



**HAL**  
open science

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE

Isabelle Calmé, Elise Bonneveux

► **To cite this version:**

Isabelle Calmé, Elise Bonneveux. Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2015, 16 (2), pp.18. 10.3917/rimhe.016.0018 . hal-02429059

**HAL Id: hal-02429059**

**<https://hal.science/hal-02429059>**

Submitted on 6 Jan 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.

Article de recherche

## IMPLICATION D'UN RÉSEAU PROFESSIONNEL DE PME ET DIFFUSION D'UNE ACTION COLLECTIVE DE RSE

Isabelle Calme, Elise Bonneveux

ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »

2015/2 n° 16 | pages 18 à 36

ISSN 2259-2490

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-rimhe-2015-2-page-18.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Isabelle Calme, Elise Bonneveux, « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2015/2 (n° 16), p. 18-36.  
DOI 10.3917/rimhe.016.0018  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

© ARIMHE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE

Isabelle CALME<sup>9</sup> et Elise BONNEVEUX<sup>10</sup>

**Résumé :** Cette étude propose de montrer en quoi l'implication des adhérents d'un réseau professionnel de dirigeants de PME favorise l'élaboration et la diffusion d'une action collective de RSE. Après avoir préalablement défini les concepts de RSE et expliqué en quoi la RSE peut être considérée comme une démarche innovante, la première partie traite du rôle des réseaux professionnels dans l'intégration de pratiques responsables par des PME et présente la sociologie de la traduction (Callon et Latour, 1986 ; Akrich *et al.*, 1988 ; Callon et Latour, 2006) comme cadre d'analyse de cette étude. La deuxième partie expose le cadre méthodologique de la recherche en précisant la démarche collective étudiée, la démarche de Performance Globale® du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) ainsi que la méthodologie adoptée. Dans la troisième partie, l'analyse des résultats conduit à mettre en avant d'une part le processus de traduction de la démarche de RSE au sein du réseau et d'autre part les conditions de diffusion auprès des adhérents. Elle met ainsi en lumière les mécanismes à l'œuvre dans la diffusion de la démarche de RSE observée et révèle que le réseau est une source d'innovation car il modifie les relations entre les différents acteurs, leurs perceptions et leurs stratégies de RSE.

**Mots clés :** RSE, PME, réseau, démarche innovante, sociologie de la traduction

**Abstract:** This article aims to show the extent to which the enrolment of players within a network of managers may prove to be a factor in the diffusion of a responsible collective approach particularly with regard to Corporate Social Responsibility (CSR). After defining the CSR concept and explaining why CSR can be considered as an innovative approach, the first part deals with the role of networks in the integration of responsible practices by SMEs and presents the actor-network theory (Callon et Latour, 1986 ; Akrich *et al.*, 1988 ; Callon et Latour, 2006) as the theoretical framework of this study. The second part presents the methodological framework by specifying the collective approach which we have studied, the Global Performance Approach® proposed by the "Centre des Jeunes Dirigeants" (Centre for Young Managers) and the methodology used to complete this research. In the third part, the results obtained in the study lead to show on the one hand how the CSR approach has been translated within the network and on the other hand how it can be disseminated among members of the CJD. This research highlights the mechanisms implemented in the diffusion of this responsible collective approach and reveals that the network is a source of innovation in so far as it changes the relationships between the various players, their perceptions and their CSR strategy.

**Keywords:** CSR, SME, network, innovation, the actor-network theory

---

<sup>9</sup> Maître de Conférences, IAE de Tours, Vallorem (EA 6296) - isabelle.calme@univ-tours.fr

<sup>10</sup> Maître de Conférences, IAE de Tours, Vallorem (EA 6296) - elise.bonneveux@univ-tours.fr

## **Introduction**

Un nombre croissant de travaux sur la RSE (Quairel et Auberger, 2005 ; Paradis, 2008 ; Berger-Douce, 2006, 2008) soulignent l'importance des réseaux dans la diffusion de démarches de RSE en PME. Cependant, peu d'études mettent en lumière les mécanismes sous-jacents permettant de cerner leur rôle dans la diffusion de telles démarches. Cette étude, menée auprès de dirigeants, tous membres d'un réseau professionnel, se propose d'analyser comment ce dernier peut favoriser l'émergence et la diffusion d'une démarche de RSE auprès de ses adhérents. Une première partie traite du rôle des réseaux professionnels dans l'intégration de pratiques responsables par des PME et présente la sociologie de la traduction (Callon et Latour, 1986 ; Akrich *et al.*, 1988 ; Callon et Latour, 2006) comme cadre d'analyse de cette étude. Le concept de RSE est défini comme l'intégration, dans les décisions stratégiques des entreprises, de l'impact de leurs activités sur l'environnement naturel et la société. La RSE peut être présentée comme « la contribution des entreprises au développement durable » (Courrent, 2012, p.17). Il est proposé, dans le cadre de ce travail, de concevoir la démarche collective de RSE comme une innovation. La RSE est alors considérée comme un mode managérial nouveau dans la mesure où elle incite l'entreprise à repenser ses modes relationnels et ses pratiques managériales compte tenu des arbitrages souvent difficiles qu'impliquent l'économique, le social et l'environnemental. Une démarche collective innovante de RSE devient un « laboratoire d'apprentissage de la rupture, puisqu'elle nécessite la remise en cause des schémas mentaux et qu'elle favorise le recours aux partenariats ainsi que l'expérimentation » (Faivre-Tavignot *et al.*, 2010, p.15). Il est alors possible d'analyser la manière dont celle-ci favorise le développement de pratiques responsables auprès de ses membres, dirigeants de PME comme une pratique de traduction des acteurs du réseau professionnel. Une deuxième partie présente la démarche de RSE proposée par le réseau étudié, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et expose la méthodologie de l'étude. Une troisième partie décrit les étapes qui ont conduit à l'émergence et l'élaboration de la démarche collective de RSE. Elle met ainsi en lumière les mécanismes à l'œuvre dans la diffusion de la démarche de RSE observée.

## **1 - Démarche collective et RSE en PME**

Dans un premier temps, le poids des réseaux d'acteurs dans l'intégration de la RSE par les PME est discuté. Ensuite, la sociologie de la traduction est mobilisée pour analyser l'élaboration d'un réseau de dirigeants d'entreprise autour d'une démarche innovante.

### *1.1 - L'intérêt des réseaux pour favoriser les démarches de RSE*

L'intégration de principes de RSE dans les PME requiert des conditions particulières qui résultent des spécificités de ces organisations. La position centrale du dirigeant dans le système décisionnel de la PME associée à une forte autonomie de décision se traduit bien souvent par un mode de pilotage intuitif, focalisé sur la vision du dirigeant. L'engagement responsable dans l'univers des PME reflète alors des situations très

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

contrastées qui vont dépendre fortement des représentations que s'en font les dirigeants (Paradas, 2008). Mais d'autres éléments tout aussi déterminants doivent être pris en compte pour mieux cerner les conditions d'intégration de la RSE en PME. Parmi les facteurs clés de succès de la RSE en milieu PME, on peut citer notamment la modification de la chaîne de valeur pour saisir des opportunités avec l'environnement proche (fournisseurs-clients) (Oséo, 2012) ou encore le poids des relations de proximité, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans les relations avec les parties prenantes externes (Torrès, 2003). Cette proximité est aussi bien géographique qu'organisationnelle au sens de Rallet et Torre (2004). Dans la mesure où les PME agissent très souvent sur un périmètre local, voire régional, la distance géographique qui sépare l'entreprise de ses partenaires d'affaires est généralement limitée. La proximité est également organisationnelle car les relations hiérarchiques sont directes, résultant de la petite taille de la structure. Compte tenu des caractéristiques propres aux PME qui viennent d'être énumérées, l'encastrement dans des réseaux d'acteurs formant leur environnement direct constitue alors un cadre privilégié de réflexion permanent et évolutif (Fourcade, 2008). Un nombre croissant de travaux en PME (Julien et Marchesnay, 1996 ; Donckels et Lambrecht, 1997 ; Baillelte, 2003 ; Allali, 2002) insistent sur ces relations de proximité, créant des espaces collectifs favorisant le développement et/ou le maintien de la compétitivité des PME. La logique de réseaux peut être considérée comme une logique multi-partenariale qui dépend de la nature des relations à l'intérieur de ceux-ci (Amans *et al.*, 2006). Les réseaux sociaux susciteraient la confiance essentielle à la coopération et se comporteraient comme de véritables diffuseurs de ressources, favorisant les processus d'innovation (Podolny et Page, 1998 ; Tsai, 1998, 2001). Un grand nombre d'études (Quairrel et Auberge, 2005 ; Paradas, 2008 ; Berger-Douce, 2006, 2008 ; Delpuech, 2009) montre que les démarches collectives proposées par les réseaux professionnels territoriaux ou de pairs peuvent constituer un facteur de diffusion de la RSE en PME. Collaborer permet notamment aux dirigeants de PME d'appréhender la gestion de l'entreprise sous un angle nouveau, de renforcer les liens avec leurs parties prenantes (Loup et Paradas, 2006), voire de favoriser la réflexion stratégique et l'acquisition de compétences. La démarche collective facilite ainsi l'apprentissage de certaines techniques de management, l'introduction de nouvelles réflexions stratégiques et permet ainsi de pallier les difficultés généralement observées au sein des PME. A ces raisons, Loup (2003) rajoute la légitimation due à l'appartenance à un groupement et l'affirmation de sa propre spécificité du fait de cette appartenance. Ces stratégies collectives sont un moyen pour dépasser les difficultés classiques de la PME (Puthod, 1995), notamment la faible disponibilité des ressources financières et humaines. Leyronas et Loup (2008, p.2) définissent alors la stratégie collective entrepreneuriale « 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 ». Ces

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

stratégies sont alors déployées par les TPE et PME afin de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel investissement, c'est-à-dire de créer ou d'entretenir un avantage compétitif, ou bien de ne pas se trouver dans une situation concurrentielle préjudiciable (Loup, 2003). Concernant le volet environnemental de la RSE, Berger-Douce (2006) montre que les démarches collectives, qui sont notamment proposées par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), permettent d'intensifier les synergies mutuelles des entreprises, en termes de coûts de formation, mais également de motivation. A la suite de ces différents travaux, nous proposons de compléter cette définition en prenant en compte les trois volets de la RSE, ce qui à notre connaissance n'a pas encore été accompli dans la littérature concernant les démarches collectives. Ainsi, une démarche collective de RSE pourrait être caractérisée comme une action collective innovante dans la mesure elle modifie les schémas mentaux du dirigeant, en lui permettant de repenser les modes de fonctionnement de son entreprise afin d'atteindre la performance globale. Cependant, qu'il soit outil d'appropriation (Berger-Douce, 2006) ou vecteur de diffusion de RSE, le réseau reste en quelque sorte une « boîte noire » dans la mesure où il n'a pas fait l'objet d'études plus approfondies sur la manière dont il se développe et s'organise. L'analyse de l'intégration de démarches de RSE en PME nécessite donc d'accorder une attention particulière à ces espaces collectifs, et notamment au rôle respectif joué par les acteurs, parties prenantes de ces espaces. Pour cela, il est proposé de mobiliser l'approche sociologique de la traduction (Callon et Latour, 1986 ; Akrich *et al.*, 1988) qui permet d'analyser l'élaboration d'une démarche innovante au sein d'un réseau d'acteurs.

### 1.2. La sociologie de la traduction et l'innovation collective de RSE

Cette étude exploratoire s'inscrit dans la lignée des travaux d'auteurs (Pasquero, 2005 ; Asselineau et Piré-Lechalard, 2008 ; Delpuech, 2009) qui invitent à considérer la RSE et le développement durable sous l'angle de l'innovation collective. Selon cette approche, les individus, en quête d'un nouveau sens, de nouvelles significations (Hatchuel *et al.*, 2010) portent collectivement un projet qui n'aura de cesse de se développer, de s'intensifier en vue d'élaborer et proposer un nouveau bien commun (Aggeri, 2011). Des espaces d'expérimentations collectifs sont alors créés pour permettre à l'innovation d'exister, de se transformer pour finalement remporter l'adhésion de tous les acteurs et acquérir sa légitimité. Progressivement, l'innovation collective de RSE devient une nouvelle manière de penser ses modes relationnels et ses pratiques managériales et se concrétise bien souvent par la participation à une démarche collective entrepreneuriale orientée vers la réflexion stratégique dans l'intention de faire progresser et développer les compétences et connaissances des dirigeants pour atteindre la performance globale. Si l'on considère la RSE sous l'angle de l'innovation collective, alors la sociologie de l'innovation peut offrir un cadre d'analyse intéressant à la compréhension du rôle et du fonctionnement des réseaux d'acteurs dans l'élaboration de démarches collectives originales. Cette approche théorique présente un modèle qui s'intéresse aux formes

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

d'action organisée et aux mécanismes d'élaboration des faits sociaux (Amblard *et al.*, 1996). Elle consiste à mettre en avant la dimension sociale de l'innovation technique et à identifier les différents acteurs du réseau et leur rôle respectif dans l'élaboration d'une solution innovante. Cette dernière y est en effet appréhendée comme un enchaînement d'expérimentations et d'adaptations où une série de participants humains et non humains, dénommés « actants »<sup>11</sup> interagissent au sein du réseau. La stabilité du réseau s'obtient dès lors que l'enrôlement des acteurs s'appuie sur des liens forts, qui doivent être maintenus non seulement par un cadre relationnel, mais aussi par des dispositifs sociotechniques dont la présence est essentielle dans l'élaboration de l'innovation. Ce cadre théorique permet ainsi d'analyser les situations, les actants ainsi que les interactions au travers desquelles les innovations sociotechniques apparaissent, se stabilisent et deviennent des faits établis qui ne sont plus mis en doute.

Dans le cadre de cette étude, la RSE n'est pas considérée comme une innovation prédéfinie. Son intégration peut être analysée comme une pratique de traduction des acteurs d'un réseau professionnel. Pour Callon (Latour, 1992, p. 65), la notion de traduction permet « d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes ». Elle s'efforce de rapprocher, sur un projet, des partenaires qui s'opposent ou s'ignorent. L'innovation est alors appréhendée comme un processus de co-conception, qui se cristallise dans la collaboration des acteurs sociaux mobilisés par et dans l'élaboration même de l'objet. L'innovation ne résulte donc pas des seules stratégies mises en œuvre par les utilisateurs (modèle du déterminisme social) mais se construit socialement dans une sorte d'interaction permanente entre concepteurs et utilisateurs. En étudiant les différentes étapes de l'élaboration d'un réseau autour d'une innovation, il est possible de dévoiler le processus qui permet au fait de se construire. Ce processus peut être étudié en trois temps (Callon *et al.*, 2001).

(1) L'analyse du contexte et la problématisation de la situation : il s'agit ici de présenter les actants participant au processus, leurs enjeux respectifs et leurs intérêts communs et convergents. La problématisation est le processus par lequel les acteurs « acceptent » la manière dont les groupes de réflexion définissent le problème.

(2) L'animation d'un collectif de recherche pour proposer un point de passage obligé : il s'agit ensuite de proposer un point de passage obligé qui est un énoncé concernant l'innovation portée par le réseau. Il représente un point d'accord pour toutes les parties en présence. Lorsque cet accord est obtenu, l'animateur du réseau doit identifier des porte-parole représentant les différents groupes d'actants de la situation et essentiels pour que le réseau se déploie. Cette mission porte le nom d'investissement de forme et représente le travail de simplification et d'homogénéisation de l'ensemble des entités et intermédiaires qui permettent au réseau de se consolider. Viennent ensuite l'enrôlement

---

<sup>11</sup> Les actants constituent l'ensemble des acteurs humains et non humains qui occupent une place égale dans le processus de co-conception de l'innovation (Bloor, 1976 ; Latour et Lemonnier, 1994).

## **Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE**

*Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX*

et la mobilisation qui sont un travail de détermination et de stabilisation des tâches attribuées à chacun lors de la problématisation. Cela consiste à expliquer aux différents acteurs du réseau ce qu'ils doivent faire en accord avec leurs intérêts respectifs pour diffuser l'innovation.

(3) La solidification du réseau : élargir et solidifier le réseau, c'est intéresser de nouvelles personnes au projet en cours et trouver de nouveaux moyens pour les unir autour de la démarche innovante afin que cette dernière devienne irréversible. Pour en faciliter la diffusion, il faut réaliser une veille régulière, condition nécessaire pour assurer la pérennité du réseau. Une dernière condition doit être respectée, celle de la transparence. La transparence doit être constante pendant la propagation du réseau, car c'est elle qui permet qu'un climat de confiance s'instaure entre les actants. Elle est essentielle afin d'éviter une potentielle « réversibilisation » du réseau, ce qui se traduirait par une instabilité, voire une mise en péril de l'innovation, supposée devenir un fait établi.

A partir de cette grille de lecture, les étapes de traduction qui ont conduit à l'émergence et la diffusion d'une démarche innovante de RSE au sein d'un réseau professionnel, le Centre des Jeunes Dirigeants vont être étudiées dans la partie suivante. Pour cela, la recherche menée sur le parcours de Performance Globale<sup>®</sup> proposé par le CJD à ses adhérents, est maintenant présentée.

### **2. Le cadre méthodologique de la recherche**

Dans un premier temps, le dispositif de performance globale investigué est décrit puis la méthodologie adoptée est détaillée.

#### *2.1. La démarche de la performance globale étudiée*

Le Centre des Jeunes Dirigeants est un mouvement patronal né en 1938 pour défendre des valeurs et des actions prônant un libéralisme responsable au sein de la société. Il regroupe 106 sections locales réparties sur 17 régions et plus de 3.600 adhérents. Les membres du CJD sont principalement des chefs d'entreprise ou des cadres dirigeants disposant d'une autonomie en matière de management et de gestion et désireux de rompre leur isolement, de prendre du recul sur le travail quotidien et de se former au métier d'entrepreneur. Cette association de dirigeants se veut ainsi un lieu d'échanges, de réflexions et d'expérimentations afin d'offrir à tout jeune dirigeant la possibilité de progresser et de faire progresser son entreprise. Depuis un certain nombre d'années, la démarche du réseau tend à se structurer autour d'une réflexion responsable tenant compte des trois piliers de la RSE. Pour exprimer les questions d'équilibre entre ces trois piliers, le CJD a élaboré un dispositif spécifique à travers un guide et un concours de la Performance Globale<sup>®</sup>. Au terme de RSE, le CJD préfère lui substituer celui de performance globale afin de mieux exprimer la question de l'équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental auquel doit aboutir toute entreprise responsable. Ce parcours de formation permet aux dirigeants de mener des réflexions pour intégrer la RSE à leur stratégie. Le guide permet à tout dirigeant de piloter son



## **Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE**

*Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX*

entreprise selon une logique de performance globale. Il permet ainsi d'élaborer un diagnostic et d'identifier des enjeux importants pour l'entreprise et des points d'amélioration. Le concours de la Performance Globale<sup>®</sup> est, quant à lui, organisé en partenariat avec des établissements de l'enseignement supérieur. Le concours se déroule sur une période de 3 à 4 mois et consiste pour une entreprise volontaire de permettre à une équipe d'étudiants issus d'école de commerce ou de master universitaire en management de poser un diagnostic concernant la performance globale et de proposer des actions concrètes d'amélioration. Pour cela, l'entreprise et les étudiants s'appuient sur le guide de la Performance Globale<sup>®</sup>. En résumé, le guide et le concours de la Performance Globale<sup>®</sup> proposés par le CJD permettent à chaque dirigeant d'acquérir progressivement les connaissances nécessaires à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise responsable. Afin de mieux cerner la dynamique du réseau autour de cette démarche innovante de RSE et comprendre comment celle-ci favorise le développement de pratiques responsables au sein de PME membres du réseau, les modalités de l'étude empirique menée dans le cadre de cette étude sont explicitées dans la partie suivante.

### *2.2. La méthodologie adoptée*

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). Ce choix s'explique par la nature de l'objet de recherche. Il s'agit en effet de mieux cerner le rôle du réseau dans l'élaboration de la démarche RSE étudiée et les mécanismes sous-jacents de sa diffusion auprès des dirigeants, membres du réseau. Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode des cas, nécessitant le recueil de données qualitatives afin d'accéder au vécu des acteurs. C'est ainsi que l'ensemble des adhérents de la section de Tours du CJD ont été interrogés, soit 20 entreprises au total, l'objectif de cette recherche étant de montrer comment un réseau d'acteurs se crée et se développe autour d'une démarche collective innovante. Ces entreprises sont présentes dans divers secteurs d'activités (métallurgie, plasturgie, BTP, conseil, services, ...) et leur taille varie entre 2 et 95 salariés. Elles sont toutes adhérentes à la section de Tours du CJD depuis au moins 2002 et dix d'entre elles ont déjà participé au concours de la Performance Globale<sup>®</sup>. Il était important d'interroger l'intégralité de la section de Tours du CJD afin de connaître la motivation d'adhérer au groupement, la représentation de la RSE, la participation ou non au concours et l'implication de chacun au sein de la section. Cette posture s'inscrit dans l'optique définie par Evrard, Pras et Roux (1997, p.100) : « Dans tous les cas, on construit l'échantillon autour de critères qui traduisent la diversité des cas possibles face au problème étudié ». Pour chaque entreprise, l'enquête s'est donc centrée sur le vécu du dirigeant en tant qu'adhérent au CJD. Une grille d'entretien a ainsi été élaborée, structurée autour des thèmes cités précédemment. Parmi les adhérents de la section de Tours, les dirigeants qui se trouvent impliqués dans le réseau au niveau national (dirigeants des PME 18 et 20) ont également été interrogés afin de mieux cerner les éventuels changements opérés ces dernières années. Il s'agissait d'avoir un éclairage sur les principales orientations et actions impulsées par le CJD national. La collecte des

## **Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE**

*Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX*

données s'est effectuée par entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demie entre mai 2009 et juin 2010. Des données secondaires (documents institutionnels, rapports réalisés par des étudiants dans le cadre du concours de la Performance Globale<sup>®</sup>) ont également été traitées et analysées. A la suite de cette phase de recueil d'informations, la retranscription de l'intégralité des entretiens a été réalisée. Concernant la phase de codage, les catégories utilisées dans l'analyse - adhésion au CJD, implication dans le réseau, motif(s) de la participation au concours de la Performance Globale<sup>®</sup>, mécanismes d'intéressement du réseau - ont été définies au fur et à mesure de la lecture des interviews. Nous avons procédé selon la méthode de Strauss et Corbin (1998) en adoptant un codage axial, permettant d'identifier les idées de base et les thèmes généraux puis en pratiquant un codage sélectif pour les idées récurrentes. Afin de réduire le biais méthodologique lié au processus d'interprétation du chercheur, et au regard de la démarche conseillée par Romelaer (2000), un double codage des entretiens a été opéré de manière indépendante par les deux auteurs, garantissant ainsi une plus grande robustesse de l'analyse. Une fois la phase de codage terminée, une analyse de contenu thématique, verticale (intra-interview) et horizontale (inter-interviews), a été menée (Bardin, 1998). Celle-ci a permis d'identifier et d'analyser la traduction de l'élaboration du CJD autour de la démarche de Performance Globale<sup>®</sup>. La restitution des résultats est présentée selon deux niveaux d'analyse : au niveau du réseau national du CJD et au niveau local de la section de Tours.

### **3. Les résultats de l'étude**

A partir des différentes données recueillies (entretiens des dirigeants de la section locale, entretiens de membres rattachés au CJD national, analyse de documents secondaires...), nous explicitons comment la démarche RSE au sein du CJD a été élaborée et comment celle-ci s'est développée. Notre analyse portera aussi bien sur l'élaboration de la démarche au niveau national qu'au niveau de la section locale. Pour cela, la méthodologie de la sociologie de la traduction d'Akrich, Callon et Latour (2006) décrite plus haut est mobilisée. A partir des données collectées lors du suivi réalisé auprès des membres du CJD de la section locale, nous analysons ensuite la manière dont la démarche collective RSE menée au sein du CJD a pu influencer sur les représentations de ses membres, dirigeants de PME, et favoriser ou pas le développement de pratiques responsables.

#### *3.1. La traduction de la démarche RSE au sein du CJD*

Nous proposons d'analyser le processus de traduction de la démarche RSE au regard des trois étapes qui le composent (Problématisation - Animation d'un collectif et point de passage obligé -Solidification ou élargissement du réseau) en nous aidant des schémas 1 et 2 retraçant respectivement les étapes clés de la démarche RSE au sein de CJD national et au sein de la section locale étudiée.

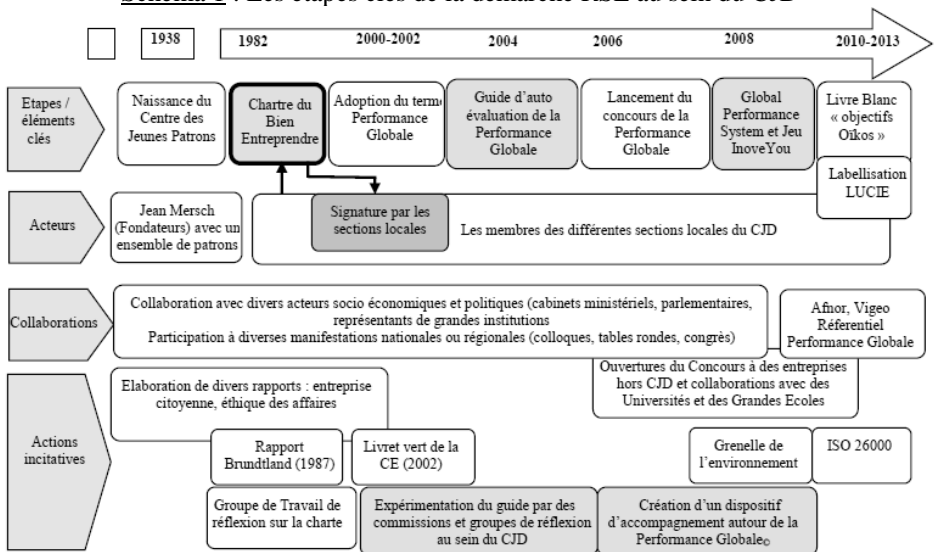
La première étape de traduction correspond à la problématisation de la démarche RSE au

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

sein du réseau. Celle-ci se pose au départ sur la base d'une controverse. Celle-ci s'exprime par l'existence de partisans et d'opposants au projet qui se divisent. Dans le cas étudié, il semble difficile de parler de controverse au sens de Callon, Latour et Barthe (2001) dans la mesure où des groupes opposants ne se sont pas réellement structurés autour de la vision humaniste que souhaitaient promouvoir les dirigeants fondateurs du mouvement CJD. Un groupe de partisans favorables à l'idée de mettre l'économie au service de l'homme va progressivement se structurer dans les premières années d'existence du mouvement. S'ensuit alors à partir de 1938 et pendant plusieurs décennies une longue phase au cours de laquelle le mouvement va chercher à définir, préciser cette vision de l'entreprise. Pendant plusieurs années, le CJD va mettre en œuvre et participer à différentes manifestations (colloques, congrès, tables rondes...) qui vont permettre au réseau d'asseoir sa position en faveur d'une entreprise pour tous. Le CJD va prendre position sur différents sujets comme le dialogue social, la participation des salariés aux résultats, etc. Il va en outre participer à diverses commissions en collaboration avec des acteurs socio-économiques locaux ou nationaux.

**Schéma 1** : Les étapes clés de la démarche RSE au sein du CJD



Mais c'est surtout l'élaboration et la publication de différents rapports qui vont constituer la marque de fabrique du réseau, en quête de réflexions nouvelles. Au cours de cette période, des rapports sur l'éthique et mutations ou encore sur l'entreprise citoyenne vont participer progressivement à l'émergence d'une démarche nouvelle. Ces rapports sont généralement le fruit d'un travail de réflexion mené par les membres du réseau qui, réunis en commissions nationales ou locales, font remonter leur réflexion et leurs bonnes

## **Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE**

*Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX*

pratiques. C'est ainsi que le réseau va progressivement clarifier sa réflexion en faveur d'une démarche responsable. Le développement d'actions incitatives provenant d'acteurs ou d'organismes divers (rapport Brundtland en 1987 puis plus tard le Livre vert de la Communauté européenne en 2002 et le Grenelle de l'environnement en 2007) ne feront que renforcer cet engagement. Durant la période de 1938 à 1982, cette prise de conscience croissante va déboucher sur l'élaboration d'une charte du Bien Entreprendre qui va constituer alors une étape décisive de l'élaboration du réseau autour de la démarche responsable. Cette charte rédigée par des commissions comprenant des membres du CJD, appartenant à différentes sections régionales, va en quelque sorte constituer le point d'aboutissement de cette phase de problématisation. Pour le CJD en quête d'une solution fédératrice, ces commissions ont joué un rôle déterminant dans le processus de traduction au sein du réseau. La section locale étudiée n'a pas joué de rôle particulier dans cette première étape de traduction. Durant cette période la section est peu active voire même inactive.

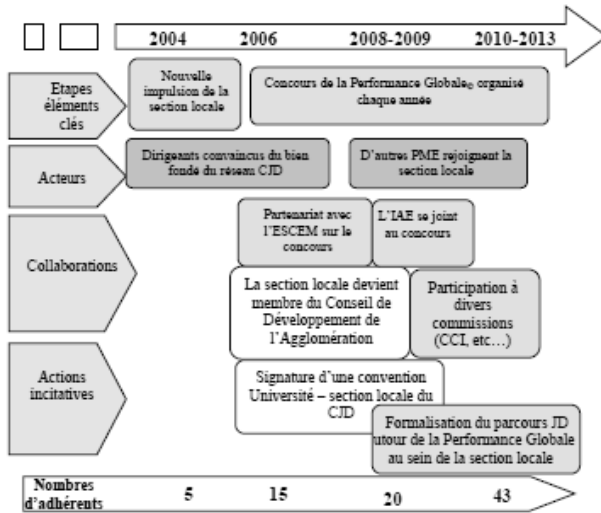
L'étape 2 de traduction désigne l'animation d'un collectif autour de la démarche innovante RSE. L'acceptation et le consensus qui se créent entre les adhérents autour des principes et valeurs instaurés dans la charte du Bien Entreprendre publiée en 1982 constituent, selon nous, le point de passage obligé car chaque section s'engage à signer et respecter les fondements de ce document. La démarche innovante doit être en effet portée par l'ensemble du collectif. Cependant, il est souvent difficile de faire converger tous les acteurs sur un projet innovant. Des porte-parole représentant les différents groupes d'actants de la situation et des modalités de mise en relation des acteurs (intermédiaires) doivent alors être déployés par le réseau. Ce travail d'élaboration du réseau s'accompagne aussi d'investissements de forme qui vont permettre de donner du sens à l'action et d'homogénéiser la démarche. La démarche de Performance Globale<sup>®</sup> construite au départ autour de la charte va évoluer, à travers des groupes de réflexion, et des phases d'expérimentation d'outils. Ces derniers vont contribuer à l'homogénéisation de la démarche et la consolidation du réseau. C'est ainsi que le guide d'auto-évaluation de la Performance Globale<sup>®</sup> fera l'objet d'expérimentations dans les années 2000-2002 avant d'être publié en 2004. Cette phase d'expérimentation a comporté trois périodes : une sensibilisation, un diagnostic de l'entreprise ainsi que la définition des axes de progrès et de leur opérationnalisation. Au sein du CJD, plus de 500 dirigeants d'entreprise, de toute taille et de tout secteur d'activités ont adhéré à cette démarche entre 2002 et 2009. A partir de 2008, un outil d'auto-évaluation en ligne complètera le dispositif d'accompagnement à la Performance Globale<sup>®</sup>. Il s'agit du Global Performance System<sup>®</sup> permettant à chaque dirigeant d'entreprise de piloter sa démarche de performance globale, de comparer son entreprise et de partager ses expériences et pratiques innovantes. Parallèlement à cela, le CJD va proposer plusieurs commissions permettant aux adhérents de mieux se connaître et présenter leur entreprise (commission « Miroir »), de mener un diagnostic stratégique (commission « Start »), de les aider dans

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

la rédaction d'un business plan (commission « Jump ») et de définir un plan d'action en concertation avec l'ensemble des parties prenantes de leur entreprise (commission « Progress »). Concernant la section locale étudiée (voir schéma 2), la démarche RSE est portée de façon formelle à partir des années 2004-2005 par cinq dirigeants convaincus du bien-fondé de la réflexion proposée au niveau national. Après quelques années d'inactivité ou d'activité peu significative de la section, ces cinq dirigeants sont bien décidés d'impulser une nouvelle dynamique au sein de celle-ci. La diffusion du guide de la Performance Globale® à cette même époque les a confortés dans leur démarche et leur a permis notamment de mieux structurer leur action au niveau local. Ces cinq dirigeants ayant une réelle volonté de se former à la performance globale tout en participant de manière active au fonctionnement de leur réseau vont constituer les porte-parole de la démarche RSE au niveau de la section locale.

Schéma 2 : Les étapes clés de la démarche RSE au sein du CJD



L'étape 3 de traduction permet la solidification d'un collectif autour de la démarche innovante RSE. Pour rendre celle-ci irréversible, il faut développer le réseau. Elargir le réseau passe par l'intéressement de nouvelles personnes au projet en cours et par le développement de nouveaux moyens pour les unir autour de la démarche de changement. Il s'agit à la fois de multiplier les entités (structures, accords, moyens) qui composent le réseau et d'intéresser des acteurs occupant une position stratégique (leaders d'opinions, responsables de l'affectation de moyens, etc.). Toutefois, rien n'est jamais acquis définitivement : toute évolution des acteurs comme du contexte est susceptible d'entraîner de nouvelles discussions, négociations, voire des « échecs ». Pour

## **Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE**

*Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX*

faciliter la diffusion de la démarche, il faut donc réaliser une veille régulière, condition nécessaire pour assurer la pérennité du réseau et instaurer un climat de confiance. Au niveau national, informer et impliquer d'autres niveaux de représentants, tels que le monde universitaire pour rendre le réseau irréversible devient peu à peu une priorité pour le réseau. C'est pourquoi le CJD lance en 2006 le concours de la Performance Globale<sup>®</sup> s'adressant à des dirigeants d'entreprise, adhérents ou non au mouvement. Concrètement, des étudiants en master 2 audient, grâce au guide de la Performance Globale<sup>®</sup>, les entreprises participantes et leur proposent des axes de progrès et les moyens pour les mettre en œuvre. Ce partenariat permet aussi bien aux chefs d'entreprise qu'aux étudiants d'affiner leurs connaissances sur la RSE et de les intégrer dans leur activité. En 2009, un parcours plus formalisé enchaînant les commissions « Start », « Jump » et « Progress » vient renforcer la démarche et consolider le réseau. Les adhérents du CJD sont fortement encouragés, dès leur entrée dans le réseau, à se « dévoiler » lors d'une commission « Miroir » où chacun raconte sa propre histoire, ses succès, ses échecs, ses attentes vis-à-vis du réseau. Ces échanges informels contribuent à l'instauration d'une confiance collective, gage de la pérennité du réseau. La section locale va connaître à partir de 2006 un développement croissant. L'effectif de la section va se multiplier quasiment par 10 en l'espace de neuf années. Le concours de la Performance Globale<sup>®</sup> lancé au niveau national en 2006 va servir de tremplin au niveau local pour à la fois animer et élargir le collectif autour de la démarche RSE. La section fut d'ailleurs une des premières à proposer au niveau national le concours de la Performance Globale<sup>®</sup>. Chaque année est organisé, dans la section locale, en séance plénière, un débriefing du concours de la Performance Globale<sup>®</sup>. Lors de cette plénière, les participants au concours de l'année précédente font part de leur expérience et échantent sur l'apport de cette démarche pour eux et leur entreprise. Ces temps forts sont pour le réseau un moyen de mieux expliquer l'enjeu de la démarche et de convaincre d'autres membres de participer l'année suivante au concours. Les dirigeants ayant déjà participé au concours de la Performance Globale<sup>®</sup> deviennent ainsi des porte-parole particuliers dans la mesure où leur rôle est de rendre la démarche plus accessible, d'être des témoins, voire des pilotes de la démarche et ainsi susciter des comportements mimétiques auprès des autres adhérents. Entre 2006 et 2011, une dizaine d'entreprises sont devenues ainsi des porte-parole. Dans cette étude dix PME sont concernées (n° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 et 14). L'investissement constant de chaque adhérent se réalise principalement par la participation au concours leur permettant de progresser sur des thématiques en lien avec la RSE. Ils bénéficient en outre d'un cursus de formation structuré dans le temps qui leur permet d'opérationnaliser les principes de RSE dans leur entreprise.

Parallèlement à cela, l'intéressement de divers acteurs économiques à la démarche va permettre d'élargir le réseau. La démarche RSE continue de se développer à partir de 2006, portée par des alliés :

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

- des acteurs de l'enseignement supérieur : l'École Supérieure de Commerce et de Management de Tours-Poitiers et l'IAE de Tours dans le cadre du concours de Performance Globale<sup>®</sup> afin de permettre à des dirigeants d'entreprise de bénéficier d'un audit réalisé par des étudiants et d'insuffler une culture d'entreprise responsable aux futurs dirigeants et managers.

- des acteurs territoriaux, telles la Chambre de Commerce et d'Industrie de Tours (CCI) et la Communauté d'Agglomération Tour(s)Plus ou des acteurs d'autres groupements professionnels (Femmes 3000, Val de Loire Entreprendre). Ces différents acteurs se réunissent régulièrement pour travailler sur des thématiques communes, telles que la mise en œuvre d'un plan Climat<sup>12</sup> au niveau local, développer son entreprise et innover ou encore renforcer la visibilité des femmes dirigeantes d'entreprise.

Si la démarche RSE a été au départ initiée et impulsée par le CJD national, sa diffusion a été ensuite portée par les sections locales dont notamment la section locale étudiée, particulièrement dynamique sur cette thématique. Il nous a semblé alors opportun, afin de compléter notre analyse, d'étudier si la démarche avait influé sur les représentations des membres du CJD et si elle avait favorisé l'intégration de principes RSE dans les PME adhérentes. Notre analyse portera plus particulièrement sur la section locale étudiée.

### 3.2 Quelle diffusion de la démarche auprès des membres du réseau ?

Le bilan de l'élaboration et de la diffusion de la démarche de performance globale s'avère globalement positif puisque depuis 2003, plus de 2.000 entreprises adhérentes ont pris part à cette innovation managériale qui s'est formalisée en septembre 2009 avec la création d'un parcours que chaque JD peut suivre via les commissions « Start », « Jump » et « Progress ». Le CJD compte actuellement plus de 3.600 adhérents, parmi lesquels 600 dirigeants se sont déjà engagés dans cette nouvelle voie d'apprentissage. Au niveau local, on peut avancer que tous les membres interrogés lors de l'enquête ont progressé dans leur représentation de la performance globale. La démarche leur a « ouvert les yeux sur les dimensions de la performance globale » et ils se disent tous « convaincus du bien-fondé de la démarche ».

PME 1 : « Ça m'a permis de penser. Enfin ça m'a permis de voir qu'on était pas mal dans l'esprit. Qu'on n'avait pas formalisé les choses par écrit ».

PME 3 : « Pour nous ça a été une sorte de révélateur [...]. On faisait du développement durable sans le savoir. Donc ça nous a encore conforté dans cette démarche. En plus en mettant un nom sur cette démarche, c'était très bien. ».

PME 13 : « Ce que je trouve aujourd'hui pénible dans le développement durable, c'est que ça devient une espèce de fourre-tout et autant pour nos métiers, que pour les politiciens, que pour tout le monde. [...] Faire le concours Performance Globale<sup>®</sup> pourrait m'intéresser [...]. Le CJD peut m'apporter beaucoup dans une logique de réflexion sur moi-même, de réflexion sur

---

<sup>12</sup> 56 actions concrètes vont être mises en œuvre entre 2011 et 2014 pour réduire les gaz à effet de serre sur le territoire de la communauté d'agglomérations de Tours.

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

*l'entreprise, sur des choix stratégiques, sur le développement durable notamment ».*

**PME 16 :** « *C'est ça qui m'a amené vraiment à être au CJD parce que ce qui m'intéressait, c'était cette notion de l'entreprise au service de l'homme parce que ce qui m'intéresse, c'est ce qui dure, c'est ce qui se pérennise ».*

Concernant la contextualisation de la démarche responsable dans les entreprises, l'analyse est plus nuancée dans la mesure où cette dernière s'est faite selon des degrés d'intensité variés. Ces constats s'expliquent en grande partie par le fait que la démarche de performance globale, pour être intégrée par les différents membres, nécessite du temps et une certaine adaptation de la part de chaque adhérent. Cette action collective s'inscrit d'ailleurs aujourd'hui dans un parcours initiatique qui se veut plus structuré depuis 2008-2009, cherchant ainsi à mieux accompagner les membres dans l'intégration de pratiques de performance globale. Les premières vagues de participants au concours entre 2006 et 2009 sont constituées d'entreprises qui se sont portées volontaires pour connaître où elles se situaient dans la démarche sans avoir suivi au préalable le parcours proposé aujourd'hui. A l'issue de cette première vague, certaines vont réaliser davantage que d'autres l'enjeu d'inscrire leur entreprise dans cette démarche (PME 1, 3, 5 et 14) au point de reformuler la stratégie de leur entreprise autour des principes de performance globale.

**PME 3 :** « *...se développer de façon durable c'est un axe incontournable [...]. Le premier travail a d'abord été sur le social au sein de l'entreprise, et le sociétal avec les partenaires. On a mis notamment en place l'intéressement. C'est-à-dire qu'aujourd'hui on est dans les 2 % des boîtes de notre taille qui donnent du bénéfice. Maintenant on souhaite davantage formaliser nos actions. On est en train de réécrire le business plan pour les prochaines années. Pour nous, c'est la stratégie que l'on place sur le développement durable...».*

**PME 5 :** « *Le CJD et le concours de la Performance Globale<sup>®</sup> m'ont aidé à voir qu'il y avait dans l'entreprise un problème de stratégie de partage de l'information et du pouvoir. Je me suis engagé ensuite dans un audit avec un consultant. Cela m'a fait comprendre qu'il faut former les gens, les accompagner si on veut vraiment qu'ils deviennent ce qu'on attend d'eux. Donc, cela a réglé pas mal de choses et ça continue à augmenter le dialogue social. Suite aux préconisations des étudiants durant le concours, j'ai recruté une responsable des ressources humaines, ce qui facilite la communication entre la direction et les salariés ».*

Les autres PME (PME 2, 4, 6, 7, 9 et 10) vont reconnaître un intérêt à la démarche mais vont avoir du mal à la contextualiser de manière plus poussée. Cela va se traduire par des actions limitées, de nature corrective, et ne touchant bien souvent qu'un seul volet de la Performance Globale<sup>®</sup>.

**PME 2 :** « *Le concours de la performance globale m'a-t-il servi ? Je ne sais pas mais ce que je sais c'est qu'il m'a fait comprendre des choses...Et puis on a fini par mettre en place certaines choses, par exemple à l'époque j'étais tout seul à la direction ce qui pouvait être dangereux , donc j'ai embauché un adjoint qui me sert de responsable atelier...aller plus loin dans la démarche au niveau sociétal, social, pourquoi pas mais aujourd'hui je n'ai pas la solution pour mettre en pratique. J'aimerais que l'on me dise comment faire... ».*

**PME 4 :** « *le concours m'a confirmé que ce que j'avais mis sur le papier dans le cadre de ma*



## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

*stratégie de démarrage n'était pas complètement en dehors de la démarche. C'est un premier point. Mais, elle m'a aussi confirmé que sur certains points comme l'environnemental et le management, soit on avait peu ou pas la main pour nous permettre de répondre aux attentes de performance globale, soit on était trop petit ».*

Il va de soi que ces différences vont dépendre de l'histoire des entreprises, des représentations et des convictions des dirigeants. Quel que soit le degré de prise de conscience de la performance globale par ces différentes entreprises, ces dernières vont jouer le rôle de porte-parole au sein du réseau. Certaines d'entre elles d'ailleurs (PME 1 et 5 notamment) vont même s'impliquer dans l'organisation du concours sur plusieurs années. Cet investissement va d'ailleurs leur permettre de renforcer leur réflexion sur la démarche et sur la manière de la contextualiser dans leur entreprise.

PME 1 : « [ ]...*Mon regard a beaucoup changé depuis que je participe au jury des étudiants, depuis que j'ai organisé cette année la collaboration avec des collègues du CJD...c'est surtout le fait de l'organiser qui m'a aidé à changer ».*

Lors des vagues suivantes (2009-2010), les participants au concours vont passer par des étapes préliminaires mieux structurées (commissions « Start » puis « Jump ») avant de s'engager dans le concours. Certaines entreprises ayant déjà participé au concours dès son lancement vont même jusqu'à y participer à nouveau afin de mieux cerner leur stratégie actuelle et avoir un regard extérieur sur les actions déjà engagées (c'est le cas notamment des PME 1, 2 et 5).

PME 1 : « *J'avais envie de refaire le concours pour savoir où on en était...valider un certain nombre de choix qu'on avait mis en place... ».*

PME 2 : « *La première fois, c'est un peu moi qui ai guidé les étudiants sur les points à étudier. J'avais besoin de valider un certain nombre d'actions. Avec cette deuxième participation au concours, je voudrais en quelque sorte corriger mon erreur passée. Je souhaite vraiment leur laisser carte blanche pour qu'ils puissent m'apporter un avis extérieur sur toutes les dimensions de la performance globale ».*

D'après ces premiers résultats, l'intégration de la démarche de performance globale dans les entreprises membres du réseau se fait progressivement et à des rythmes différents. En raison de sa complexité et des changements qu'elle implique chez les dirigeants, elle ne peut se diffuser au sein des entreprises sans les actions, les porte-parole et le processus d'enrôlement que porte le réseau.

## Discussion et conclusion

La démarche de Performance Globale<sup>®</sup> initiée par le CJD implique d'appréhender autrement le fonctionnement de l'entreprise et de repenser les relations entre celle-ci et ses parties prenantes. Elle vient ainsi nourrir les réflexions engagées sur la RSE en tant que paradigme réformateur (Pasquero, 2005). C'est en ce sens d'ailleurs que cette démarche RSE est considérée comme innovante. Nos résultats montrent que l'élaboration de la démarche RSE initiée puis portée par le CJD a eu un effet d'entraînement autour d'un collectif constitué de membres internes au CJD et d'acteurs externes au réseau. Malgré des diversités de comportements et des degrés d'intégration

## **Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE**

*Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX*

variés de la RSE constatés parmi les dirigeants interrogés, la démarche élaborée au sein du CJD contribue toutefois à faire évoluer les représentations que se font les membres du réseau de la RSE. Cette étude a permis surtout de mieux cerner les étapes de l'élaboration de cette démarche et les mécanismes sous-jacents pour favoriser sa diffusion. Pour assurer la bonne diffusion du parcours de Performance Globale®, le CJD a su instaurer des compromis sociotechniques, qui favorisent l'implication et la prise de responsabilités des acteurs. Ces compromis sont rendus possibles grâce à des mécanismes d'intéressement et d'enrôlement se matérialisant par différents outils et démarches de formation (commissions, guide et concours de la Performance Globale®, parcours de formation Copernic, etc.). Ce succès est essentiellement dû au fait que la démarche est pensée en fonction des adhérents mais également en fonction de l'ensemble des outils constitutifs du parcours. Nos résultats prolongent ainsi plusieurs apports d'études menées sur la RSE en PME. Notre étude confirme notamment le rôle et la place des réseaux dans la diffusion de démarches RSE auprès des dirigeants de PME. Notre étude met en évidence les mécanismes à l'œuvre dans l'élaboration d'une démarche RSE innovante autour d'un collectif. Elle montre ainsi comment les faits se construisent et peuvent se stabiliser durablement. L'évolution du dispositif de Performance Globale® s'est fait au niveau national en interaction avec les adhérents du réseau, qui sont force de proposition. L'application de la grille d'analyse de Callon, Lascoumes et Barthe (2001) montre que l'enrôlement graduel des acteurs d'un réseau, plus que la simple participation, est essentiel à la co-conception de l'innovation dans une organisation réticulaire. Dans le cas du CJD, un des mécanismes d'intéressement clés est la formation du dirigeant tout au long de son adhésion, qui se réalise toujours de manière collective, lui permettant ainsi d'échanger avec ses pairs. Ce mécanisme d'intéressement débute avec l'élaboration d'un parcours qui évolue avec le temps.

Cette formalisation du parcours a permis à la section locale étudiée d'évoluer vers un mode de fonctionnement davantage structuré et équilibré. Le collectif qui s'est structuré autour de la démarche a enclenché des processus de mimétisme, de normalisation et de coercition au sens de Di Maggio et Powel (1983). Chaque adhérent est désormais responsable d'une fonction (par exemple responsable de la communication, responsable du recrutement ou encore responsable de la formation), ou d'une action (réunion plénière, commission « Start », « Jump » et « Progress », groupe d'aide à la décision...). Cette structuration est en phase de devenir un élément moteur pour renforcer la légitimité externe du CJD auprès des acteurs institutionnels et économiques et assurer ainsi la pérennité du réseau. A titre d'exemple, depuis la création des postes de chargé de communication et chargé de recrutement en 2009, le nombre d'adhésions a doublé au sein de la section de Tours. D'un point de vue théorique, cette étude montre l'intérêt de porter une attention particulière au réseau, aux espaces collectifs pour comprendre les facteurs favorisant la diffusion d'une démarche innovante RSE en PME. La sociologie de la traduction apporte un intérêt particulier dans notre étude en donnant des clés pour

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

comprendre comment favoriser l'intégration d'une démarche RSE soutenue par une action collective. La mobilisation d'une telle approche présente ainsi sur le plan méthodologique un intérêt opératoire. Cette méthodologie d'analyse peut s'appliquer à toute tentative d'élaboration d'un réseau dès lors qu'une démarche innovante ou de changement s'opère. Sur le plan managérial, cette étude peut conforter l'idée, pour des acteurs institutionnels et économiques, de soutenir et développer des démarches collectives RSE pour les PME sur les territoires.

Notre étude présente également un certain nombre de limites qui constituent autant de voies de recherches futures. En raison de sa nature idiographique, elle mériterait d'être complétée par des recherches supplémentaires au sein d'autres sections du CJD ou encore auprès d'autres réseaux qui ont élaboré puis mis en place, de manière collective, une démarche RSE. Notre étude n'a porté que sur une période déterminée de la vie du réseau, celui-ci étant en perpétuel mouvement. Il serait intéressant de prolonger nos investigations pour savoir comment la démarche évolue avec la collaboration de nouveaux acteurs et l'arrivée de nouveaux adhérents. De même, ce serait une réelle contribution d'interroger les non adhérents qui ont participé au concours de la Performance Globale® pour savoir comment cette expérience a été vécue et ce qu'elle a pu leur apporter. Cela nous permettrait alors de mieux évaluer la portée de la démarche proposée par le CJD et de savoir si c'est l'effet réseau ou bien l'appartenance au CJD qui favorise l'adoption de principes RSE en PME. En effet, l'existence d'une dynamique de groupe semble primordiale mais il faut également souligner les apports de chacun ainsi que son rapport au groupe. Ce sont en effet des conditions importantes à prendre en compte pour réussir un apprentissage en réseau d'une démarche collective. Dans cette perspective, nous envisageons d'approfondir l'analyse à un niveau individuel afin d'étudier comment les différents acteurs (membres et non membres du CJD) se sont appropriés la démarche de Performance Globale® aussi bien en s'intéressant à l'évolution de leurs représentations de la RSE qu'en étudiant ensuite les modifications apportées au fonctionnement, et plus largement à la stratégie de leur entreprise.

### Références

- Aggeri F. (2011), Le développement durable comme champ d'innovation : scénarisations et scénographies de l'innovation collective, *Revue Française de gestion*, n°215, p. 87-106.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), A quoi tient le succès des innovations, deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole, *Gérer et comprendre*, n° 12, p. 14-29.
- Amblard H., Bernoux P., Herrerros G., Livian Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil.
- Asselineau A., Piré-Lechalard P. (2008), Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture ?, *Cahier de recherche n° 8*, ESC Clermont.
- Baillette P. (2003), Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle, *Revue Internationale PME*, vol. 16, n° 1, p. 43-73.
- Bardin L. (1998), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.

## Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE

Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX

- 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. (2008), Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME : Premiers résultats d'une étude française, *Revue Management et Avenir*, n° 15, p. 9-29.
- Bloor D. (1976), *Knowledge and Social Imagery*, Chicago, University Of Chicago Press.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.
- Callon M., Latour B. (1986), Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations ?, *Prospective et Santé*, vol. 36, p.13-25.
- Callon M., Latour B. (2006), Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ?, in Akrich M., Callon M., Latour B. (Ed.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Ecole des mines de Paris, p.11- 32.
- Courrent J. M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, Bruxelles, de Boeck, Coll. Petites Entreprises et Entrepreneuriat.
- DiMaggio P., Powel W.W (1983), The iron cage revisited, Institutional isomorphism and collective rationality in organizationanl fields, *American Sociology Review*, vol. 48, n°2, p 147-160.
- Donckels R., Lambrecht J. (1997), The network position of small businesses: an exploratory model, *Journal of Small Business Management*, vol. 35, p. 65-97.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (1997), *Market – Etudes et recherches en marketing*, Paris, Nathan.
- Hatchuel A., Starkey K., Tempest S., Le Masson P. (2010), Strategy as innovative design: an emerging perspective, *Advances in Strategic Management*, vol. 27, p. 3-28.
- Julien P.A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, coll. Gestion.
- Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- Latour B., Lemonnier P. (1994), *De la préhistoire aux missiles balistiques : l'intelligence sociale des techniques*, Paris, La Découverte, Coll. Recherches.
- Loup S. (2003), Stratégies et identités de l'artisan d'art, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Montpellier 1.
- Loup S., Paradas A. (2006), L'apprentissage dans le cadre d'une mise en réseau dynamique : application à des artisans d'art, *Sociologies Pratiques*, cahier spécial, n°13.
- Oséo (2012), *RSE, source de compétitivité pour les PME*, Paris, La Documentation Française, Coll. Regards sur les PME, n° 22.
- Paradas A. (2008), La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale, *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, p. 39-52.
- Pasquero J. (2005), La RSE comme objet des sciences de gestion, in Turcotte M.F., Salmon A. (Dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, Presses Universitaires du Québec.
- Podolny J. M., Page K. L. (1998), Network Forms of Organization, *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 57-76.
- Puthod D. (1995), Les stratégies d'alliances des PME : stratégie de développement et implications managériales, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université d'Ancey.
- Quairel F., Auberger M.N. (2005), Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, p. 111- 126.
- Rallet A., Torre A. (2004), Proximité et localisation, *Economie rurale*, n°280, p. 25-41.
- Romelaer P. (2000), Rencontres et organisation, in Autissier D., Wacheux, F. (Dir.), *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*,

**Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective RSE**  
*Isabelle CALME et Elise BONNEVEUX*

Paris, L'Harmattan, p. 59-97.

Strauss A., Corbin J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Torrès O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n°144, p. 119-138.

Tsai W. (1998), Social capital and value creation: the role of intra-firm networks, *Academy of Management Journal*, vol. 41, p. 464-478.

Tsai W. (2001), Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: effect of Network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of Management Journal*, vol. 44, p.996-1004.

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

Yin R. K. (1989), *Case study research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.