

CHAPITRE 8

La diffusion d'une démarche RSE par un réseau professionnel de dirigeants de PME, le Centre des Jeunes dirigeants : une approche par le capital social

Élise BONNEVEUX - Isabelle CALME

Maîtres de conférences

VALLOREM – IAE

Université François Rabelais de Tours

Introduction

L'intégration de principes de RSE en PME et PE repose sur des comportements très disparates. Ces situations constatées sont liées d'une part au fait qu'il n'existe pas de normes ou référentiels véritablement adaptés aux petites structures (contrairement aux GE) et d'autre part que l'engagement responsable en PME résulte de facteurs propres à celles-ci, comme le rôle central du dirigeant (Frimousse et Marchesnay, 2010), le poids de ses convictions et l'importance de ses représentations (Paradas, 2008). Parmi les conditions d'intégration généralement évoquées dans les travaux, l'encastrement (embeddedness au sens de Granovetter) des PME dans des réseaux - espaces collectifs d'échange - est de plus en plus souligné comme offrant un cadre privilégié pour sensibiliser, diffuser et favoriser l'intégration de principes de RSE auprès des dirigeants. Proposés par les chambres consulaires, les syndicats professionnels ou encore par les dirigeants eux-mêmes, les réseaux se sont multipliés depuis ces dernières années, prenant la forme de campagnes d'information, de sensibilisation et/ou de formation professionnelle. Une grande majorité d'études sur l'intégration de la RSE en PME

considèrent cependant le réseau, bien souvent, comme une variable explicative sans toutefois apporter une attention particulière sur la manière dont il favorise la diffusion de la RSE auprès des dirigeants de PME.

L'objectif de notre étude est d'apporter des éléments de réponses sur le rôle des réseaux professionnels (territoriaux ou de pairs) dans l'intégration de démarches RSE en PME, et plus particulièrement sur les mécanismes à l'œuvre au sein de ces espaces collectifs pour encourager le développement de pratiques responsables auprès de ses membres. Notre travail porte sur le rôle d'un réseau professionnel, le CJD (Centre de Jeunes Dirigeants) et s'appuie sur une étude longitudinale menée auprès de la section locale de Tours.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'importance ou l'intérêt de recourir au réseau pour diffuser la RSE en PME (1). Nous mobiliserons ensuite les travaux sur la théorie du capital social pour préciser notre cadre d'analyse (2). Nous cherchons à expliquer comment le réseau peut créer un espace propice à la création de nouvelles ressources et à la diffusion de nouvelles pratiques RSE auprès de ses membres. Dans une troisième partie, nous présenterons la démarche proposée par le réseau étudié, le CJD et précisons la méthodologie adoptée (3). Les résultats seront explicités puis discutés dans la dernière partie (4).

1. Le rôle des réseaux dans l'intégration de démarches de RSE

Après avoir dressé un état des lieux de l'intégration de la RSE en PME, nous montrerons que les réseaux professionnels jouent un rôle de catalyseur dans ce domaine auprès des PME.

1.1 Une disparité de comportements responsables en PME

De nombreux auteurs ont travaillé sur la disparité des comportements des entreprises pour un engagement durable (Carroll, 1979 ; Martinet et Reynaud, 2004). Ils oscillent en effet entre l'absence de réponse (la négation des externalités négatives) et l'attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998). D'autre part, lorsque cet engagement existe, l'orientation durable peut varier : les entreprises peuvent mettre l'accent sur le pilier de l'écologie, du social et du sociétal. Or, bien que les études s'intéressent à la réalité des pratiques responsables dans les PME et tentent de décrire voire d'expliquer les leviers d'intégration de démarches de RSE dans la stratégie des entreprises (Schneider-Maunoury, 2000 ; Auberger et Quairel, 2005 ; Berger-Douce, 2005, 2006, 2008), elles sont souvent insuf-

fisantes pour appréhender le cheminement d'engagement des dirigeants. Dans la littérature, plusieurs caractéristiques de la PME sont évoquées pour expliquer cette hétérogénéité de comportements vis-à-vis de la RSE : manque de temps, ressources financières insuffisantes, stratégie intuitive généralement élaborée à court terme et centrée sur le dirigeant. Le contexte de prise de décision dans les PME est souvent donné comme une des principales raisons expliquant l'hétérogénéité du niveau d'engagement responsable. L'intégration de la RSE en PME va donc fortement dépendre des représentations que s'en fait le dirigeant. Ainsi la conviction du dirigeant (Paradas, 2006) et la recherche de légitimité (Marchesnay, 2009) peuvent constituer des leviers d'engagement responsable déterminants en PME. Cependant, la forte personnalisation conduit le dirigeant à développer des relations interpersonnelles avec son environnement. Du fait de l'omniprésence qui caractérise le dirigeant de PME (Allali, 2002 ; Torrès, 2003), ce dernier n'a pas toujours le temps de rechercher des informations qui ne sont pas directement en relation avec le fonctionnement quotidien de son entreprise. Par ailleurs, la présence d'une multitude d'acteurs promouvant le développement durable auprès des acteurs économiques rend la prise d'informations plus difficile. Dans un tel contexte, comprendre comment les dirigeants de PME intègrent, dans la stratégie de leur entreprise, des pratiques RSE revient à présenter le rôle des réseaux professionnels qui promeuvent la RSE auprès des acteurs économiques.

1.2 Les réseaux professionnels, catalyseurs de comportements responsables en PME

Pour rompre l'isolement des dirigeants de PME, les réseaux proposent des démarches collectives pour agir sur la prise de décision des dirigeants de PME et les inciter à devenir responsables.

Pour le dirigeant d'entreprise, s'engager dans une démarche RSE, c'est avant tout se représenter cette démarche, comprendre ses enjeux et repenser ses pratiques managériales, ses modes relationnels, compte tenu des arbitrages difficiles qu'elle implique entre l'économique, le social, l'environnemental et le sociétal, entre le court terme et le long terme. La RSE implique des pratiques managériales nouvelles et donc une démarche innovante pour l'entreprise. Cette perspective d'analyse s'inscrit dans la lignée des développements d'auteurs comme Pasquero (2005), Asselineau et Piré-Lechalard (2008) ou Delpuech (2009). La démarche responsable devient une voie d'entrée face aux évolutions de notre société et s'apparente alors à un paradigme nouveau (Pasquero, 2005).

L'adhésion à un réseau proposant une démarche RSE, qu'il soit institutionnel, professionnel ou de pairs, peut offrir au dirigeant de PME un cadre de réflexion permanent et évolutif lui permettant d'acquérir de nouvelles ressources (connaissances, savoirs, savoir-faire, pratiques). Le réseau en tant qu'espace de réflexion et d'accès à de nouvelles ressources, peut faire émerger de nouvelles connaissances à travers l'échange, l'existence de liens particuliers ou de combinaisons particulières qui pourront influencer les comportements responsables des membres du réseau. Les dirigeants de PME sont souvent insérés dans des réseaux, notamment locaux qui leur permettent de bénéficier d'informations pertinentes de la part des autres partenaires. Ainsi, comme le souligne Marchesnay (1995), la coopération au sein d'un réseau est devenue un facteur déterminant pour développer la compétitivité des PME. Ces réseaux proposent de plus en plus d'actions collectives à leurs adhérents. Le développement des travaux de recherche relatifs aux stratégies de réseau, d'alliance ou de stratégies collectives témoigne de l'intérêt scientifique et de l'évolution des pratiques des entreprises, à la fois dans les grandes entreprises, mais aussi, et cela est plus récent, dans les 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 en effet 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 (Paradas, 2005). La participation à un groupe peut également aider les dirigeants à diagnostiquer à temps les difficultés de leurs partenaires (Desreumaux, 1979, cité par Paturel et Barriol, 1999). À 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 sont alors un moyen pour dépasser les difficultés classiques de la PME (Puthod, 1995), notamment la faible disponibilité des ressources financières et humaines.

2. *Le capital social, ressource clé pour la PME*

Après avoir montré que le capital social d'un réseau professionnel se révèle être une ressource stratégique dans la diffusion de démarches de RSE auprès des dirigeants de PME, nous présentons la grille de lecture mobilisée pour réaliser notre analyse.

2.1 Le capital social dans l'élaboration du réseau

De nos jours, le concept de réseau social est de plus en plus étudié par les chercheurs en gestion. Il permet d'analyser les démarches collectives dans un réseau de relations sociales, en concevant l'idée selon laquelle l'individu n'agit plus de manière isolée. Les travaux de Julien et Marchesnay, 1996 ; Baillette, 2003 ; Torrès, 2003 ; Allali, 2002 insistent en effet sur les relations de proximité qui s'instaurent entre dirigeants de PME et organisations réticulaires implantés sur un même territoire. La logique de réseaux peut être considérée comme une logique multi-partenaire 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 (Podolny et Page, 1998 ; Tsai, 1998, 2001). Le réseau peut alors être appréhendé comme un capital à part entière, comme un facteur clé de succès, générateur d'un avantage concurrentiel (Coleman, 1988 ; Adler et Kwon, 2002).

L'importance du capital social a été soulignée par de nombreux auteurs. Selon Bourdieu (1980, p. 2), « *Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe (...) d'agents (...) dotés de propriétés communes (...) aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* ». À l'opposé de cette vision instrumentale et individuelle du capital social, Coleman (1990) puis Putman (1993) proposent une vision fonctionnaliste où le capital social favorise les démarches collectives, l'interaction et la coopération. Ces auteurs s'intéressent davantage aux relations de confiance, aux échanges de ressources, au bénéfice mutuel qui ont lieu au sein du réseau. Dans la lignée de ces auteurs, Nahapiet et Ghoshal (1998) montrent que le capital social peut être analysé selon une approche intégrative qui reprend les deux visions explicitées en amont. Le capital social est alors composé du réseau, à savoir l'organisation en tant que structure, des relations entre les membres de cette structure ainsi que des ressources individuelles et collectives qui la composent.

2.2 L'analyse du capital social dans l'intégration de la RSE

Dans ce travail, nous cherchons à expliquer comment le réseau peut créer un espace propice à la création de nouvelles ressources et à la diffusion de nouvelles pratiques RSE auprès de ses membres. Pour cela, nous mobilisons l'approche de

Nahapiet et Ghoshal (1998) qui proposent d'analyser le capital social selon trois dimensions : structurelle, cognitive et relationnelle. Le tableau n° 1 présente les éléments constitutifs de chaque dimension. Nous proposons d'enrichir la compréhension de la diffusion des démarches RSE au sein d'un réseau en mobilisant la grille proposée par ces auteurs.

**Tableau n° 1 – Grille de lecture du capital social
(Nahapiet et Ghoshal, 1998)**

Dimensions du capital social	Éléments de précision
Dimension structurelle	
Liens du réseau	Les liens réticulaires peuvent être définis par le nombre de personnes connues. Ces relations sociales permettent de réduire le temps de collecte d'informations et de favoriser l'échange de connaissances.
Configuration du réseau	De quelle manière est transmise l'information au sein du réseau ? • Densité et nature de la connectivité des liens • Hiérarchie entre les membres
Transfert du capital social de l'organisation	Les ressources matérielles et immatérielles échangées au sein de l'organisation sont-elles transférables à d'autres organisations ?
Dimension cognitive	
Langage commun	Moyen selon lequel les individus échangent des informations. Partager un langage commun permet à chaque individu d'accéder plus facilement aux autres membres du réseau
Codes partagés	Cadre de référence pour observer et interpréter l'environnement
Histoires partagées	Mythes, légendes, métaphores
Dimension relationnelle	
Confiance	Par quels moyens s'instaure un climat de confiance entre les membres d'un même réseau ? Comment le rendre pérenne ?
Normes	Règles formelles et tacites qu'il est nécessaire de respecter afin d'être accepté dans le réseau (comportement adapté à développer).
Obligations et attentes	Les obligations représentent l'investissement ou la prise en charge d'une fonction, d'une responsabilité au sein de la structure. Cet investissement est généralement corrélé à une attente de la part de l'individu (je veux bien donner mais en échange de quelque chose). Ce « retour sur investissement » peut prendre différentes formes, notamment de la reconnaissance par les pairs, une position établie dans la structure, un pouvoir décisionnel fort, une autorité hiérarchique...
Identification	Identification à la structure, aux individus qui composent la structure « mes valeurs sont en adéquation avec les valeurs prônées par l'organisation »

À la suite de ces travaux, Leana et Van Buren (1999) proposent la notion de capital social organisationnel. Pour ces auteurs, le capital social dans une organisation se manifeste par la présence d'objectifs et de valeurs communs, l'implication des collaborateurs ainsi que par la confiance qui s'instaure entre les membres. Deux perspectives peuvent être envisagées pour mettre en évidence les bénéfices qui se dégagent du développement de ce capital : d'une part, la coopération et l'atteinte des objectifs partagés et d'autre part, la mutualisation de connaissances et la création d'un capital intellectuel, qui s'apparente à une capacité stratégique telle que définie par la théorie des ressources. Cette conception, qui se rapporte au contexte de l'entreprise, pourrait également s'appliquer à une organisation réticulaire, dans laquelle le capital social serait considéré comme un bien collectif qui permettrait aux membres du réseau de progresser. Certaines études montrent comment des informations relatives au savoir-faire des acteurs, diffusées dans les réseaux sociaux par l'intermédiaire de démarches collectives, intensifient l'apprentissage organisationnel en permettant une plus grande collaboration (Van Wijk, 2003). L'attention est alors portée sur la nature des relations entre individus (échange d'expériences, confiance, entre-aide, etc.) qui constituent le capital social des organisations. Dans le domaine de la RSE, les relations prennent généralement la forme d'échanges de bonnes pratiques, de conseils, voire de formations (Baillette, 2003 ; Berger-Douce, 2006). Suire (2004) propose, pour plus de clarté, de délimiter le capital social du dirigeant de PME à l'ensemble des ressources informationnelles qu'il peut tirer de ses interactions réticulaires. Le capital social est alors une ressource immatérielle, « enrichie » en interne par un processus d'apprentissage collectif qui aboutit à l'instauration de règles tacites ayant pour fonction de sélectionner, de hiérarchiser les informations recueillies et d'offrir ainsi à chaque acteur du territoire un espace de réflexion (Nekka et Dokou, 2004).

3. Le terrain de l'étude : le CJD et la section locale du Tours

Le Centre des Jeunes Dirigeants est un réseau national qui regroupe plusieurs agences régionales. Nous exposons dans un premier temps les éléments de repère concernant le mouvement national du CJD, puis nous présenterons un bref historique de la section de Tours, sur laquelle a porté notre étude.

3.1 *Le CJD, un mouvement national*

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) est un mouvement patronal, né en 1938 pour défendre des valeurs et des actions prônant un libéralisme responsable au sein de la société. L'identité du CJD peut s'articuler autour de trois points : une éthique humaniste, un dynamisme économique et un style de rencontre. Le CJD est né d'une rébellion. Déjà en 1938, une poignée de jeunes chefs d'entreprise ne se reconnaissant pas dans les milieux patronaux de l'époque fondent le Centre des Jeunes Patrons (CJP), devenu CJD en 1968, avec pour vocation de « *mettre l'économie au service de l'Homme* », une mission qui semble évidente aujourd'hui mais qui était « révolutionnaire » dans le contexte des années trente.

Dès 1941, le mouvement milite pour la création des comités d'entreprise, puis défend l'adoption des conventions collectives et la généralisation de l'assurance chômage. En 1965, il n'hésite pas à lutter contre les réticences des organisations patronales pour soutenir la participation des salariés aux résultats économiques et la reconnaissance d'une section syndicale d'entreprise. Cette dernière prise de position lui vaudra d'ailleurs son exclusion du CNPF, l'ancêtre du MEDEF. La présentation de ces quelques interventions témoigne de sa forte implication dans le monde politique et économique. En 1982, le CJD publie la charte du Bien Entreprendre où l'on peut lire en préambule : « *Il ne peut y avoir d'entreprise sans les femmes et les hommes qui la composent [...], sans un projet commun qui réunit tous les partenaires* ». Puis en 1992, la charte de l'Entreprise citoyenne déclare : « *Les Jeunes Dirigeants ont conscience qu'animée par la seule logique économique, l'entreprise risque de tarir ses propres sources de richesse. Le souci de pragmatisme et de performance à court terme occulte les voies durables de l'innovation et du développement. Aujourd'hui, la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe selon trois dimensions complémentaires :*

- *La performance économique : elle honore la confiance des actionnaires et des clients et se mesure par des indicateurs que sont le bilan et le compte de résultat,*
- *La performance sociale : elle repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs,*
- *La performance sociétale : elle s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son environnement ».*

Aujourd'hui, le CJD reste fidèle à l'esprit des fondateurs, tout en épousant les causes de la société actuelle. Selon Duchéneaut (1996 : 112), « *l'éthique du CJD est complémentaire et indissociable d'une volonté d'efficacité économique. Dans*

la même perspective humaniste, le patron n'est justifié d'être patron, que dans la mesure de son efficacité économique. Il ne s'agit pas de privilégier le social au détriment de l'efficacité, l'homme au détriment de la nécessité économique. L'idéal du CJD est de combiner l'un et l'autre ». Dès 1992, le CJD s'est fait alors le porte-parole de la responsabilité sociale et environnementale avec la publication de la charte de l'Entreprise citoyenne qui débouche, dix ans plus tard, sur une expérimentation suivie par 500 entreprises, et la publication en 2004 du guide de la Performance Globale©. Depuis 2008, ce guide est disponible sur Internet et s'intitule Global Performance System (GPS).

La raison d'être de ce mouvement est de faire grandir le dirigeant et son entreprise, faire en sorte qu'il soit en capacité d'anticiper (nouveaux marchés, nouveaux produits...) et avoir suffisamment de volonté pour penser la stratégie de son entreprise sur le long terme. Pour cela, le CJD a développé des outils méthodologiques en phase avec la réalité des organisations. Ces outils sont bien souvent conçus par les dirigeants d'entreprise, adhérents au mouvement. C'est ainsi qu'en 2004, à la suite d'une vaste enquête auprès de ses membres, le CJD a créé le parcours Copernic. Cette formation, développée sur deux ans, et composée de 5 modules, apprend au dirigeant à « *entreprendre dans la complexité, à faire face à la diversité des cultures et des attitudes et à faire émerger les compétences dans son entreprise* »¹.

3.2 Le CJD au niveau local et la section de Tours

Le Centre des Jeunes Dirigeants regroupe 106 agences locales réparties sur 17 régions et ses membres sont principalement des chefs dirigeants ou des cadres dirigeants disposant d'une autonomie en matière de management et de gestion.

Il n'y a pas de limite d'âge pour les adhérents du mouvement, seuls les postulants à des postes électifs doivent être âgés de moins de 45 ans. Cette règle a pour objectif d'entretenir « l'insolence » qui fait la raison d'être du mouvement. C'est pour cela aussi que tous les mandats électifs durent deux ans et ne sont pas reconductibles pour assurer un renouvellement constant.

1. Document institutionnel du CJD.

Les sections locales gèrent des commissions, dans lesquelles les adhérents réfléchissent et travaillent sur différents thèmes. Deux thèmes de commissions existent : le premier est en relation avec l'entreprise et son interaction avec la société, le second a pour objet de débattre sur des thèmes prospectifs ou politiques. Les travaux des sections locales nourrissent l'échelon national, qui en assure la diffusion.

La section locale de Tours, après une inactivité de quelques années, a retrouvé un dynamisme dans les années 2004-2005. Ce renouveau a été impulsé par cinq dirigeants, dont la plupart étaient issus d'autres sections locales. Venant s'installer dans la région, ils ont cherché à continuer leur engagement dans le réseau. La section de Tours s'est développée progressivement pour atteindre une vingtaine de membres en 2006 et une quarantaine et plus de nos jours. Sept présidents de section se sont succédé depuis 10 ans et les membres qui ont été à l'origine du redémarrage de la section locale sont restés pour la plupart actifs, soit en étant présents dans le bureau, soit en siégeant au bureau national. Plusieurs actions témoignent du dynamisme de la section. La démarche RSE lancée en 2006, deux ans après la publication au niveau national du guide de la Performance Globale®, constitue toutefois la marque indélébile de la section de Tours. Aujourd'hui, la section tourangelle est reconnue au niveau du mouvement national pour son implication soutenue dans le concours de la Performance Globale® depuis 2006. Ce concours est organisé en partenariat avec des établissements de l'enseignement supérieur. Il se déroule sur une période de 3 à 4 mois et consiste pour une entreprise volontaire, adhérente ou pas du CJD, de permettre à une équipe d'étudiants issus d'école de commerce ou de master 2 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®. Différents acteurs, tels que France Business School (ex-Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours-Poitiers), ainsi que l'Institut d'Administration des Entreprises de Tours ont été sollicités dès le départ pour participer au concours. Depuis 2010, il y a toujours une équipe d'étudiants de Tours qui remportent au niveau national la première place du concours de la Performance Globale® pour son diagnostic stratégique². Ces victoires successives contribuent ainsi à la renommée de la section et témoignent aussi de son investissement fort dans la promotion du concours.

2. En 2010, une quarantaine de dossiers a été évaluée par un jury de dirigeants d'entreprises, membres du CJD au plan national.

Nous nous sommes donc interrogés sur la manière dont la section, forte de cet engagement affiché et reconnu dans la démarche de la performance globale, diffusait cette démarche auprès de ses membres. Nous avons pour cela mené une enquête qualitative auprès d'une vingtaine d'entreprises adhérentes au CJD de Tours. La stratégie d'accès au terrain fait l'objet d'un développement plus détaillé dans le cadran qui suit.

La stratégie d'accès au terrain

Nous avons privilégié une approche qualitative exploratoire pour mener cette recherche (Wacheux, 1996). Cette dernière à visée longitudinale, réalisée sur une période de plus de six ans, a permis d'analyser en profondeur le comportement des adhérents du CJD à l'égard de la performance globale et d'identifier ainsi les facteurs de diffusion de ces valeurs au sein du réseau.

Deux méthodes ont été mobilisées pour collecter les données. Une première phase de collecte s'est déroulée entre 2008 et 2010 par le biais d'entretiens semi-directifs. Vingt entretiens individuels ont été conduits en face à face auprès de dirigeants de PME de tailles et de secteurs d'activité variés (voir annexe 1). Le nombre d'entretiens a été défini selon le principe de saturation sémantique.

Les entretiens ont été menés en trois temps :

– **1^{er} étape** : Après avoir présenté leur entreprise et leur fonction au sein de l'organisation, les interviewés ont été invités à décrire les raisons de leur adhésion au CJD de Tours.

– **2^e étape** : Dans un deuxième temps, les répondants ont été amenés à s'exprimer de manière générale sur la performance globale. Les propos recueillis ont essentiellement porté, à ce stade, sur les valeurs et convictions personnelles en matière de RSE.

– **3^e étape** : Cette dernière phase a permis de recueillir l'opinion des dirigeants de PME sur le parcours initiatique du CJD.

Cette première phase a été complétée par une observation non participante de 2010 à 2013 qui s'est concrétisée par une présence régulière aux réunions plénières organisées par la section locale, par une participation chaque année à l'organisation et au jury du concours de la Performance Globale© et par un suivi des entreprises auditées dans le cadre du concours.

Concernant la phase de codage, les catégories utilisées dans l'analyse – raison(s) de l'adhésion au CJD, apports du parcours du JD pour la stratégie de l'entreprise, vision de la RSE, caractéristiques du capital social - ont été définies avant le codage effectif des données (méthode *a priori*). Conformément aux recommandations de Romelaer (2000), un double codage a été opéré de manière indépendante, garantissant ainsi une plus grande robustesse de l'analyse. Cette analyse a permis d'identifier et d'analyser les éléments constitutifs du capital social du CJD qui ont favorisé la diffusion de la RSE auprès des entreprises adhérentes.

4. La diffusion de la démarche RSE menée au sein de la section locale CJD Tours

À partir des différentes données recueillies lors des entretiens des dirigeants de la section locale, des analyses de documents secondaires (site internet du CJD, participation aux réunions plénières du CJD...), nous présentons dans un premier temps la manière dont le capital social s'est développé au sein de la section CJD de Tours. Nous nous interrogeons notamment sur la manière dont celui-ci a contribué à la diffusion de la RSE au sein d'un collectif, le CJD de Tours. Nous nous appuyons pour cela sur la grille de lecture de Nahapiet et Ghoshal (1998) exposée plus haut. À partir des données collectées lors du suivi des 20 entreprises adhérentes du CJD sur la période 2008-2010, nous examinons alors l'influence du capital social sur les représentations et le comportement responsable des adhérents du CJD.

4.1 Le capital social dans la diffusion de la démarche RSE proposée par la section locale CJD : Quel développement selon quelles dimensions ?

Le temps constitue une donnée importante dans l'analyse du réseau. Le capital social qu'il produit, se construit en effet lentement par interaction, échanges et combinaison de ressources entre acteurs. Il constitue le socle de la création du réseau et de son développement. Dans le tableau n° 2, nous avons choisi de représenter l'élaboration du capital social, produit et mobilisé par la section locale du CJD, sur une échelle de temps qui retrace les étapes clés que nous avons pu identifier lors de nos entretiens. Nous proposons comme évoqué précédemment d'analyser sa formation et son développement à partir de la grille proposée par Nahapiet et Ghoshal (1998). Elle permet de distinguer les trois dimensions autour desquelles s'articule ce capital social et d'en mesurer leur importance et leur interaction dans l'élaboration de celui-ci. À côté de ces dimensions structurelles, relationnelles et cognitives, il est tout aussi important de repérer les actions ou actifs qui ont facilité la création et le développement du réseau (Mc Evily et Zaheer, 2004). Ces derniers permettent alors de mieux cerner la dynamique des trois dimensions structurelle, relationnelle et cognitive dans l'élaboration du capital social.

**LA DIFFUSION D'UNE DÉMARCHE RSE PAR UN RÉSEAU PROFESSIONNEL DE DIRIGEANTS DE PME,
LE CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS : UNE APPROCHE PAR LE CAPITAL SOCIAL**

Le capital social autour duquel la section locale du CJD Tours s'est formée, s'est développé en trois temps :

- la phase de relance du réseau (2004-2005) ;
- la phase de lancement et de développement de la démarche RSE au sein du réseau (2006-2010) ;
- la phase de consolidation et/ou de pérennisation de la démarche (depuis 2010-2011 à nos jours).

Nous proposons de détailler ses trois phases au regard des éléments mentionnés dans le tableau n° 2.

Tableau n° 2 – Démarche RSE et formation du capital social au sein de la section locale du CJD

La dimension structurelle					
Dimension du capital social	de 2004 à 2005	Facilitation	de 2006 à 2010	Facilitation	de 2011 à 2013
Les liens du réseau	Nouvelle impulsion de la section de Tours		Lancement de la démarche RSE		Pérennisation de la démarche RSE
	Liens informels entre cinq dirigeants convaincus du bien-fondé du réseau CJD.	Facilitation	Le réseau comprend une vingtaine de membres cooptés.	Facilitation	Le réseau a doublé son effectif comprenant une quarantaine de membres.
La configuration du réseau	Liens réguliers et fréquents. La section redémarre sur l'organisation de réunions mensuelles, de commissions et la participation à des formations locales ou nationales.	Dirigeants issus d'autres sections locales et nouvellement installés sur Tours, désireux de poursuivre leur engagement.	Le fonctionnement du réseau se formalise. Une certaine hiérarchie entre membres est instaurée, justifiée par l'ancienneté et l'investissement dans la vie du réseau	Le CJD de la section locale devient membre du Conseil de développement de l'agglomération. Signe une convention avec l'Université.	Maintien et consolidation du fonctionnement du réseau.
		Les actions du CJD menées au niveau national.	Volonté d'inclure dans la démarche des acteurs externes. Impulsion d'actions communes avec l'Escem et l'IAE sur le concours, la CCI, la communauté d'agglomération ou d'autres groupements sur des thématiques variées.	S'engage localement dans diverses commissions territoriales. La venue de nouveaux adhérents membres d'autres réseaux locaux.	La collaboration avec l'IAE, l'Escem. L'ouverture vers d'autres réseaux locaux (via les membres).
Appropriation ou le transfert du capital social de l'organisation	Formalisation du réseau autour de la constitution de la section de Tours.	Les diverses manifestations du réseau au niveau national.			Une volonté plus prononcée d'ouvrir le concours de la performance globale à des non adhérents du CJD.

**LA DIFFUSION D'UNE DÉMARCHE RSE PAR UN RÉSEAU PROFESSIONNEL DE DIRIGEANTS DE PME,
LE CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS : UNE APPROCHE PAR LE CAPITAL SOCIAL**

La dimension relationnelle						
Dimension du capital social	de 2004 à 2005	Facilitation	Lancement de la démarche RSE de 2006 à 2010	Facilitation	À partir de 2011...	
Confiance	Nouvelle impulsion de la section de Tours Les relations entre les membres reposent sur l'entraide, l'écoute, le respect des idées Toute adhésion nouvelle se fait par cooptation.	Facilitation	Lancement de la démarche RSE	Facilitation	Pérennisation de la démarche RSE	Facilitation
	Normes	La communication du réseau national auprès des différentes sections locales La charte du bien entreprendre. Les actions portées par le bureau national (colloques, tables rondes, collaborations avec divers acteurs socio-économiques et politiques).	Inciation des membres à se révéler. Une plénière est organisée sur cette thématique chaque année. Une formalisation plus poussée du parcours « adhérent » est mise en place et prend la forme d'un parcours initiatique. L'acceptation d'une responsabilité (organisation d'une plénière) ou d'une fonction (responsable de communication, etc..) est systématiquement proposée aux adhérents dès la deuxième année.	Le guide d'évaluation de la performance globale lancé au niveau national deux ans plus tôt. La mise en place d'un dispositif d'accompagnement autour de la performance globale au niveau national. La volonté du bureau local de jouer un rôle au niveau local.	Poursuite des missions où les JD doivent se dévoiler, s'autoévaluer (Global Reporting System - GPS) et diffuser les résultats de ce diagnostic. Formalisation du parcours du Jeune Dirigeant. Inciation de participer au concours PG dans les premières années de l'adhésion.	
Obligations	Une certaine obligation pour les membres de se mobiliser pour faire vivre le réseau.					
Identification sociale	Valeurs humanistes fortes « L'économie au service de l'homme » Valeurs fortes de partage « la mise en commun d'expériences », « le désir de progresser » Valeurs fortes d'engagement « laboratoire d'idées et volonté d'agir au niveau local et national ».		La réflexion se tourne de manière plus délibérée vers la performance globale et l'incitation à l'expérimentation.	L'accès à certaines responsabilités par des adhérents convaincus de la démarche RSE.	La participation au GPS permet de se comparer aux autres et de s'identifier au travers des bonnes pratiques mises en place. Effet de mimétisme par l'identification sociale.	Rôle, animation du bureau de la section local.

La phase de relance du réseau (2004-2005)

Dans cette phase qui a relancé la section locale, le capital social s'est surtout cristallisé à partir des dimensions structurelles et relationnelles. Les éléments décisifs et facilitateurs dans cette phase ont été principalement les actions structurantes du réseau national. Il s'agit des supports de communication, des diverses actions ou manifestations du réseau national (colloques, tables rondes, collaborations avec divers acteurs socio-économiques et politiques), de la charte du bien entreprendre, des formations proposées au niveau régional ou national et des actions menées par les cinq dirigeants, initiateurs de la relance du réseau localement. Les actions proposées par le national permettent de fixer pour les membres, les règles nécessaires à leur adhésion et à leur participation au réseau. Ces dimensions, à la fois structurelles et relationnelles, ont permis d'instaurer et d'installer les modalités de fonctionnement de la section locale. Quant aux dirigeants qui ont porté la nouvelle impulsion à la section locale, ils s'appuient sur leur expérience passée dans des sections locales d'autres régions, pour poursuivre leur engagement à Tours. Ils ont permis ainsi d'asseoir la confiance nécessaire pour lancer la section et pour construire un socle autour de valeurs fortes et identitaires.

Ainsi le capital social, mobilisé et produit au démarrage de la section locale, s'est construit avant tout sur des dimensions structurelles et relationnelles. Ces dernières ont constitué un préalable important au développement de la dimension cognitive du capital social. Le partage et l'échange d'expériences nécessitent de la part des membres d'avoir une certaine capacité à se dévoiler et à se confier. Ces échanges ne sont possibles que s'il existe une confiance entre les membres et des intérêts communs.

La phase de lancement et de développement de la démarche RSE (2006-2010)

Dans cette phase, le capital social produit et mobilisé au sein du réseau poursuit son développement sur des bases structurelles et relationnelles dans la continuité de la phase précédente. Le fonctionnement du réseau continue à se formaliser d'autant plus que le nombre d'adhérents augmente régulièrement au cours de cette phase. Plusieurs éléments facilitateurs vont engager alors progressivement la section locale dans une démarche RSE. On distingue notamment l'action nationale du réseau qui, dès 2004, publie le guide de la performance globale© puis lance en 2006 le concours de la performance globale ©. Ces actions structurelles vont avoir des répercussions au niveau relationnel et cognitif pour la section de Tours. Le bureau local se saisit des actions et projets insufflés au niveau national

pour engager la section sur des projets collectifs (mise en place de commissions dédiées à la performance globale et incitation des membres du réseau à participer dès 2006 au concours de la Performance Globale®). L'engagement de la section dans la démarche de performance globale va nécessiter la recherche de collaborations externes avec des acteurs institutionnels, chambre consulaires, Universités, Écoles de management, etc. Certains membres du bureau ont alors joué un rôle important. Le réseau va s'appuyer en effet sur certains adhérents ayant des liens professionnels avec les institutions locales susceptibles de soutenir leur démarche. C'est ainsi que la section locale est devenue membre du conseil de développement de l'agglomération de Tours, qu'une convention cadre a été signée entre l'Université et la section locale et que des partenariats se sont tissés entre le CJD et certaines formations supérieures locales (IAE et FBS - ex ESCEM). Les dirigeants initiateurs de la renaissance de la section jouent également un rôle important en prenant part aux décisions du bureau ou en siégeant, pour certains, au bureau national. Ces exemples d'actions menées au sein de la section locale montrent que les dimensions structurelles et relationnelles ont été importantes pour développer la démarche RSE. Pour autant, elles n'ont pas été suffisantes pour permettre sa diffusion notamment au sein même de la section. La dimension cognitive qu'offrent les audits externes menés avec les partenariats IAE et Escem, les visites d'entreprises jugées avancées dans leurs pratiques responsables, le guide d'auto-évaluation proposé par le CJD national, a joué un rôle non négligeable dans l'engagement des membres dans la démarche. Le regard extérieur que peuvent apporter les audits menés lors du concours de la Performance Globale® a constitué bien souvent un élément important dans la décision des membres du réseau de participer au concours.

PME 7 : « *La démarche permet à quelqu'un d'avoir un œil extérieur sur mon entreprise pour regarder comment ça fonctionne et de me dire ce qu'il en pense. Et d'avoir, peut-être, des recommandations, peut-être des solutions, en se disant tiens, pourquoi vous faites ça comme ça ? []... c'est plus la démarche qui m'intéresse que le résultat en lui-même [...]* ».

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...* ».

Un autre élément qui mérite aussi d'être souligné, c'est le rôle important qu'ont joué certains JD, convaincus du bien fondé de la démarche de la performance globale. En participant au concours, ils ont progressé dans leurs pratiques responsables et ont décidé de s'engager davantage dans la démarche et au sein même

du réseau. En acceptant des responsabilités comme l'organisation du concours, ils ont joué un rôle sur le plan cognitif en partageant et en diffusant leur expérience. Ils sont devenus en quelque sorte des référents dans le réseau. Ce fut notamment le cas du dirigeant de la PME 1.

Ainsi entre 2006 et 2010, la démarche RSE s'est peu à peu institutionnalisée sous l'étroite imbrication des trois dimensions structurelle, relationnelle et cognitive. Bien que corrélée aux deux autres dimensions, la dimension cognitive a joué un rôle plus important dans cette phase, notamment dans la diffusion de la démarche auprès des adhérents. Sur cette période, plus de la moitié des membres de la section locale a participé au concours de la Performance Globale© en sachant que le concours est également ouvert à des entreprises non-membres. Sur cette période, la participation de ces dernières est moindre, représentant environ 30 % des entreprises participantes.

La phase de consolidation et/ou de pérennisation de la démarche (depuis 2010-2011 à nos jours)

Le réseau a doublé son effectif depuis la phase précédente. L'institutionnalisation de la démarche se poursuit. Les modalités de fonctionnement du réseau se consolident autour de responsabilités bien délimitées au sein du réseau et d'une hiérarchisation bien établie entre anciens et nouveaux adhérents. Les dirigeants initiateurs de la première phase prennent de moins en moins part aux animations du réseau. Certains d'entre eux se sont même retirés. Ces dimensions structurelle et relationnelle visent ainsi à maintenir le développement du réseau. Si la collaboration étroite avec l'IAE reste toujours de mise, le partenariat avec l'école FBS a lui été stoppé. Le bureau local aimerait aujourd'hui davantage élargir le concours à d'autres écoles notamment les écoles d'ingénieurs locales. Cette ouverture vers l'extérieur semble d'ailleurs s'affirmer de plus en plus au sein de la section locale. Depuis un an, le concours a pris une dimension régionale en étant co-organisé par la section de Tours et celle de Poitiers. La démarche RSE se diffuse ainsi de manière plus affirmée hors du réseau CJD. La participation des entreprises non-membres semble aussi gagner en nombre depuis la phase précédente, représentant près de 50 % des entreprises participantes au concours. À l'intérieur du réseau, l'incitation des membres pour participer au concours dans les premières années reste toujours active et se couple avec un parcours du Jeune Dirigeant plus formalisé et plus axé sur la performance globale.

La démarche RSE continue ainsi de se déployer dans cette troisième phase mais en recherchant davantage à se diffuser hors des frontières du CJD local. Le capital social produit par le réseau vise aujourd'hui à fédérer autour de lui, que ce soit au niveau interne ou externe, une vision commune de l'entreprise, chère au CJD. Celle-ci se caractérise comme étant humaniste, alliant l'économique, le social ou sociétal et l'environnemental. Dans cette troisième phase, le réseau semble donc développer davantage son capital social autour des dimensions structurelle et relationnelle pour permettre une large diffusion externe de la démarche. Si la dimension cognitive reste tout autant importante pour permettre une meilleure diffusion de la démarche auprès de ses membres, elle vient plutôt en appui dans la diffusion de la démarche hors des frontières du CJD.

Nous voyons que la démarche de diffusion de la performance globale du CJD s'est institutionnalisée au cours du temps. Elle s'est développée en produisant et mobilisant un capital social autour des dimensions structurelle, relationnelle et cognitive. Ces dimensions, bien qu'étroitement imbriquées, n'ont pas le même poids selon que la diffusion de la démarche s'oriente vers l'extérieur ou l'intérieur du réseau. Nos résultats montrent ainsi que la diffusion externe de la démarche du CJD est portée principalement par les dimensions relationnelle et structurelle, sans toutefois écarter la dimension cognitive sur laquelle elle prend appui. La diffusion interne repose, quant à elle sur une relation inverse. Elle est portée par la dimension cognitive tout en prenant appui sur les deux autres dimensions. En d'autres termes, pour qu'il y ait diffusion au sein du réseau, il faut, avant tout, multiplier les échanges partagés entre membres. Ces échanges doivent prendre appui sur des règles et des normes pour pouvoir se maintenir.

L'étroite imbrication des dimensions a permis de diffuser la RSE tant à l'extérieur du réseau qu'à l'intérieur même de celui. Dans la section qui suit nous proposons de nous focaliser plus particulièrement sur la diffusion de la démarche auprès des membres de la section locale. Nous examinons alors si le capital social produit et mobilisé au cours de ces dernières années a influencé les représentations et les comportements des membres du réseau.

4.2 Les démarches RSE des membres du CJD de la section locale de Tours : quels constats ?

Les résultats de l'enquête menée auprès des 20 adhérents entre 2008 et 2010 révèlent un bilan plutôt encourageant pour la section locale de Tours. Globalement, les dirigeants interrogés se disent convaincus du bien fondé de la démarche

RSE. Ils affirment avoir acquis une meilleure représentation de la performance globale. Des différences d'intégration apparaissent cependant parmi les entreprises suivies. L'analyse et la comparaison des résultats font ressortir trois principales démarches d'adhérents caractérisées par des mobilisations différentes du réseau et de son capital social.

La démarche militante (les convaincus activistes) : en règle générale, les adhérents qui s'inscrivent dans cette démarche, ont des convictions assez fortes et sont sensibles aux questions relatives à la RSE. Ils recherchent souvent plus rapidement à s'impliquer au sein du réseau et plus particulièrement dans des actions orientées RSE. Par exemple, les militants se porteront spontanément volontaires pour participer au concours de la Performance Globale®. Leur implication peut aussi se concrétiser par la prise de responsabilités au sein du CJD (mandat de présidence, responsabilités au sein du Bureau, animation de commissions, coordination du concours ou encore pour la prise en charge de la communication interne et externe du CJD). L'implication dans le réseau est généralement couplée avec une volonté marquée d'améliorer leur entreprise au niveau global. Les militants n'hésiteront pas à participer à plusieurs reprises au concours de la Performance Globale®. De ce fait, le degré de contextualisation des principes de la RSE dans la stratégie de leur entreprise semble plus poussé, pouvant engendrer des changements profonds (Cas des PME 1, 3, 5 et 14).

La démarche RSE progressive (les nouveaux convaincus) : elle concerne bien souvent des adhérents qui se disent néophytes sur les questions relatives à la RSE, bien que sensibles aux valeurs humanistes. La démarche proposée par le réseau devient une sorte de révélateur pour ce type de profil. Elle leur apporte un œil extérieur et les met en quelque sorte en mouvement pour mener une réflexion plus poussée et engager des actions. Le réseau leur permet une meilleure prise en compte des enjeux responsables dans le développement de leur entreprise. Comme les militants, les nouveaux convaincus vont chercher rapidement à participer à une action du réseau orientée RSE (commissions, concours de la Performance Globale®...). La démarche progressive peut se transformer en démarche militante (Cas des PME 3 et 11).

La démarche approximative (les adhérents indécis) : cela peut concerner des nouveaux adhérents comme des membres plus anciens. Leur implication dans le réseau (plénières régulières, commissions miroirs, animation de plénières...) est certes portée par les valeurs chères au CJD (vision humaniste du monde de l'entreprise) et auxquelles ils adhèrent, mais leur participation à des actions dédiées à la performance globale (comme le concours notamment) reste motivée

bien souvent par des préoccupations différentes. Pour certains, cette participation se fait avant tout par devoir sociétal, d'autres tout simplement pour avoir un œil extérieur ou rechercher une validation des choix passés. S'il y a une réelle prise de conscience des principes de RSE et si certains mettent déjà en place des actions responsables, ces dernières restent souvent limitées à un ou deux volets de la performance globale (le social souvent prédomine). Les actions menées restent bien souvent correctives. La prise de conscience des enjeux de la RSE reste au stade de l'éveil (Cas des PME 2, 4, 6, 7, 9 et 10).

Les différences constatées peuvent résulter également de facteurs autres que l'encastrement des dirigeants dans des relations de réseaux comme l'histoire de l'entreprise, les convictions du dirigeant (Paradas, 2008). Nos résultats montrent toutefois que les différences de comportements et de représentations dépendent aussi de la manière dont les ressources, les échanges et les interrelations sont développés et mobilisés au sein du réseau. Si les dimensions relationnelle et structurelle sont nécessaires pour diffuser la démarche et aider à faire prendre conscience des enjeux de la RSE, elles ne suffisent pas pour permettre aux dirigeants d'intégrer ces démarches dans leur entreprise. La dimension cognitive, développée autour d'histoires partagées, de commissions d'auto-évaluation, devient alors tout aussi importante, sinon indispensable pour influencer les comportements et les pratiques des dirigeants. La diffusion de démarches de RSE par le biais de réseaux repose ainsi en grande partie sur la manière dont sont animées ces démarches et sur les faits ou acteurs qui les facilitent. On remarque que dans le cas de la section étudiée, la capacité du réseau à diffuser la démarche de performance globale trouve un écho très favorable auprès des militants et des convaincus. Le capital social ainsi mobilisé et produit par le réseau a un effet d'entraînement sur ces deux groupes de dirigeants. Pour les indécis, l'effet est moindre. La démarche RSE implique bien souvent des changements complexes pour l'entreprise, son intégration dans l'entreprise se fait de manière progressive et à des rythmes différents selon les dirigeants.

Conclusion

Nous pouvons conclure que compte tenu de la diversité des PME, la section locale du CJD Tours a développé depuis un certain nombre d'années un capital social offrant un cadre de réflexion relativement propice à la diffusion de la performance globale. Il permet globalement à chaque entreprise de progresser à son rythme.

Sur le plan théorique, et alors que les quelques recherches qui s'intéressent à la RSE en PME se sont focalisées jusqu'à présent sur les conditions favorables à l'intégration de démarches responsables dans les entreprises (Auberger et Quairel, 2005 ; Berger-Douce, 2005, 2006, 2008), ce travail permet d'appréhender le rôle du réseau dans la diffusion de démarches responsables auprès de dirigeants de PME. En particulier, cette recherche aboutit à la proposition d'un cadre d'analyse de l'émergence puis la formation du capital social qui constitue le socle sur lequel tout réseau se crée et se développe. En mobilisant la théorie du capital social et plus particulièrement la grille de lecture de Nahapiet et Goshal (1998), nous avons ainsi cherché à mieux cerner les dimensions du capital social à l'œuvre dans le réseau pour diffuser de nouvelles ressources, savoirs et connaissances et susciter de nouvelles pratiques responsables auprès de dirigeants d'entreprises.

Sur le plan managérial, plusieurs préconisations peuvent être formulées à l'égard des organismes (réseaux professionnels, chambres de commerce...) qui souhaitent proposer des actions collectives RSE à leurs adhérents. En premier lieu, l'application de cette grille d'analyse montre que les trois dimensions du capital social doivent être inter-reliées et stimulées pour que le capital social se développe et reste pérenne. Pour cela, il faut fédérer tous les acteurs autour de valeurs communes, d'un langage commun, comme c'est le cas du CJD avec la performance globale. Par ailleurs, il faut prévoir dès la phase d'émergence des conditions qui facilitent la transparence, la coopération et l'échange des ressources (animateur de réseau, moments pour échanger, outils que chacun peut s'approprier comme un guide d'auto-diagnostic...). Enfin il faut faire adhérer des acteurs qui ne sont pas initialement membres du réseau. De cette manière, le réseau va prendre de l'ampleur et le capital social pourra être transférable à d'autres structures.

Ces différents apports doivent toutefois être considérés au regard des limites de ce travail qui représentent autant de voies de recherche futures. En raison de sa nature idiographique, cette étude longitudinale mériterait d'être prolongée par des recherches complémentaires au sein d'autres sections locales du CJD ou encore auprès d'autres structures qui proposent à leurs adhérents des démarches collectives innovantes. Par ailleurs, nos résultats ne permettent pas de savoir si, parmi les dirigeants indécis dans leur démarche, un certain nombre d'entre eux a pu progresser depuis dans leur réflexion et leurs pratiques. De nouvelles investigations seraient nécessaires et constitueraient ainsi un prolongement certain à ce travail. Notre étude a toutefois permis de soulever les enjeux et les difficultés qu'implique la diffusion de démarches RSE par le biais de réseaux. Il serait alors pertinent d'approfondir l'analyse à un niveau individuel afin d'étudier comment

les acteurs du réseau (dirigeants d'entreprise) 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.

Bibliographie

Adler P.S. et Kwo S.W. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, pp. 17-40.

Allali B. (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », 6e Congrès international francophone sur la PME.

Amans P., Ayed Zamba F., Descargues R., Loup S. (2006), « Acquis et perspectives de la compréhension de la PME : l'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant », 8e colloque CIFPME, Montpellier, 24-27 octobre.

Asselineau A. et 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, pp. 43-73.

Berger-Douce S. (2006), « La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », *Revue Sciences de Gestion*, n° 54, pp. 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, pp. 9-29.

Bourdieu P. (1980), « Le capital social, notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, janvier, p. 2-3.

Carroll A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance" *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

Coleman J.S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95-121.

Coleman J.S. (1990), *Foundations of social Theory*, Cambridge MA, Belknap.

Delpuech C. (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ? », 4e Congrès du RIODD, 25-27 juin.

Frimousse S. et Marchesnay M. (2010), « RSE et TPE », in *Ethique et RSE*, Editions des Organisations.

- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, n°91, pp. 481-510.
- Julien P.A. (1996), « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information », *Revue internationale PME*, vol. 9, n° 3-4, pp. 149-17.
- Julien P.A. (2008), « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », *Revue Internationale PME*, vol. 21, n° 2, pp. 119-144.
- Julien P. A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica : Gestion, 112 p.
- Leana C. et Van Buren H (1999), "Organizational social capital and employment practices" *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 538-555.
- Loup S. (2003), "Stratégies et identités de l'artisanat d'art", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.
- Marchesnay M. (2009), « Le petit entrepreneur en développement durable – Essai de typologie », *Communication au RIODD*, Lille, 25-26 juin.
- Martinet A.C. et Reynaud E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 136, pp. 12-25.
- McEvily B., Zaheer A. (2004), "Architect of trust: the role of network facilitators in geographical clusters", in Kramer R. and Cook K. (Eds.), *Trust and distrust in organizations*, Russel Sage.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, pp. 242-266.
- Nekka H. et Dokou G.K. (2004), « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales » in Rousseau M. Fillon F. Gattaz Y. (Ed.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Ed. Economica, Coll. Connaissance de la gestion, Paris, pp. 41-61.
- Paradas A. 2008, « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *ROR*, n° 1, pp. 39-52.
- Pasquero J. (2005), « La RSE comme objet des sciences de gestion », in Turcotte M.F. et Salmon A. (dir.) *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111.
- Quairel F., Auberge M.N. (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 211-212, pp. 111- 126.
- Paturel R. et Barriol N. (1999), « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, n° 122, pp. 61-71.
- Podolny J.M. et Page K.L. (1998), "Networks forms of Organization", *Annual Review of Sociology*, vol.24, pp. 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'Annecy.
- Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. (1993), *Making Democracy work, Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.
- Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social capital", *Journal of Democracy*, vol.6, n° 1, p. 65-78.
- Romelaer P. (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D., et Wacheux F. (Ed.), *structuration et management des organisations, gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Ed. L'Harmattan, Logiques de Gestion, Paris, 230 p.
- Sharma S. et Vredenburg H. (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, vol.8, n° 19, pp. 729-753.
- Schneider-Maunoury G. (2000), « Des petites entreprises très vertes », *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 77-83.
- Suire R. (2004), « des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour le territoire », *Revue Internationale PME*, vol. 17, n° 2, pp. 123-143.
- Tsai W. (1998), "Social capital and value creation: the role of intra-firm networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 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, pp. 996-1004.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Ed. Flammarion, Coll. Dominos, Paris, 128 p.
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin, p. 119-138.
- Van Wijk R.V. (2003), *Knowledge and Networks*, Blackwell Handbook of Organizational learning and knowledge Management.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Collection Gestion, 290 p.

Annexe 1 : Caractéristiques des entreprises interrogées

Entreprises	Secteur d'activité	Année de création de l'entreprise	Nombre de salariés	Année d'intégration au CJD à Tours	Année de participation au concours	Responsabilités dans le réseau
PME 1	Conseil en performance énergétique	2005	20	2006	2007	Responsable du concours de la Performance Globale©
PME 2	Industrie - Métallurgie	1947	20	2004	2006 et 2010	Responsable Tutorat en Entreprise
PME 3	Services et conseil en communication	2004	12	2008	2008	Organisateur d'une plénière
PME 4	Services – Travail temporaire	2006	5	2007	2007	Président de la section 2010-2011
PME 5	Injection plastique, Plasturgie en réseau	1973	95	2005	2007 et 2010	Président de la section 2008-2010
PME 6	Expertise comptable	1991	85	2005	2006	Animateur de la commission « Start »
PME 7	Fabrication de monuments funéraires	1990	15	2008	2010	Responsable Formation
PME 8	Opticien	1935	6	2009	-----	Pas d'implication particulière la première année
PME 9	Ingénierie des systèmes énergétiques	2004	4	2008	2009	Trésorier
PME 10	Métiers de l'installation électrique	1926	52	2007	2009	Organisateur d'une plénière en partenariat avec Femmes 3000
PME 11	Fourniture industrielle et outillage du bâtiment	1929	10	2009	-----	Président de la section 2011-2013

LE GRAND LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

PME 12	Métiers du bâtiment, Maçonnerie	1962	25	2009	-----	Pas d'implication particulière la première année
PME 13	Assistanat de direction	2006	0	2009	-----	Pas d'implication particulière la première année
PME 14	Conseil et Ingénierie en risque industriel et en environnement	2005	75	2008	2009 et 2010	Responsable Relation Enseignement
PME 15	Conseil en environnement et recyclage	2005	2	2009	-----	Pas d'implication particulière la première année
PME 16	Ingénierie en informatique industrielle	2007	2	2008	-----	Pas d'implication particulière la première année
PME 17	Expertise comptable et Conseils	1979	45	2009	-----	Responsable Recrutement de futurs JD
PME 18	Conseils en Développement	2003	0	2002	-----	Président de la section 2006 et 2008
PME 19	Société de service informatique	2007	0	2007	-----	Responsable Système d'information
PME 20	Conseils en Développement	2002	7	2002	-----	Co-responsable Partenariat CJD Université dans le cadre du concours