans la société civile et la réponse peut également être différente selon les catégories d'individus concernés.* »

Cette appréciation de la RSE par Capron et Quairel permet d'expliquer pourquoi le nombre de travaux de recherche sur la responsabilité sociétale ne cesse de croître. Parallèlement, les organisations ne sont pas en reste et sont, elles aussi, de plus en plus nombreuses à [être interrogées] s'interroger sur leur responsabilité sociétale. Pour Combes (2005) si le développement durable tend à émerger c'est que le paradigme dominant, le paradigme libéral ne parvient pas à résoudre des problèmes de plus en plus nombreux et ayant trait à des enjeux environnementaux et sociétaux. La responsabilité sociétale est au cœur de cet affrontement entre ces deux paradigmes (Hoffman, Saulquin, 2009). C'est ce qui explique pourquoi en parallèle de la mondialisation galopante dans les années 90, l'institutionnalisation de la RSE va s'accélérer (Acquier, Aggeri, 2008). La question de la RSE n'est plus alors uniquement le fait des grandes entreprises, elle devient un sujet pour de nombreux acteurs, publics, mais aussi privés, parmi lesquels les PME (Jenkins, 2006).

Les PME correspondent à un type d'organisations que l'on peut appréhender de manière quantitative, au travers de leur chiffre d'affaires ou de leur nombre d'employés. Classiquement, elles sont classées en très petites entreprises, petites entreprises et moyennes entreprises (Marschenay, 1991). Elles partagent également des caractéristiques qualitatives

communes : la prépondérance du chef d'entreprise (Bergeron et al., 2010), des relations entre les collaborateurs informelles et une stratégie non formalisée (Murillo, Lozano, 2006), un management de proximité (Courrent, 2012). Mais derrière ces critères se cachent des réalités bien différentes d'une organisation à une autre. Aussi, il paraît hasardeux de porter une vue globale sur la RSE dans des organisations aussi variées que les PME. Cela dit, quelques traits communs en la matière ont pu être dessinés, à savoir d'une part, que l'entrée des pratiques socialement responsables des PME se fait souvent par les pratiques environnementales (Ondoua Biwolé et al., 2008), ou par les relations avec les collaborateurs (Murillo, Lozano, 2006). D'autre part, le facteur déterminant de l'engagement RSE réside dans les valeurs du dirigeant, que ce soit au travers de son éducation, de sa formation, de ses projets entrepreneuriaux (Murillo, Lozano, 2006 ; Ondoua Biwolé et al., 2008 ; Courrent, 2012).

Par ailleurs, les origines de la RSE nous rappellent que les outils développés pour formaliser, intégrer, évaluer la responsabilité sociale des entreprises sont généralement conçus pour les grandes entreprises (Bergeron et al., 2010). En plus de ces outils inappropriés, et d'une législation parfois contraignante pour ce type d'organisations, Bergeron et al. (2010) définissent trois autres facteurs propres aux PME qui entravent leur engagement RSE : le manque de ressources financières et de compétences, un retour sur investissement à court et moyen terme peu visible, des avantages de la RSE qui ne semblent pas évidents pour les dirigeants de PME. S'ajoute à cela, le manque de temps comme facteur souvent évoqué par les propriétaires-dirigeants (Berger-Douce, 2008). Néanmoins, les PME ne sont pas étrangères au concept de RSE, et il n'est pas rare de retrouver dans plusieurs travaux de recherche le qualificatif de monsieur Jourdain de la RSE (Lapointe, Gendron, 2005 ; Berger-Douce, Paradas, 2012) marquant ainsi le caractère informel de leurs démarches de responsabilité sociale.

## 1.2 Le contexte particulier des clusters de PME

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons en particulier aux PME intégrées à un cluster. Hérité du cluster Marshallien, c'est-à-dire d'un ensemble d'entreprises opérant dans le même secteur et implantées dans une aire géographique proche (St John, Pouder, 2006), le cluster se définit comme la concentration interconnectée d'entreprises et d'institutions (institutions gouvernementales, universités, centres de recherche, cercles de réflexion...) travaillant ensemble sur une filière commune et facilitant l'innovation (Porter, 1998). Nous retiendrons la définition plus large de Depret et Hamdouch (2009) pour lesquels le cluster est « *un système d'innovation encastré dans un territoire délimité géographiquement et équipé de différentes ressources* ». Cette approche nous permet de prendre en compte les pôles de compétitivité, les systèmes de production localisés et autres milieux innovants (Fulconis, Joubert, 2009).

Aborder la responsabilité sociale des PME dans le contexte des clusters peut faire sens à deux niveaux d'analyse. À un premier niveau, les clusters peuvent, de par leur nature, conduire les organisations à élargir leur réflexion en termes de parties prenantes. La performance des clusters tient pour beaucoup à la capacité que les organisations ont à échanger et à coopérer, renforçant ainsi mutuellement leur capital humain et leur capital social (Tremblay, 2007).

Cette valorisation du capital humain et du capital social passe par une prise en compte des collaborateurs au sein de chaque organisation, mais aussi des autres organisations du cluster. Pour Porter (1998), les clusters favorisent en plus de la compétition, les stratégies de coopération entre entreprises, qualifiées par Le Roy et Yami (2007) de coopétition, ainsi que les relations avec d'autres industries et les acteurs locaux. Cette coopération entre les acteurs du cluster implique qu'une instance de gouvernance facilite les échanges entre les acteurs. En effet, Bocquet et Mothe (2009) montrent que la gouvernance est un facteur clé de la performance des structures territorialisées à dominante PME. De surcroît, les clusters ont un impact sur le territoire, le dynamisme économique et le rapprochement entre acteurs privés et publics (Porter, 1998), notamment les centres de recherche et les universités, ce qui en fait un outil privilégié de développement local (Chabault, 2010).

À un deuxième niveau, les clusters reposent sur quatre composantes fondamentales : le partenariat, l'autonomie, la cohésion et l'hétérogénéité (Fulconis, Joubert, 2009). C'est ce dernier élément qui semble en effet intéressant dans le cadre de la diffusion de la RSE au sein des clusters. En effet les clusters peuvent être appréhendés non seulement comme une proto-organisation (Chabault, 2008), mais aussi comme une institution, c'est-à-dire que les clusters peuvent porter leurs propres règles et valeurs, que les organisations des clusters vont intégrer dans un processus d'institutionnalisation (Bonnafous-Boucher et al., 2013). Ces règles et valeurs peuvent alors être orientées vers la RSE. Ainsi, il semble pertinent d'apporter un éclairage particulier sur le processus d'institutionnalisation dans les clusters.

### 1.3 L'institutionnalisation dans les clusters

L'institutionnalisation fait référence aux processus par lesquels des normes et des valeurs socialement admises vont influencer les organisations. (Meyer, Rowan, 1977). C'est-à-dire que les organisations en tant qu'acteurs, vont devoir composer avec les règles formelles et les contraintes informelles établies par les institutions (North, 1991).

L'isomorphisme organisationnel qui est au cœur de cette théorie, se traduit par des contraintes coercitives, normatives ou mimétiques qui conduisent les organisations à reproduire les mêmes pratiques au sein de leur environnement (DiMaggio, Powell, 1983). La principale conséquence de ces pressions, c'est la légitimité organisationnelle (DiMaggio, Powell, 1983). La légitimité est définie par Suchman (1995) comme « *l'acceptation des stratégies et des pratiques d'une organisation selon un système de normes, de valeurs et de croyances définies* ». L'isomorphisme organisationnel va ainsi conduire les organisations à rechercher cette légitimité en faisant en sorte que leurs buts et leurs moyens semblent valides et rationnels au sein de leur environnement (Deephouse, 1996).

Les premiers travaux de la théorie néo-institutionnaliste montrent que les organisations sont soumises à ces différentes pressions institutionnelles, et qu'inexorablement elles intègrent les normes, les règles de l'institution (Meyer, Rowan, 1977 ; Di Maggio, Powell, 1983). Cette approche classique qui dépeint des acteurs totalement passifs face à un processus d'institutionnalisation occulte la dynamique temporelle de l'institutionnalisation (1), le rôle

des organisations qui adoptent une stratégie face à l'institutionnalisation (2), et que certains acteurs peuvent être porteurs d'une autre institutionnalisation (3).

1-Selon Lawrence et al. (2001), la dimension temporelle de l'institutionnalisation est trop souvent écartée, la plupart des travaux n'observant l'institutionnalisation qu'a posteriori. Or, le processus d'institutionnalisation suit une dynamique temporelle non linéaire selon laquelle, l'objet de l'institutionnalisation est reconnu, puis accepté par quelques acteurs, pour être ensuite largement diffusé et enfin être intégré par le plus grand nombre.

2-Pour Oliver (1991), les acteurs sont en mesure de réagir lorsque leur organisation se voit confrontée à un processus d'institutionnalisation. Selon lui, les organisations peuvent adopter plusieurs types de stratégie : (a) l'absence de stratégie et une position de consentement (isomorphisme mimétique), ce qui rejoint les approches classiques de la théorie de la néo-institutionnalisation, (b) la réponse de compromis au cours de laquelle l'organisation va arbitrer selon ses intérêts et se plier en partie à l'institution, (c) une stratégie d'évitement au cours de laquelle l'entreprise va dissimuler sa non-conformité, (d) une réponse de manipulation en masquant ses attentions et en essayant d'influer sur l'institution, enfin (e) une stratégie de défiance l'organisation va très clairement afficher son opposition à l'institution.

3-Par ailleurs, Lawrence et Suddaby (2006) montrent que les acteurs peuvent, en plus de résister à un processus d'institutionnalisation, chercher à faire émerger leur institution, c'est ce qu'ils développent dans leur approche du travail institutionnel. Le travail institutionnel se traduit par la création, le maintien ou la déstabilisation d'une institution par des acteurs qui portent d'autres normes, d'autres valeurs. Le travail institutionnel rejoint d'une certaine manière la stratégie de défiance face à la pression institutionnelle définie par Oliver (1991).

Au vu de ces précisions sur la théorie néo-institutionnelle, il semble pertinent de mobiliser ce cadre théorique pour observer la diffusion du concept de responsabilité sociétale au sein de clusters constitués de PME. Cette théorie est pertinente pour appréhender la RSE comme l'objet d'un processus d'institutionnalisation, si l'on retient que du fait de l'encastrement de l'organisation dans son environnement, « *la légitimité est une valeur clé de la RSE* » comme le précisent Capron et Quairel (2010). D'autre part, dans le cadre des clusters et en mobilisant le concept de travail institutionnel il paraît légitime de présenter les clusters comme étant des « environnements » particuliers permettant aux organisations de passer tour à tour de la position d'acteurs à celui « *d'institutionnal drivers* » (Bonnafous-Boucher et al., 2013). En d'autres termes, le cluster est une institution qui diffuse ses normes et ses valeurs, mais dont le processus d'institutionnalisation est influencé par le travail institutionnel de ses membres, au travers notamment de l'instance de gouvernance. L'un des leviers de l'institutionnalisation dans un cluster peut alors s'effectuer au travers de la labellisation de ses membres (Cullière, 2005 ; Fulconis, Joubert, 2009).

#### **1.4 La labellisation comme institutionnalisation**

Préciser la fonction d'un label pour une organisation implique de définir ce qu'est précisément un label. Larceneux (2003) s'appuie sur deux définitions, pour le code de consommation d'une part « *le label est un signe d'identification de la qualité répondant à un*

*ensemble de critères qualitatifs définis dans un cahier des charges et contrôlés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise et agréé par les pouvoirs publics (Article L11527 du code de la consommation).* » D'autre part, il évoque cette définition qui correspond à une approche des professionnels et qui se veut plus large « *le label est un signal crédible qui en tant qu'outil de communication, vise à informer le consommateur sur des dimensions non observables de la qualité d'un produit ou service et provenant d'un organisme tiers, indépendant du producteur* » (Larceneux, 2003). C'est cette définition que nous retiendrons, car elle offre un spectre suffisamment ouvert pour inclure dans notre étude les labels relatifs aux systèmes de management, type ISO (Gomez, 1996) les chartes éthiques, comme les labels fondés sur les qualités intrinsèques des produits/services.

Cette distinction entre les labels est opérée par Larceneux (2003) qui distingue, d'une part, les labels expérientiels relatifs aux qualités que le client va pouvoir observer et vivre durant la phase d'usage du produit/service. D'autre part, il définit les labels techniques qui sont relatifs aux caractéristiques techniques, de types bénéfiques santé/sécurité, ainsi qu'aux caractéristiques ayant trait aux conditions de production et leurs impacts environnements/sociétés. Ces deux types de labels font référence aux dimensions de confiance, croyance et expérience recherchées par le client (Nelson, 1970). Le label expérientiel renvoie en effet aux attributs d'expérience du produit/service, que le client peut directement estimer. En revanche, le label technique permet de renseigner le client sur des informations dont il ne peut disposer à priori, mais pour lesquels il peut avoir des attentes. Il s'agit des « *croyances-consommateurs* » et des « *croyances-société* », qui regroupent les caractéristiques que le client ne peut appréhender directement, mais pour lesquels ces attentes sont réelles et concernent, entre autres, le processus de production et ses impacts environnementaux et sociétaux. Certains labels peuvent néanmoins cumuler les deux dimensions, en étant tout à la fois expérientiel et technique, comme l'illustre Larceneux (2003) avec l'exemple des produits labellisés AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) qui informe sur le respect de l'origine et des techniques de fabrication du produit et sont associées à un niveau de qualité lors de son utilisation. Notons également le cas particulier des entreprises de service pour lesquelles une partie des caractéristiques techniques sont livrées aux clients durant la phase d'expérience. Cette situation vient estomper la frontière entre les deux types de labels.

En termes d'institutionnalisation, le label semble conjuguer deux logiques. D'un côté, le label en diffusant des règles et des normes peut permettre de créer une identité commune et de fédérer les acteurs autour de lui (Bouhaoula, Bouchet, 2007). Le label répond ici à une recherche de légitimité des organisations qui vont chercher à adopter les normes de l'institution qui par le label se pose en légitimateur. Parallèlement, la labellisation en réduisant l'asymétrie d'information (Arjaliés et al., 2013) va permettre aux organisations de faire état de la qualité de leurs produits/services dans leur environnement. Cette présentation des qualités affichées par le label renvoie à une logique réputationnelle, dans laquelle l'organisation cherche à se distinguer des autres organisations notamment de ses concurrents (Deephouse, Carter, 2005).



Dans ce contexte de labellisation, les labels RSE et développement durable ont un statut particulier. En effet, comme le montre Robert-Démontrond et Joyeau (2007), en empruntant le concept de praxème (Lafont, 1978) pour désigner le commerce équitable, si le terme « *a un signifiant, il n'a pas de sens assigné, il n'a pas de signifié pré-déterminé. Il produit du sens ; et ce, une fois mis en discours.* » Il en va de même avec les labels RSE. La responsabilité sociétale peut recouvrir des approches très différentes, les entreprises dites responsables ne répondent pas aux mêmes canons. Certaines privilégient le dialogue social (ex : label diversité), d'autres sont rigoureuses sur leurs impacts environnementaux (ex : écolabel), quand, pour certains grands groupes, la question n'a de sens que dans les pays à faible coût de mains-d'œuvre où sont implantés leurs sites de production (ex : label commerce équitable). C'est également du fait des particularités de la notion de RSE, que les labels qui s'y réfèrent ne sont pas des labels qualité communs qui n'impliquent que les organisations labellisées, la valorisation perçue par les clients et les organismes labellisateurs. Le cadre ici est plus large, et peut impliquer d'autres acteurs notamment locaux (Bouhaoula, Bouchet, 2007). Enfin, notre approche institutionnaliste de la labellisation RSE, implique que nous soulignons les résistances face à ce type de label qui peuvent exister. Le Forum Citoyen pour la RSE (2013) souligne les limites d'un label RSE. Où placer les limites de la responsabilité sociétale ? Est-ce au marché de sanctionner via un label l'engagement des entreprises ? Comment mettre en place techniquement un label de cette nature ? Par ailleurs, Robert-Démontrond et Joyeau (2010) montrent en que certains dirigeants d'entreprises sont critiques vis-à-vis des labels RSE, notamment pour leur aspect « *instrument de marketing.* »

À partir de ce cadre théorique et en considérant la RSE comme l'objet potentiel d'un processus d'institutionnalisation, nous formulons quatre propositions de recherche. Les deux premières propositions s'appuient sur l'utilisation de la labellisation telle que décrite dans la littérature et telle qu'elle doit servir aux clusters qui mettent en œuvre un label :

P1-La gouvernance de cluster utilise la labellisation comme un moyen d'institutionnaliser la RSE dans les PME et de l'homogénéiser. (Bouhaoula, Bouchet, 2007).

P2-Le label RSE dans un cluster constitué de PME facilite la coopération entre les acteurs du cluster (Fulconis, Joubert, 2009).

Par ailleurs, nous postulons que les PME vont également répondre de manière stratégique à une labellisation RSE.

P3-Les PME utilisent le label RSE pour augmenter leur réputation. (Deephouse, Carter, 2005).

P4-En fonction du moment d'intégration dans le processus d'institutionnalisation de la RSE, la stratégie de réponse des PME diffère. (Lawrence, et al. 2001).

Nous chercherons à comprendre comment la labellisation dans un cluster peut être le vecteur d'un processus d'institutionnalisation de la RSE au sein des organisations. Pour ce faire, nous étudierons le cas d'un label RSE sectoriel dans les clusters de la filière numérique française.

## 2. Aspects méthodologiques de recherche

Notre démarche exploratoire repose sur une enquête qualitative réalisée fin 2013 et début 2014 sous la forme de onze entretiens (Wacheux, 1996). Les entretiens, tous individuels et de type semi-directif (Fenneteau, 2007) ont été réalisés auprès d'acteurs appartenant à quatre clusters français de la filière numérique composés de PME. Les membres de ces clusters occupaient soit un rôle dans la gouvernance de leur cluster, soit celui de dirigeant d'une des PME du cluster, ou encore les deux rôles pour certains. L'intérêt de ces quatre clusters réside dans le fait qu'il partage un label sectoriel orienté vers la responsabilité sociétale.

Le guide d'entretien a permis d'aborder les thèmes suivants : (1) le rôle des organisations dans le processus d'institutionnalisation, (2) la motivation de la labellisation pour le dirigeant, (3) l'incidence du label sur les pratiques des organisations, (4) la relabellisation des organisations, (5) les conséquences de la labellisation sur les relations avec les parties prenantes.

## **2.1 Mise en contexte des clusters et des PME**

Les quatre clusters que nous étudions font partie de la filière française du numérique, ils sont composés chacun d'environ 100 PME. L'intérêt de focaliser cette étude sur le secteur du numérique en France réside, d'une part, dans les implications des acteurs de la filière dans la sensibilisation des organisations à la responsabilité sociétale, comme l'illustrent les initiatives de l'Alliance Green IT, par exemple. D'autre part, la question du numérique dans les entreprises françaises est actuellement l'un des chantiers principaux du gouvernement français. La transition numérique est devenue un sujet stratégique, à plusieurs titres, en termes de compétitivité des entreprises, de réduction des coûts et des impacts, et d'adaptation aux nouveaux comportements des consommateurs (Séminaire du gouvernement sur le numérique, 2013). Par ailleurs le secteur du numérique a un poids dans l'économie française de plus en plus important. Il comptait, en 2010, près de 98 000 entreprises en France de plus de 10 salariés, pour 640 000 salariés (INSEE, 2010). La même année, les entreprises du numérique représentaient 4,18% du PIB français.

Au niveau des clusters que nous étudions et à l'instar des clusters Porteriens, les PME de ces clusters sont tout à la fois concurrentes, partenaires de projets, fournisseurs ou encore sous-traitantes. La gouvernance de ces quatre clusters fonctionne de manière identique, en plus des relations informelles qui existent entre les organisations du fait de leur proximité organisationnelle et géographique (Amisse, Muller, 2011), elles se sont dotées d'une association d'entrepreneurs composée d'un collège d'entrepreneurs des PME adhérentes, de représentants des institutions locales et de représentants du monde académique et de la recherche. Ces instances de gouvernance s'appuient en plus sur des salariés permanents qui assurent l'animation et la mise en œuvre des projets décidés par les membres du cluster, comme les projets de partenariats entre les PME, l'accompagnement des organisations ou encore la diffusion du label. Les clusters C1 et C2 se situent dans la région Rhône-Alpes, le cluster C3 en Poitou-Charentes et le cluster C4 en Alsace. Dans le cluster C1, nous avons recueilli le témoignage de sept acteurs : le responsable permanent de l'instance de gouvernance, deux dirigeants de PME membres du collège d'entrepreneurs du cluster, et quatre autres dirigeants de PME. En plus de ces acteurs, nous avons rencontré quatre autres

dirigeants de PME des trois autres clusters, dont deux sont aussi membres de l'instance de gouvernance de leur cluster. Parmi les dix PME rencontrées, sept font partie de la première vague de labellisation de 2012 et trois de la deuxième vague de labellisation de 2013.

Tableau1 : Les acteurs de l'étude

Acteur	Cluster	Membre de la gouvernance du cluster	Vague de labellisation	Activité	Nombre de salariés
PME1	C1	Oui	1 <sup>ère</sup>	Services internet/Hébergement	80
PME2	C1	Oui	1 <sup>ère</sup>	Sites internet/e-commerce	12
PME3	C1	NR	1 <sup>ère</sup>	Intégrateur de réseaux	11
PME4	C1	Non	2 <sup>ème</sup>	Conception de projets web	7
PME5	C1	NR	1 <sup>ère</sup>	Infogérance	14
PME6	C1	NR	1 <sup>ère</sup>	Editeur d'ERP/Intégrateur de réseaux	20
PME7	C2	Non	2 <sup>ème</sup>	Services internet	10
PME8	C2	Non	1 <sup>ère</sup>	Création, référencement sites internet	17
PME9	C3	Oui	2 <sup>ème</sup>	Services audiovisuels	18
PME10	C4	Oui	1 <sup>ère</sup>	Opérateur de services en téléphonie	8
DC*1	C1	Oui	/	/	/

\*DC : Directeur du cluster C1 (salarié permanent)

## 2.2 Présentation du label étudié

Le label RSE de ces clusters a été élaboré en 2011 au sein du cluster C1, essentiellement par trois PME qui ont participé en 2009 à une action collective intersectorielle avec des entreprises des filières logistique et agroalimentaire à l'initiative de leur cluster et portant sur le développement durable. Cette démarche de sensibilisation a été l'élément déclencheur de la mise en œuvre du label dans le cluster C1. Les relations entre les clusters ont conduit les trois autres clusters à partager ce label qui, étant donné sa nature sectorielle, a été transposé à l'identique. Initialement le cluster C1 disposait d'une charte de bonnes pratiques (pratiques commerciales, environnementales et aussi vis-à-vis des salariés). L'instance de gouvernance du cluster, sous l'impulsion de son président, a voulu aller plus loin dans la démarche en passant d'un engagement purement déclaratif, à un label plus élaboré qui obligerait les organisations à apporter la preuve de leurs actions. Ainsi, en 2011, les clusters lancent une première vague de labellisation qui s'effectue en deux phases sous le contrôle d'une structure

auditrice externe pour assurer l'indépendance de l'évaluation. Bouhaoula et Bouchet (2007) rappellent à ce titre que le label sectoriel *« pour qu'il soit reconnu et efficace, il doit être établi et géré par un organisme certificateur, tiers et indépendant engageant sa responsabilité. »* Les entreprises présentent un dossier argumenté comprenant les éléments justifiant leurs pratiques en termes d'approche commerciale, de déontologie, de relations avec les collaborateurs, de respect de l'environnement...S'en suit une enquête réalisée auprès de clients de l'entreprise pour connaître leur avis sur l'entreprise audité. Si l'entreprise est labellisée comme « entreprise responsable » elle doit si elle veut conserver ce label être réévaluée tous les deux ans. La structure auditrice jugera alors des efforts que l'entreprise a mis en œuvre pour travailler sur les axes d'amélioration définis lors de la labellisation. Depuis 2012, deux vagues de labellisation ont eu lieu dans les clusters cités, au total 22 entreprises ont été labellisées, le processus d'institutionnalisation en est donc à ses débuts. Une troisième vague de labellisation est en cours depuis novembre 2013, elle comprend une dizaine de nouvelles entreprises labellisées.

### 3. Résultats de l'étude qualitative

Pour la présentation des résultats de l'étude qualitative, nous reprenons les thèmes du guide d'entretien : (3.1) le rôle des organisations dans le processus d'institutionnalisation, (3.2) la motivation de la labellisation pour le dirigeant, (3.3) l'incidence du label sur les pratiques des organisations, (3.4) la relabellisation des organisations, (3.5) les conséquences de la labellisation sur les relations avec les parties prenantes.

#### 3.1 Rôle des organisations dans le processus d'institutionnalisation

Les témoignages recueillis nous permettent de comprendre comment les clusters vont jouer le rôle d'institution, mais ils montrent aussi le rôle joué par les organisations à différents niveaux dans le processus d'institutionnalisation. Au départ, la sensibilisation de certains acteurs au développement durable s'est faite à l'initiative du cluster C1 *« C'est C1 qui nous a permis de suivre ces programmes-là. Donc on a été un petit groupe d'entreprises à suivre ces différents programmes, qui nous ont sensibilisés, formés au développement durable et à ces démarches là et c'est pour cela que l'on est passé un cran au-dessus »* (PME2). Une fois dans l'instance de gouvernance de leur cluster, ces différents acteurs ont influencé les normes et valeurs du cluster. Pour institutionnaliser leur approche, ils ont élaboré ce label de responsabilité, *« C'est dans ce cadre que le PME1 a souhaité développer un label accessible pour les entreprises du numérique. Il a pu insuffler cette idée à d'autres entreprises du secteur en étant à l'initiative et très impliqué dans le cluster C1 »* (PME1). Le directeur du cluster C1 et salarié permanent de l'instance de gouvernance confirme le rôle joué par quelques organisations parmi les clusters étudiés *« le problème avant, c'est qu'il y avait beaucoup de chartes « éparpillées » dans les différents clusters (chacun avait rédigé sa propre charte). [...] A l'origine, cinq clusters se sont mobilisés en créant des groupes de travail pilotes. Nous avons été accompagnés par un cabinet conseil. Au départ, une trentaine d'entreprises ont répondu à l'appel. Ce qui nous importait, c'était de concilier l'esprit et la preuve. »* Dans le cluster C3, il est reconnu que cette diffusion de valeurs au travers du label s'appuie sur la logique de réputation des organisations *« [...] le chef d'entreprise quel qu'il soit va s'inscrire dans une*

démarche s'il pense que cela va lui apporter quelque chose, que ce soit à titre personnel, que ce soit en terme d'image, au niveau de l'entreprise » (PME9). Une fois lancé, le label implique un détachement des organisations, et la prise en main par un organisme tiers «Maintenant, nous sommes complètement coupés, ce qui est bien normal, sinon nous ne pourrions pas candidater au label » (PME2). Malgré ce détachement, certains acteurs membres de l'instance de gouvernance et d'autres acteurs non membres continuent de jouer un rôle non plus sur les normes et les valeurs qui sont fixées, mais sur le processus d'institutionnalisation. Cela passe par la diffusion du label, et sur l'importance de son institutionnalisation : «C'est vrai qu'il faut que l'on travaille sur la notoriété du label, d'abord il faut que nous, on communique plus dessus, et qu'ensuite il y ait une communication globale qui soit plus importante à mon avis » (PME9). Le dirigeant de la PME4 précise « Cela vaudrait le coup que je refasse parler du label sur le plan local et que l'on remette en avant ». Cette implication se retrouve aussi sur les conditions d'attribution du label, comme le dirigeant de la PME7 qui souhaiterait que les exigences du dossier soient de plus en plus strictes. Cela dit tous les acteurs ne s'impliquent pas autant, certains n'ont pas de rôle actif : «La communication autour du label se fait surtout via C1, nous on ne fait pas de tapage avec ça » (PME3). Enfin, les organisations membres de l'instance de gouvernance sont des relais particuliers dans le processus d'institutionnalisation, « [...] les deux premières entreprises de la région qui ont été labellisées sont toutes membres de ce cluster ce qui prouve bien l'engagement de ce cluster dans la mise en avant de ce label » (PME7). Le dirigeant de la PME9 et actuel président de l'instance de gouvernance du cluster C3 explique que le futur président du cluster lui a déjà fait part de son souhait de déposer un dossier de candidature à la labellisation, de sorte qu'il soit crédible à son tour pour en parler ensuite aux dirigeants du cluster.

### 3.2 Motivation de la labellisation pour le dirigeant

Sur la motivation des dirigeants de PME des clusters étudiés, les organisations présentent des approches similaires de la labellisation qui tient à l'adéquation de leurs valeurs avec celles du label. En effet, les entreprises qui sont allées vers ce label, l'on fait pour ses valeurs «Au bout du compte pour faire assez simple, on a été vers le label pour deux choses : un, parce qu'il semblait correspondre à nos valeurs, ou en tout cas les valeurs que l'on essayait de mettre en place côtés interne et externe. »(PME4). À plus forte raison, cette adéquation se retrouve dans les entreprises qui ont élaboré le label « [...] quand on a construit la charte et le label, c'était en calquant ce que nous avons fait nous dans nos entreprises. Candidater à ce label ne devait pas remettre en cause les pratiques de l'entreprise du tout »(PME2). Le dirigeant de la PME9 exprime très clairement l'importance des valeurs du label pour son organisation : « [...] je considère que le développement durable est quelque chose d'indispensable dans la vie d'une entreprise. [...] Donc ça, c'est très important pour moi, il faut que le capital humain de l'entreprise soit reconnu, c'est presque plus important que le capital financier. » C'est également un moyen pour les dirigeants de conforter leurs valeurs : «Cela permet aussi de faire une revue des documents qui existent, de ce qui est moral, de ce qui ne l'est pas. Finalement c'est quelquefois aussi positif, car cela permet de se rendre compte de ce qui est

*plutôt positif. On fait aussi comme monsieur Jourdain, on fait de la prose sans le savoir* »(PME8).

### **3.3 Incidence du label sur les pratiques des organisations**

Malgré cette adéquation avec leurs valeurs, les entreprises pour se conformer au label ont dû faire évoluer leurs pratiques. L'ensemble des dirigeants de PME rencontrés nous indique avoir formalisé leurs pratiques : *«Le label a permis de clairement transformer du conceptuel en réalité. Il y a des choses concrètes qui sont dans le label, cela permet de transformer une posture en un comportement. »* (PME5), ce qui est une forme de changement organisationnel. Une partie d'entre eux, ont travaillé sur différents axes d'amélioration pour revoir leurs pratiques, les modifier, et même en intégrer de nouvelles : *«Le travail sur le label a permis de souligner les points à améliorer, ce qui nous amené à mettre en place des actions sur une partie de l'activité, et puis sur l'ensemble »*(PME1). Il s'agit de pratiques environnementales : réduction de la consommation d'énergie, des consommables, de processus internes : suivi clients, formalisation des documents, de pratiques relatives à la confidentialité et au respect des données des clients, ou encore du choix de leurs fournisseurs : critères environnementaux et sociaux, priorisation de fournisseurs proches (PME5, PME6, PME9, PME10).

### **3.4 Motivation pour la relabellisation**

Concernant la relabellisation, l'ensemble des dirigeants pour qui cette question est d'actualité, c'est-à-dire les PME de la première vague(2012) se positionnent favorablement pour redéposer un dossier de candidature. Deux arguments justifiant ce choix de la relabellisation ont été avancés. D'une part, le rôle de guide que joue le label dans les axes d'amélioration que se fixe l'organisation, comme l'explique le dirigeant de la PME8 : *« Je viens de rendre le dossier, en plus cela permet de voir ce que l'on a écrit précédemment, est-ce que l'on a tenu. On a dit qu'on allait faire mieux sur tel et tel point, est-ce qu'on l'a tenu. »* D'autre part, en rentrant dans un processus de labellisation, il semble peu aisé pour un dirigeant de justifier un arrêt de cette démarche vis-à-vis des parties prenantes et en particulier des salariés qui sont sensibles à cet engagement. Le dirigeant de la PME3 présente d'ailleurs sa relabellisation comme étant lié au regard que portent ses collaborateurs sur le label : *« Pour la relabellisation je vais demander à d'autres collaborateurs de s'investir sur le sujet. Le fait de perdre ce label serait compliqué à expliquer. Il est possible de justifier le fait de ne pas vouloir être labellisé, mais expliquer que l'on a plus le label après avoir communiqué dessus durant deux ans, semble difficile. »* Ces premiers éléments sur le rapport entre collaborateurs et labellisation nous amènent à développer à préciser les conséquences de la labellisation sur les relations avec les principales parties prenantes des entreprises concernées.

### **3.5 Conséquences de la labellisation sur les relations avec les parties prenantes**

Nous observons maintenant dans les résultats, comment le processus de labellisation est perçu, et quelles sont ses impacts auprès des salariés des organisations, des clients et enfin des acteurs des réseaux : les autres organisations du cluster, les autres PME labellisées, et les acteurs qui gravitent autour du cluster.

En ce qui concerne les salariés, leur regard est plutôt positif vis-à-vis du label, qu'il s'agisse du processus de labellisation : *«C'est une manière de motiver les gens. Et puis nous on est une génération où c'est les dirigeants qui sont les plus âgés dans l'entreprise, et où cet aspect-là et très important pour la génération 20-35. Ils ont été beaucoup plus sensibilisés, ils sont plus réceptifs à cela. Ils sont intéressés par notre environnement, ils sont intéressés par cette manière d'agir. Donc ça cela leur fait plaisir de savoir que l'entreprise a cette étiquette d'entreprise numérique responsable »*(PME8) ou du label lui-même : *« Donc cela a été, très bien vu et pas très compliqué à mettre en œuvre parce que déjà aligné avec les valeurs de l'entreprise qui sont forcément transmises d'une manière ou d'une autre aux salariés ou naturellement lors des recrutements validés de manière implicite ou explicite »* (PME7). Cette posture se retrouve également auprès des salariés qui ne sont pas impliqués dans le processus de labellisation comme en atteste la dirigeante de la PME2 : *«J'ai été surprise, à l'époque nous n'étions que huit salariés, et sur les huit, j'ai eu quatre volontaires qui voulaient participer à ces groupes de travail. C'est une question que je n'avais pas abordée avec les salariés, on a tellement de choses à se dire sur le travail. Je me suis dit finalement, cela nous a rapproché, cela a beaucoup fédéré, y compris ceux qui n'étaient pas dans le groupe de travail »*. Notons également que cette même dirigeante fait mention des valeurs de l'entreprise dans le choix des salariés lors de leur recherche d'emploi, *« [...] c'est quelque chose que je n'avais pas du tout mesuré quand j'ai commencé à m'engager dans ces démarches et à communiquer sur ces démarches c'est un critère pour eux de sélection de l'entreprise »*. Toutefois certains dirigeants ont pris soin de partager ce projet avec leurs collaborateurs avant de se lancer, le label étant inconnu jusqu'alors son adhésion ne se fait pas spontanément : *«Il faut déjà convaincre les gens en interne pour ce genre de projet, j'ai donc fait une réunion d'information en début de période, et j'ai sollicité les collaborateurs qui pouvaient m'aider en interne via un mail, quelques jours plus tard»*(PME3). Cela dit, aucun dirigeant ne témoigne d'une quelconque hostilité, ou du manque de pertinence de la démarche exprimée par ses collaborateurs, au contraire les salariés sont souvent impliqués : *«Ça aussi c'est un témoignage quand vous dites qu'à l'intérieur de l'entreprise cela fédère les équipes »* (PME8) et que cela répond à leurs attentes.

S'agissant des clients, en dehors des dirigeants du cluster C1 qui ont participé à l'élaboration du label (PME1, PME2), les dirigeants expriment leur motivation pour la labellisation en partie grâce au fait qu'il va leur permettre d'afficher leurs valeurs : *«Et pourquoi, moi chef d'entreprise cela m'intéressait, parce que cela répondait à une recherche de reconnaissance de la qualité de notre travail que j'aimerais pouvoir démontrer »*(PME6) ; *«Si j'ai fait le label, c'est aussi pour montrer que j'ai des valeurs internes et externes»*(PME4). Le label est également un facteur de différenciation avec les autres organisations : *« [...] le label c'est l'occasion aussi de se remettre un peu en question et de s'étalonner soi-même par rapport à nos concurrents »*(PME6). Rappelons que cette distinction et cet engagement des PME se fait dans le contexte particulier du secteur du numérique : *« [...] on est dans le monde des télécoms, donc c'est un peu le Far West dans les télécoms. Justement nous on se démarque là-dessus, on est à l'opposé même, de ce qui se fait en général»*(PME10). Paradoxalement, le processus d'institutionnalisation étant en cours, les entreprises clientes n'ont pas connaissance du label : *«Je pense qu'on ne va pas se mentir, 99,99% de nos clients et prospects ne*

*connaissent pas ce label* » (PME2), les autres acteurs de l'environnement ne connaissent pas davantage le label « [...] *je ne suis pas certain que les acteurs locaux, la municipalité, la CCI, l'agglo, ont vraiment conscience de ce label* » (PME4). Ou s'ils en ont connaissance, ils n'ont pas forcément idée de ce qu'il implique, de ce qu'il y a derrière ce label selon le dirigeant de la PME8.

Quelques dirigeants témoignent du léger impact de la labellisation sur la perception que leurs clients ont d'eux : « *Nous on a eu beaucoup d'affaires refusées, mais le fait d'avoir le label cela a rassuré un petit peu* » (PME4). Cela dit, ce type de témoignage reste marginal ce qui pose la question de la réputation du label lui-même. Un élément intéressant qui ressort toutefois de cette attente commerciale que certains dirigeants peuvent avoir du label, c'est l'idée d'un avantage concurrentiel futur. En effet pour le dirigeant de la PME7 : « [...] *c'est un label qui véhicule des valeurs qui devraient un jour se retrouvaient comme un avantage concurrentiel.* » La dirigeante de la PME2 confirme bien cette stratégie « *C'est certainement quelque chose qui va prendre beaucoup de place dans les affaires, dans les années à venir de toute façon.* » Ces témoignages montrent bien que ces dirigeants portent un espoir de réputation au travers du label, mais qu'ils ont conscience qu'au stade de processus d'institutionnalisation actuel, ils ne peuvent l'envisager pour l'instant.

Enfin, concernant les autres acteurs (entreprises du cluster ou acteurs publics locaux), les dirigeants de PME ne remarquent aucun changement dans leurs relations. Les entreprises labellisées, par exemple, ne sont pas plus enclines à travailler ensemble : « *Après, cela reste des valeurs communes certes, mais on se rend compte souvent durant les appels d'offres. Oui on pourrait partager certaines choses. Après je ne sais pas dans quel sens le label pourrait nous rapprocher* » (PME4), « *Ça n'a pas spécialement changé quelque chose* » (PME 10). A l'exception d'un dirigeant de PME qui a fait un choix de fournisseurs en se fondant sur le label : « [...] *à une occasion j'ai sélectionné l'entreprise Web sur une affaire justement parce qu'elle est labellisée* » (PME4), cela reste donc tout à fait anecdotique. Le dirigeant de la PME9 admet que : « [...] *ce n'est pas le label qui va faire que l'on va travailler avec untel ou untel. Mais par contre on va travailler avec untel pour différentes raisons, et le label peut être un élément supplémentaire.* » Même s'il ne travaille pas avec d'autres entreprises labellisées, c'est aussi ce qu'exprime le dirigeant de la PME6, qui dans une logique de légitimité n'exclut pas de se rapprocher d'une organisation labellisée parce qu'elle « [...] *aura fait l'effort de la démarche, et elle aura répondu aux critères.* » En revanche les entreprises labellisées sont pour certaines sollicitées par des dirigeants potentiellement intéressés par cette démarche : « *Tout comme moi j'ai dit, voilà cela m'a apporté ça. C'est pas mal pour telle ou telle raison, et je me mettais à disposition des candidats* » (PME9). Ce rapport entre entreprises du cluster participe activement au processus d'institutionnalisation.

#### 4. Discussion

À la lumière du cadre théorique mobilisé, nous discutons les résultats présentés, afin de confronter nos quatre propositions de recherche. Ainsi, nous traiterons de la labellisation comme un moyen d'institutionnalisation de la RSE dans les PME (4.1), de l'incidence du label sur la coopération entre les membres des clusters (4.2), de l'utilisation du label comme



d'un vecteur de réputation par les PME (4.3), de la différenciation des stratégies de réponses des PME à l'aune de la dimension temporelle du processus d'institutionnalisation de la RSE (4.4).

#### **4.1 La gouvernance de cluster utilise la labellisation comme un moyen d'institutionnalisation de la RSE**

En posant cette proposition, nous sommes partis de l'idée que les clusters en tant qu'institution peuvent porter leurs règles et leurs valeurs (Chabault, 2008), l'instance de gouvernance y jouant un rôle particulier. La construction du label par les organisations participant à l'instance de gouvernance du cluster C1 montre en effet que les clusters ont bien créé et utilisé ce label d'entreprise responsable dans le but de diffuser leurs valeurs à un maximum d'organisations, au point qu'il devienne légitimateur (Suchman, 1995), tout en sachant que la labellisation fait appel à la logique réputationnelle des dirigeants (Deephouse, Carter, 2005). Ce processus d'institutionnalisation va se traduire dans les pratiques des organisations qui vont évoluer durant la labellisation, et même par la suite dans la perspective de relabellisation, y compris pour les organisations créatrices du label. En plus de ces organisations qui font partie des instances de gouvernance des clusters et qui alternent entre leur simple rôle d'organisation du cluster et celui « *d'institutional drivers* » (Bonnafous-Boucher et al., 2013), certaines autres organisations s'investissent dans le processus d'institutionnalisation. Cette remarque correspond bien au travail institutionnel tel que décrit par Lawrence et Suddaby (2006) : plusieurs organisations viennent alimenter le processus d'institutionnalisation à des degrés différents. Néanmoins, ce travail d'institutionnalisation se voit limité dans le cadre très précis de cet objet d'institutionnalisation qu'est le label. En effet, le label pour exister se doit d'être détaché de ses organisations créatrices. C'est précisément ce qui se passe pour le label que nous étudions. Les acteurs des clusters n'ayant plus la possibilité d'agir directement sur le label, leur investissement dans l'institutionnalisation se voit limité. Cela dit, la proposition (P1) n'est pas définitivement réfutée, et à ce stade le label est bien utilisé comme l'un des moyens d'institutionnalisation de la RSE dans les clusters.

#### **4.2 Le label RSE facilite la coopération entre les acteurs du cluster**

En croisant les approches sur les clusters d'une part, et les approches sur la labellisation d'autre part, nous avons avancé l'idée que la diffusion d'un label RSE au sein d'un cluster devait faciliter la coopération entre ses membres. En effet, alors que pour Tremblay (2007) et Le Roy et Yami (2007) les clusters favorisent la coopération entre les organisations même si ces dernières sont concurrentes (coopétition), l'étude réalisée montre que les relations au sein des clusters n'évoluent pas de manière significative. Alors que Bouhaoula et Bouchet (2007) évoquent le rapprochement entre les acteurs d'une filière autour d'un label, créateur d'une identité commune ; nous remarquons, dans le cas présent, qu'il n'y a pas de création d'identité commune entre organisations du cluster autour du label, et ce qu'elles soient labellisées ou non. Au contraire, le statut de concurrent qui existe entre certaines de ces organisations reste leur dénominateur commun avant le label. Il en va de même avec les acteurs externes aux clusters, comme les acteurs publics. Les clusters facilitent en effet les relations entre ces acteurs (Chabault, 2010), mais le label n'amplifie pas à ce stade du processus

d'institutionnalisation ces relations. Toutefois, certaines organisations en tant qu'entreprises labellisées sont ponctuellement sollicitées par des dirigeants de leur cluster intéressés par le dépôt du dossier de candidature au label. Ce rapprochement éphémère qui participe au processus d'institutionnalisation ne révèle pas pour autant un rapprochement au sein des clusters. La proposition (P2) à ce stade du processus d'institutionnalisation est donc réfutée.

### **4.3 Les organisations utilisent le label pour augmenter leur réputation**

Partir de l'idée que la labellisation RSE puisse être un outil de la réputation des organisations renvoie à la notion de qualité pour le client que porte le label (Larceneux, 2003). En affichant leur label RSE, les entreprises jouent sur la réduction de l'asymétrie d'informations (Arjaliés et al., 2013), elles se démarquent ainsi de leurs concurrents et se voient reconnues pour leur engagement. Si les entreprises créatrices du label sont davantage orientées vers une amélioration de leurs pratiques, et moins vers la reconnaissance, les dirigeants des organisations labellisées durant la première vague de labellisation admettent qu'ils cherchaient à ce que leurs valeurs, leurs pratiques soient reconnues. Les acteurs actifs de ce processus d'institutionnalisation expriment d'ailleurs qu'ils ont joué sur cette logique réputationnelle des organisations pour amorcer l'institutionnalisation. Ces mêmes acteurs de la première vague de labellisation font état du manque d'impact pour l'heure du label sur leur réputation. Pour autant, les organisations se sont toutes relabellisées, mais en exprimant cette fois une logique de légitimation interne. En effet, la RSE et les valeurs qui s'y rapportent ne sont pas cantonnées au label de ces clusters. Les collaborateurs en tant que citoyens sont, par ailleurs, les objets de l'institutionnalisation de ces valeurs par d'autres biais. Ainsi, quand les organisations étudiées se font labelliser, elles ne répondent pas seulement à l'institution qu'est le cluster, elles deviennent aussi légitimes à ce niveau pour leurs collaborateurs. Il leur est donc impossible de revenir en arrière dans ce processus. Partant de ce même constat que le label n'œuvre pas pour l'instant sur leur réputation et avec le recul dont elles bénéficient, les organisations de la deuxième de labellisation sont elles aussi dans une logique réputationnelle (Deephouse, Carter, 2005), mais dans une stratégie d'anticipation des valeurs qui seront à l'avenir les critères concurrentiels. Enfin, au cours de l'étude sont évoqués les cas particuliers des organisations qui se portent candidats à la labellisation parce qu'elles intègrent l'instance de gouvernance de leur cluster. Ces acteurs s'inscrivent dans une logique de légitimité vis-à-vis du cluster. Même si les effets de réputation attendus ne sont pas probants, globalement les organisations utilisent dans le but d'augmenter leur réputation, la proposition (P3) n'est donc pas réfutée.

### **4.4 La dimension temporelle du processus d'institutionnalisation de la RSE par le label conditionne la stratégie de réponse des acteurs**

Cette proposition s'appuie sur la thèse de Lawrence et al. (2001) selon laquelle le processus d'institutionnalisation répond à une dimension temporelle. Au regard de cette dimension temporelle, les acteurs ne réagissent pas de la même manière au processus d'institutionnalisation. C'est précisément ce qui nous observons dans le cas du label RSE, pour lequel nous identifions trois profils d'acteurs, voire quatre.

1-Les premiers acteurs à intervenir dans le processus sont les dirigeants créateurs du label. Comme ils l'expriment, le label se calque sur leurs valeurs. Pour eux l'intérêt du label réside plus dans le fait de faire progresser leur organisation, et que d'autres organisations du secteur s'alignent sur leurs valeurs, que d'être utilisé comme un moyen de communication.

2-Dans un second temps, nous retrouvons les organisations qui ont des valeurs très proches du label, mais qui répondent à une logique réputationnelle, le label doit servir à quelque chose. Il s'agit essentiellement des organisations de la première vague de labellisation.

3-Le troisième groupe que l'on peut retenir est celui des acteurs de la deuxième vague. Ces acteurs sont dans une stratégie d'anticipation vis-à-vis du label, qui s'inscrit dans une logique réputationnelle. Cela ne les empêche pas en parallèle de partager les normes et les valeurs portées par le label.

4-Nous pouvons supposer que le processus d'institutionnalisation devrait connaître une phase de basculement, au cours de laquelle les organisations s'orienteront vers le label dans une logique de légitimité. Entre la deuxième vague et cette phase de basculement, d'autres profils d'entreprises avec un autre regard sur le label pourraient alors se dessiner.

Parallèlement à ces profils qui évoluent selon la dimension temporelle du processus d'institutionnalisation, les acteurs qui intègrent l'instance de gouvernance du cluster et qui répondent à une logique de légitimité s'inscrivent dans une temporalité différente de celle de l'institutionnalisation. La proposition (P4) est ainsi nuancée, mais non réfutée.

## CONCLUSION

Le processus d'institutionnalisation de la RSE par la labellisation répond bien à une logique de légitimité. Les « *institutional drivers* » des clusters en utilisant la labellisation comme vecteur de l'institutionnalisation envoient des injonctions qui semblent paradoxales pour les organisations : institutionnaliser la RSE mais le faire par le label qui répond à une logique de réputation. Les organisations se trouvent entre l'homogénéisation et la différenciation. Finalement, les PME articulent ces deux logiques, selon le moment de leur labellisation et les motivations qui conduisent le dirigeant à déposer un dossier de candidature à la labellisation. Il est néanmoins à noter que l'aspect réputationnel dont peuvent bénéficier les entreprises labellisées n'est pas effectif à ce stade du processus d'institutionnalisation. C'est aussi là l'autre apport de cette étude : en nous plaçant pratiquement dès le départ du processus d'institutionnalisation, nous avons la possibilité de suivre l'évolution des réponses des PME en fonction de la dimension temporelle du dit processus. Par ailleurs, l'étude empirique nous a permis de montrer qu'à ce stade du processus d'institutionnalisation, le label ne favorise pas la coopération entre les membres des clusters, ce qui constitue un résultat contre-intuitif original.

Le fait d'observer le processus d'institutionnalisation dans son développement est un avantage, car cela nous permet d'appréhender les évolutions des acteurs vis-à-vis de l'institution, mais cela présente aussi des limites. En effet, l'ensemble des conclusions que nous apportons se cantonnent à ce stade du processus d'institutionnalisation. Nous n'avons pas de vision globale du processus, et ne savons pas a priori si celui-ci sera concluant. Il n'est pas impossible que la résistance de certains acteurs fasse échouer le projet de diffusion de la RSE par le label souhaité par les instances de gouvernance des clusters.

En revanche, le fait d'observer ce processus d'institutionnalisation en cours nous permet d'envisager des avenues de recherche prometteuses. Sur les quatre clusters, tous n'en sont pas au même niveau d'institutionnalisation. Ainsi, il serait pertinent d'observer si les clusters prennent des orientations différentes dans leur processus d'institutionnalisation. De la même manière, nous pouvons supposer que l'injonction paradoxale avec le temps devrait s'amplifier : plus le label est diffusé et plus les organisations devraient y répondre dans une logique de légitimité. Dans le même temps, la diffusion du label et sa reconnaissance grandissante devrait envoyer aux PME un signal favorable à l'endroit de leur logique de réputation.

## Bibliographie

- Acquier A., Aggeri F., (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, Vol.1, n°180, p.131-157
- Acquier A., Gond J-P., (2007), "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.10, n°2, p.5-25
- Amisse S., Muller P., (2011), "Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters: l'exemple de filières du végétal spécialisé", *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, Vol.1, février, p. 115-149
- Arjaliés D-L., Hobeika S., Ponssard J-P., Poret S., (2013), "Le rôle de la labellisation dans la construction d'un marché. Le cas de l'ISR en France", *Revue française de gestion*, Vol.7, n°236, p. 93-107
- Berger-Douce S., (2008), "Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française", *Management & Avenir*, Vol.1, N°15, p. 9-29
- Berger-Douce S., Paradas A., (2012), « La responsabilité sociale et environnementale : des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations », in *L'entrepreneur au 21ème siècle – Reflet des évolutions sociétales*, Dunod, Paris, p.57-74
- Bergeron H., Boulerne S., Roy C., Wolff D., (2010), "Identification des enjeux prioritaires des PME dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable", 31<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 10-12 mai, Nice
- Bocquet R., Mothe C., (2009), "Gouvernance et performance des pôles de PME", *Revue française de gestion*, Vol.35, n°190, p. 101-122
- Bonnaïfous-Boucher M., De Géry C., Laviolette E-M., (2013), « Clusters as Institutional entrepreneurship », 8<sup>ème</sup> Congrès de l'AEI, 22-25 octobre, Fribourg.
- Bouhaouala M., Bouchet P., (2007), "Labellisation sectorielle et développement durable des territoires", *Gestion2000*, 2007/2, mars-avril, p. 127-158
- Capron M., Quairel-Lanoizelée., (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, La Découverte, Paris
- Chabault D., (2008), "Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité: le cas de la Cosmetic Valley", *XVIIe Conférence de l'AIM*, 28-31 Mai, Nice, France
- Chabault D., (2010), "Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité", *Management & Avenir*, Vol.6, n°36, p.130-151
- Combes M., (2005), "Quel avenir pour la responsabilité sociale des Entreprises? La RSE: l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel", *Management&Avenir*, Vol.4, n°6 Mai, p. 131-145
- Courrent J-M., (2012), *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*, De Boeck

Cullière O., (2005) « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », *4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 24-25 novembre, Paris

Deephouse D.L., (1996), « Does isomorphism legitimate ? », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.1024-1039

Deephouse, D.L., Carter S.M., (2005), « An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation », *Journal of Management Studies*, Vol.42, n°2, p.329-360

Depret, Hamdouch, (2009), « Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech, Une revue critique de la littérature récente », *Revue d'économie industrielle*, Vol.4, n°128, p.21-52

Di Maggio P., Powell W., (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol.48 n°2, Avril, p.147-160

Fenneteau H., (2007), *Enquête : entretien et questionnaire*, Dunod, Paris

Forum Citoyen pour la RSE, (2013), Sur la question d'un label RSE attribué aux entreprises, Texte adoptée par l'Assemblée Générale du FCRSE, 31 mai

Fulconis F., Joubert J., (2009), "Management des pôles de compétitivité et structures en réseau: une analyse de la filière agroalimentaire", *Management & Avenir*, Vol.5, n°25, p. 184-206

Gomez P-Y., (1996), *Le Gouvernement de l'entreprise*, InterÉditions, Paris,

Hoffmann G., Saulquin J-Y., (2009), "Quand la RSE revisite la chaîne de valeur", *Management & Avenir*, Vol.8, n°28, p. 37-55

INSEE, (2010), *Statistiques annuelles des entreprises*

International Standard Organisation (2010) *AFNOR NF ISO 26000, lignes directrices à la responsabilité sociétale*.AFNOR, Paris

Jenkins H., (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.67, Issue 3, p. 241-256

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

LarceneuxF., (2003), "Segmentation des signes de qualité: labels expérimentiels et labels techniques", *Décisions marketing*, n° 29, p.35-46

Lawrence B.L., Winn M.I., Jennings P.D., (2001), « The temporal dynamics of institutionalization », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°4, p.624-644

Lawrence, Suddaby, (2006), Institutions and Institutional Work, in S. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord T. Lawrence (éds.), *Handbook of Organizations Studies*, Londres : Sage

- Leroy F., Yami S., (2007), « Les stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, Vol.7, n°176, p.83-86
- Marchesnay M., (1991), "La PME: une gestion spécifique", *Economie rurale*, n°206, p. 11-17, 1991
- Martin R., Sunley P., (2003), "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?", *Journal of Economic Geography*, Vol.3, n°1, p.5-35
- Meyer, Rowan, (1977), Institutionalised organizations: formal structures as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, n°83 (2), p. 340-363
- Murillo D., Lozano J., (2006), "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, Vol.67, n°3, p. 227-240
- Nelson (1970), Information and consumer behavior, *Journal of Political Economy*, Vol.78, n°2, p.311-329
- North D.C., (1991), Institutions, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.5, n°1, p.97-112
- Oliver C., (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, janvier, p.145-179
- Ondoua Biwolé V., Spence M., Ben Boubaker Gherib J., (2008), "Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises", *9<sup>ème</sup> Congrès International Francophone des PME*, 28-31 Octobre, Louvain-la-Neuve (Belgique)
- Pasquero J., (2004), "Responsabilité sociale de l'entreprise: les approches nord-américaine", in Igalens J., *Tous responsables*, Editions d'organisation
- Porter M. E., (1998), "Clusters and the new economic competition", *Harvard Business Review*, November-December, p.77-90
- Porter M.E., (2000), Location, « Competition and Economic Development: Local clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, Vol.14, n°1, p. 15-34
- Robert-Demontrond P., Joyeau A., (2007), "Le label "commerce équitable" comme praxème: diversité des acteurs, diversification des significations", *Revue de l'organisation responsable*, Vol.2, n°2, p. 54-69
- Robert-Demontrond P., Joyeau A., (2010), "Résistances à la responsabilité sociale des entreprises: de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente", *Revue de l'organisation responsable*, Vol.5, n°1, p. 5-16
- Séminaire du gouvernement sur le numérique, (2013), « Feuille de route du gouvernement sur le numérique », 28 février, Gennevilliers
- St. John C. H., Poudier R. W., (2006), "Technology Clusters versus Industry Clusters: Resources, Networks, and Regional Advantages", *Growth and Change*, Vol.37, n°2, p. 141-171
- Suchman M. C., (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, p. 571-610

Tremblay D-G., (2007), « Réseaux, clusters, communautés de pratique et développement des connaissances », *Chaire Bell en technologies et organisation du travail*, Note de recherche, n° 6, 44 p

Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.