RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Intrapreneuriat et RSE : vers une démarche innovante durable au sein d'une PME

Mantiaba COULIBALY-BALLET
Laboratoire GRM EA 4711, Université de Nice Sophia Antipolis, IAE de Nice
Adresse : 24, avenue des Diables Bleus, 06357 Nice Cedex 4, France
E-mail : mantiaba.coulibaly@unice.fr

Djamila ELIDRISSI
Laboratoire GRM EA 4711, Université de Nice Sophia Antipolis, IAE de Nice
Adresse : 24, avenue des Diables Bleus, 06357 Nice Cedex 4, France
E-mail : djamila.Elidrissi@unice.fr

Zorana JERINIC
Laboratoire GRM EA 4711, Université de Nice Sophia Antipolis, IAE de Nice
Adresse : 24, avenue des Diables Bleus, 06357 Nice Cedex 4, France
E-mail : zoranajerinic@yahoo.com

Résumé

De nombreux travaux ont été effectués sur les PME (Petites et Moyennes Entreprises) et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), mais peu d'études analysent la dynamique intrapreneuriale issue d'une formalisation d'une démarche innovante en RSE au sein des PME. A partir d'une méthode qualitative, nous analysons le processus intrapreneurial ancré autour d'une démarche volontaire de formalisation des pratiques éco-responsables en matière de RSE au sein d'une PME. L'innovation intrapreneuriale, qui en résulte, a pour finalité de donner une plus grande visibilité, en terme stratégique, en interne et en externe, au reporting social et environnemental mais aussi de s'inscrire durablement dans une démarche de performance économique.

Mots clés : Intrapreneuriat, innovation responsable, PME, Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Introduction

Depuis quelques années, le monde est confronté à de nouveaux enjeux et doit faire face à de nouveaux défis environnementaux relatifs aux problèmes liés au climat, au réchauffement climatique, à l'accumulation de ressources dans certaines zones au détriment d'autres, aux problèmes d'empreinte écologique (Dufumier, 2015). Les entreprises (grandes ou petites) sont également concernées par ces défis auxquels elle doivent faire face, si elles souhaitent maintenir leur positionnement concurrentiel sur le marché. De surcroît, un devoir de vigilance s'impose aux entreprises, en raison de la lutte menée par des organisations non gouvernementales (ONG) afin d'instaurer plus d'éthique dans les relations partenariales. Des reportings extra-financiers ont déjà été mis en place dans nombre d'entreprises, ainsi que des référentiels et des normes de bonnes pratiques à travers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Cette démarche est moins prégnante pour les Petites et Moyennes Entreprises, (PME).

La RSE au sein des PME a été développée dans la littérature en lien avec les concepts de développement durable, de pratiques, de performances, d'avantages compétitifs (Berger-Douce, 2011 ; Capron, Quairel-Lanoizelée & Turcotte, 2011 ; Des Rochers & Turcotte, 2012). Mais depuis quelques années, ce sont les représentations et les pratiques de RSE dans les PME qui sont étudiées en tant que démarche s'intégrant à la stratégie. Pour autant, nombre de PME possèdent des éléments endogènes de la RSE non formalisés. Or des dispositifs réglementaires ont vu le jour à travers de nombreux accords internationaux, communautaires (Commission Européenne, 2006 ; 2007 ; 2010) ou nationaux comme les accords du Grenelle de l'environnement en 2012. Ces dispositifs se traduisent par la présence de normes (ISO 26 000), de règlements (Global Compact, Pacte mondial de l'ONU), de regroupements planétaires (COP 21) incitant les PME à réaliser un bilan sur leurs pratiques éco-responsables.

De plus, des organismes comme les agences de notation et des fonds éthiques se chargent du classement et de la catégorisation des entreprises socialement responsables (Gendron, Laporte & Turcotte, 2004). La réflexion actuelle centrée sur la RSE a pour objectif d'étendre aux PME de plus de 500 salariés, le reporting social et environnemental, déjà présent dans les grandes entreprises. Dès lors, l'instauration de la RSE va contribuer au déploiement d'une innovation car elle encourage les PME à apporter des réponses adaptées aux nouveaux enjeux de performance et de stratégie. L'instauration peut se faire soit de façon indépendante et délibérée ou alors se réaliser en interne par la mise en place d'une démarche intrapreneuriale accompagnée ou pas. Cette dernière suscite dans la littérature un intérêt croissant en raison à la fois de sa nature exploratoire (Bouchard, 2009 ; Basso & Bouchard, 2011 ; Carrier & Gelinas, 2011) et de la variété des situations rencontrées.

La littérature s'est surtout intéressée aux caractéristiques de l'organisation favorisant l'intrapreneuriat (Bouchard & Bos, 2006 ; Ronteau & Durand, 2009) ou encore sur les orientations entrepreneuriales de l'intrapreneur (Miller, 2011 ; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Freese, 2009 ; Ireland, Covin & Kuratko, 2009 ; Bouchard & Basso, 2011). Toutefois, les études relatives aux liens entre l'intrapreneuriat et la RSE au sein des PME sont peu nombreuses et par conséquent peu de travaux s'intéressent aux formes d'innovations peu visibles par rapport à celles centrées sur les produits, les processus, les services, etc. pour formaliser la RSE. C'est en cela que cette communication vise à combler cette lacune en cherchant à répondre à la question centrale de recherche suivante : « **en quoi les pratiques RSE au sein des PME constituent-elles une innovation intrapreneuriale ?** ». Cette réflexion sur la RSE passe par un dispositif intrapreneurial novateur pour la PME car il est le fruit d'une démarche entrepreneuriale à l'intérieur de l'organisation issue d'un groupe de

salariés qui va trouver une motivation, une reconnaissance auprès des autres parties prenantes internes et externes.

Cette communication propose dans une première partie, de présenter une revue de la littérature sur le concept d'intrapreneuriat et sa dynamique innovante. Dans une deuxième partie, nous mettons en évidence, les actions intrapreneuriales générées par la formalisation des pratiques RSE au sein de PME. Dans une troisième partie, nous présentons notre démarche méthodologique qualitative mise en œuvre pour répondre à notre questionnement. Dans une quatrième partie, nous présentons les résultats des transformations sociales réalisées au sein d'une PME et les discussions qui en découlent. En conclusion, nous présentons les apports théoriques et managériaux de notre recherche et les limites.

1 : L'intrapreneuriat : un processus dynamique innovant

Dans cette première partie, nous présentons une synthèse de la littérature sur l'intrapreneuriat et le contexte d'émergence des pratiques intrapreneuriales en tant que processus innovant.

1.1 : Caractéristiques et portée de l'intrapreneuriat

Le concept d'intrapreneuriat est multiforme dans la littérature car il s'inscrit dans des contextes différents et recouvre une réalité variée. Il a été défini pour la première fois, dans son acception large, par Pinchot (1985) comme le fait d'entreprendre au sein d'une société, en considérant que c'est un modèle organisationnel permettant à des employés, donc à des entrepreneurs à l'intérieur de l'entreprise, d'exprimer leur potentiel créateur en bénéficiant d'une liberté suffisante et d'une certaine marge de manœuvre. Pour Carrier (1996 : 6), c'est « *la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu*

travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Cette définition conçoit l'intrapreneuriat comme un processus et en précise sa finalité. De plus, cette vision permet d'appréhender le degré d'engagement des salariés. Pour Antonicic & Hisrich (2003 : 498) c'est « *un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, tels que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives* ». Dans ce cadre-là, la dimension stratégique revêt une réalité certaine et elle encourage, selon Picq (2005), la prise d'initiatives, à tous niveaux dans l'entreprise. L'intrapreneuriat vise à introduire un comportement entrepreneurial dans les organisations afin de favoriser l'innovation (Basso, 2006 : 225). L'intrapreneuriat se concrétise donc, par un esprit d'entreprise au sein d'une organisation se traduisant par une innovation incrémentale pouvant contribuer à un apport en termes de valeur ajoutée. Cet esprit d'entreprise est le fruit d'individus, d'intrapreneurs, favorables au changement et à l'innovation. Ainsi, les liens entre intrapreneuriat et innovation en sont facilités. Nonobstant, il s'agit d'une innovation particulière, spécifique en raison de l'autonomie des individus qui participent volontairement au processus intrapreneurial. Ces individus, membres de l'organisation, ne sont pas seulement les membres du top management ; les membres du management intermédiaire prennent part également. Certaines études montrent le rôle important joué par ces managers intermédiaires face à l'intrapreneuriat (Kuratko & *al*., 2005 ; Arnaud & *al*., 2012). Ces intrapreneurs sont engagés, motivés et sensibles aux changements organisationnels et environnementaux et notamment ceux liés à la RSE. L'absence de contrôle sur les ressources internes n'est pas un frein à leur volonté de changement, d'écoute réflexive, de détection et de création d'opportunités. Par ailleurs, l'intrapreneuriat n'est pas réservé aux grandes entreprises (Champagne & Carrier, 2004) mais

il n'en demeure pas moins que peu d'études lui sont consacrés dans le cadre des PME (Messeghem, 2003 ; Basso & Legrain, 2004 ; Lisein & De Zanet, 2013). La recherche dans ce domaine est en grande partie encore de nature exploratoire (Fayolle, Basso & Bouchard, 2009). Certains auteurs, comme Ireland, Covin & Kuratko (2009) ont élaboré un cadre conceptuel combinant trois niveaux d'analyses que sont les employés, le management et l'organisation dans l'analyse des dispositifs intrapreneuriaux (Bouchard, Basso et Fayolle, 2010). Selon Bouchard & Fayolle (2011), ces dispositifs intrapreneuriaux sont définis, comme « *des assemblages d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres* » visant à encourager les employés à contribuer à la croissance, à l'innovation et au renouvellement de leur entreprise en adoptant des comportements entrepreneuriaux à travers la saisie d'opportunités d'affaires, de recombinaison des ressources internes, de prise de risque et d'autonomie. Ainsi, la mise en place d'un dispositif intrapreneurial favorise le développement de pratiques et une culture entrepreneuriale au sein de l'organisation (Blanchot-Courtois & Ferrary, 2009). Ces dispositifs ont été synthétisés par Bouchard (2009) et nous nous en inspirons pour réaliser le tableau ci-après.

Tableau 1: Processus intrapreneurial et les dispositifs d'application

Processus intrapreneurial	**Dispositif correspondant**
Processus spontané	Pas de dispositif
Processus singulier	Cellule intrapreneuriale : facilite et accélère le développement d'une initiative spécifique
Dynamique intrapreneuriale intégrée	Division intrapreneuriale : favorise le développement en interne d'initiatives afin de contribuer à la croissance et au renouvellement stratégique de l'entreprise par le biais d'une entité autonome ou quasi-autonome d'équipes dédiées.
Dynamique intrapreneuriale séparée	Plateforme intrapreneuriale : accessibilité à tous les employés au processus d'innovation et d'amélioration des performances de l'entreprise, parallèlement à leur activité principale

En définitive, nous privilégions la définition de l'intrapreneuriat proposée par Bouchard (2009) et Bouchard & Fayolle (2011) qui le considèrent comme l'étude des attitudes et comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation. C'est donc un processus interne à l'organisation qui met en œuvre des mécanismes particuliers s'inscrivant dans le cadre d'une démarche innovante (Basso, 2004), pouvant être considérée comme un processus innovant (Kanter, 1988). Ainsi, le dispositif intrapreneurial, peut être appréhendé comme un espace organisationnel ouvert au sein duquel, les informations, les connaissances et les ressources externes à l'organisation sont combinées par les intrapreneurs avec celles qui sont en interne afin d'impulser et développer des innovations (Ferrary, 2013). De plus, selon Bouchard & Fayolle (2011), le dispositif intrapreneurial s'appuie sur une liste de sept leviers comme l'engagement de la direction ; la constitution d'espaces d'autonomie ; la mise en place de procédures, d'évaluation et d'accompagnement formalisés ; l'intensification des échanges et de la communication ; la mise en place de systèmes d'incitation ; la formation et la sensibilisation des employés et les règles du temps libre.

1.2 : Contexte d'émergence des pratiques intrapreneuriales

Au regard de la littérature, deux niveaux d'analyse peuvent être mobilisés pour prendre en compte et faciliter la compréhension des contextes d'action des pratiques intrapreneuriales. Dans le premier cas, on s'intéresse à l'individu qu'est l'intrapreneur avec ses compétences et attitudes différentes et ses capacités à démontrer des habilités politiques et sociales. Pour Hornsby & *al*. (2002), les pratiques favorables à l'intrapreneuriat s'apprécient, dans un premier temps, au niveau individuel, à travers l'analyse des motivations poussant les cadres intermédiaires à se comporter comme de véritables entrepreneurs, tout en prenant en compte les éléments incitatifs de leur environnement organisationnel. Ces auteurs montrent dans leurs

résultats que les facteurs sont identifiables et mesurables à travers le soutien et l'encouragement explicite de la direction, la disponibilité des ressources nécessaires au développement de l'innovation, une structure organisationnelle favorable à la démarche et tolérante face aux difficultés. Nous retrouvons là, une partie des caractéristiques composant les dispositifs intrapreneuriaux définis par Bouchard & Fayolle (2011). L'intérêt est d'être capable de dresser un diagnostic sur son propre environnement. La dépendance à l'ancrage organisationnel est manifeste. Bhardwaj & Momaya (2007) ont étudié et souligné, quant à eux, deux autres facteurs stimulants : 1) la disponibilité d'informations intéressantes et 2) un milieu où les interactions et les échanges d'informations sont fréquents.

Le second niveau d'analyse, s'intéresse aux pratiques et contextes organisationnels favorisant l'intrapreneuriat. Ces pratiques sont centrées sur l'innovation et l'intrapreneuriat. Selon Russell (1999), quatre caractéristiques organisationnelles facilitent l'émergence d'intrapreneurs :

- le contexte favorable à l'émergence de nouvelles idées pour les managers et les salariés ;
- l'accès aux ressources nécessaires facilité par l'organisation, pour tester et développer de nouvelles idées ;
- les contacts informels entre les personnes susceptibles de contribuer au développement d'innovation doivent être favorisés ;
- la participation des salariés au développement de toute nouvelle innovation ...

L'émergence de l'intrapreneuriat s'appuie sur un climat favorable interne aux innovations. Comment cette innovation se perçoit-elle au sein de la PME dans le cadre de la RSE ?

2 : Action intrapreneuriale en PME: vers un engagement responsable

Cette deuxième partie met en exergue d'une part l'engagement responsable à travers les pratiques RSE au sein des PME et d'autre part, l'innovation intrapreneuriale qui en découle.

2.1 : RSE : un engagement responsable de l'entreprise

Dès le début du 20ème siècle, les prémices des pratiques RSE apparaissent au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont amenées à tenir compte des préoccupations des citoyens et des penseurs. L'éthique est au cœur du débat, elle est appliquée au monde des affaires. Au-delà des considérations économiques, des normes éthiques sont introduites dans la logique de marché (Pesqueux, 2011 : 1-4). Par ailleurs la responsabilité de l'entreprise évolue vers une dimension plus sociale avec l'émergence de nouveaux mouvements sociaux (questionnements sur les impacts écologiques des activités industrielles, égalité des sexes, discrimination raciale, etc.). L'entreprise est amenée à travailler et partager avec d'autres acteurs et institutions afin de faire face aux revendications. Ainsi pour Bartha (1990), l'entreprise doit échanger avec les marchés de consommateurs conscientisés, les groupes de pression contestataires, soigner son image publique, et acquérir une notoriété d'entreprise respectable susceptible de faciliter le dialogue avec les pouvoirs publics. A la fin des années 1990, la responsabilité sociale met l'accent sur la dimension liée à la performance corporative. Ainsi des lois sur les bilans sociaux des entreprises apparaissent (comme la loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE) ; loi sur les banques canadiennes). Par ailleurs, des organismes se chargent du classement et de la catégorisation des entreprises socialement responsables, c'est le cas des agences de notation, et des fonds éthiques (Gendron, Laporte & Turcotte, 2004 : 76).

En somme, la RSE est perçue comme l'intégration de considérations sociales, environnementales et économiques dans les structures et dans les processus de prise de décisions des entreprises, tout en tenant compte des intérêts des parties prenantes. Alors, pour rendre compte de leurs activités en matière de RSE, les entreprises présentent des rapports sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités. Ces rapports peuvent être des rapports annuels, des rapports sur la communauté et l'environnement, etc. Dans ces rapports, elles insistent sur leurs indicateurs de performances, leurs investissements dans la communauté, leur responsabilité sociale et la loyauté des partenaires, etc. (Lapointe, Paquin, Roy & Tremblay, 2003). Par ailleurs, les récentes évolutions au niveau de la normalisation (cas de la norme ISO 26000) mettent l'accent sur la responsabilité de l'organisation et l'importance du développement durable en matière de RSE. Dans ce contexte, la RSE se présente comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable (DD), à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement* » (Capron, Quairel-Lanoizelée & Turcotte, 2011). La RSE est alors présentée comme une déclinaison des principes du développement durable. Il s'agit d'une démarche volontaire qui met l'accent d'une part sur les questions d'éthique, d'équité sociale, de respect de l'environnement, de gestion des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, et d'autre part, sur la résolution des questions managériales (Wolff, 2011).

Nous constatons qu'au fil des années les pratiques RSE ont évolué, elles demandent non seulement aux entreprises de répondre à de nouvelles obligations sociales, environnementales et économiques externes, mais également d'initier ces changements en interne. Elles sont

amenées à s'engager, un engagement qui doit être responsable. Pour s'adapter donc à la demande externe, l'entreprise a besoin de personnes impliquées à qui elle va fournir un espace de travail idéal. Elle aura donc besoin d'intrapreneurs qui selon Pinchot (1985) sont capables d'exprimer leur créativité en toute liberté suffisante et ce dans le respect des règles de l'entreprise.

2.2 : De l'engagement responsable à l'innovation intrapreneuriale au sein de la PME

Cette innovation intrapreneuriale concerne tout aussi bien les grandes entreprises que les PME. Notre intérêt pour cette recherche est de pallier aux manquements de la littérature sur les conditions favorables d'émergence d'une démarche intrapreneuriale au sein des PME et plus particulièrement celle d'un engagement responsable intrapreneurial.

Si nous reprenons les caractéristiques des PME formulées par Torres (2007), c'est la notion de proximité (en termes hiérarchique, fonctionnelle, spatiale ou encore temporelle) qui définit le mieux la PME. Le concept de proximité dans la structure intrapreneuriale avec les autres acteurs internes et externes prend toute sa signification. D'autres critères comme la qualité des équipes dirigeantes, l'actionnariat familial, la capacité à investir, la maîtrise des processus de gestion, l'orientation client ou encore l'aptitude à innover, sont également mobilisés pour expliquer le développement des PME (Ben Mahmoud-Jouini, Bloch & Mignon 2010 ; Chabaud, 2013).

Par ailleurs, la RSE au sein de la PME incite à repenser la façon d'appréhender les opportunités d'affaires tant en termes d'image qu'en termes de performances économiques. Elle peut être également considérée par les salariés comme un facteur de motivation où la volonté de former une identité claire autour de valeurs sociétales déjà présentes, s'exprime à travers des actions et des discours cohérents menés autour d'un projet RSE structuré. La diffusion d'une norme (cas d'ISO 26000) par les membres d'un groupe de travail se fait

davantage en se focalisant sur les valeurs et les projets plutôt qu'en insistant sur des aspects techniques (Capron & *al*., 2010). L'entreprise devra donc tenir des motivations et attitudes des salariés, notamment des cadres intermédiaires afin de les encourager et les soutenir dans la mise en place des pratiques RSE. Chaque salarié est alors considéré comme un intrapreneur (Russell, 1999) dans la mesure où, l'information passe directement, par le biais de personnes, et notamment, un membre de l'équipe de direction qui est souvent désigné pour traiter des questions éthiques ou encore de RSE. Selon Jenkins (2009) cette personnalisation de la responsabilité sociétale est perçue d'une part comme un moyen de mise en place d'une RSE de proximité à laquelle les salariés peuvent se lier et d'autre part comme une organisation qui renforce l'aspect stratégique d'un projet (Gabriel, Baret, & Schäfer, 2012 : 27-28). Cette personnalisation peut également encourager l'individu à utiliser au mieux ses capacités et compétences afin de se comporter comme un intrapreneur. Au-delà de cette intégration de l'individu en tant qu'intrapreneur dans la mise en place de la RSE, la PME est amenée à créer un cadre idéal pour les individus en facilitant les liens informels entre les individus. Ces derniers constituent des facteurs d'émergence de nouvelles idées et propositions (Russell, 1999). Ces nouvelles idées peuvent améliorer les conditions de travail et le climat social, tout en développant l'implication, l'engagement et la motivation des cadres intermédiaires qui se sentent investis pour mieux partager et diffuser les éléments constitutifs de la RSE.

L'innovation qui en résulte peut être qualifiée d'intrapreneuriale dans le sens où elle consiste pour l'entreprise à avoir un engagement responsable et ce à travers des pratiques intrapreneuriales tant au niveau individuel (prise en compte des motivations, de la créativité, etc.) qu'au niveau organisationnel (adaptation des services, départements, relations informelles).

3 : Méthodologie

D'un point de vue méthodologique, cette recherche s'appuie sur une étude de cas car elle permet d'approfondir la compréhension (Hlady-Rispal, 2002) d'une pratique donnée dans une approche longitudinale (Eisenhardt, 1989). Nous souhaitons comprendre le développement du processus intrapreneurial au sein d'une PME dans le secteur du médicament. Cette approche est préconisée pour comprendre la dynamique d'un phénomène, qui peut être appréhendée en termes de phases (Ring et Van de Ven, 1994). Elle facilite la mise en évidence de mécanismes d'émergence du processus intrapreneurial et leur nature encourageant une innovation intrapreneuriale et les acteurs impliqués dans la démarche intrapreneuriale axée sur la RSE. De ce fait, nous sommes amenés à repérer lors de l'étude du processus, les transformations dans les pratiques managériales et les ruptures possibles afin de comprendre « **en quoi les pratiques RSE au sein des PME constituent-elles une innovation intrapreneuriale ?** ». C'est pourquoi, notre recherche repose sur une étude de cas au sein d'une PME afin de comprendre la dynamique d'un phénomène dans son cadre naturel. De plus, elle combine, selon Eisenhardt (1989), plusieurs méthodes de collecte des données telles que les entretiens, observations, documents internes, etc.

3.1 : Présentation du cas

Il s'agit d'une PME de production et de recherche-développement, dans le secteur d'activité du médicament. C'est un secteur stratégique en France car en 2014, les entreprises ont réalisé un chiffre d'affaires de près de 52 milliards d'euros. Ce secteur d'activité a mis en place une démarche de responsabilité sociétale depuis 2005, grâce à un organisme appelé le Leem (Les entreprises du médicament) qui est doté d'une « commission RSE ». L'intérêt est de faciliter

l'intégration des thématiques de la RSE dans la stratégie des entreprises adhérentes et les engager, grâce à un dialogue avec leurs parties prenantes (associations, ONG, experts...). En 2009, le Leem a signé une convention dans le cadre du Grenelle de l'Environnement afin d'engager, tout le secteur dans une démarche proactive au niveau de l'environnement. Dans cette convention, un programme d'actions avec des objectifs chiffrés et des indicateurs a été proposé : la mise en place d'un coordinateur RSE dans chaque entreprise ; la promotion de la diversité tant au niveau des jeunes que des séniors ou des personnes en situation de handicap ; la mise en place d'actions environnementales tout au long du cycle de vie du produit notamment à travers le traitement la collecte et la destruction des déchets ; la valorisation d'une démarche éthique et transparente, tant au niveau des stratégies et pratiques d'influence, que sur les achats de matières ; des actions en tant qu'acteur d'un développement local durable au travers de soutien à des projets associatifs. Les différents programmes d'actions cités, sont mis en place dans l'entreprise étudiée.

3.2 : Recueil et analyse des données

Les données ont été recueillies à partir d'entretiens semi-directifs, de documents internes et de documents issus de revues de presse. Nous avons mené au total 30 entretiens semi-directifs, dont 25 en face à face et 5 au téléphone, en nous appuyant sur un guide que nous avons élaboré à partir des thématiques ouvertes issues de notre revue de littérature. Ces thématiques cherchent à connaître les acteurs en présence, à apprécier leur compréhension et perception de la RSE, ou encore les pratiques utilisées par l'entreprise en matière de RSE (prise en compte des obligations externes, information et/ou implication des salariés, etc.). Les thèmes suivants ont été évoqués : la nature de l'entreprise, la présentation des personnes présentes, les critères

d'ancienneté, les axes constitutifs de la RSE, les modalités de sa mise en œuvre, les personnes ou services impliqués dans la RSE et les relations qui en découlent.

Les critères de sélection des personnes interrogées reposent sur la représentativité des personnes impliquées dans le dispositif RSE. Il s'agit principalement des cadres intermédiaires, considérés comme élément pivot faisant partie du *middle management*. Les représentants des fonctions sont présents dans la PME depuis plusieurs années (plus de 5 ans jusqu'à 30 ans pour certains).

Ces entretiens ont été complétés par une analyse documentaire à partir des informations fournies par l'entreprise et les accompagnateurs : revues de presse de 2009-2016, documents du secteur, rapports annuels, rapports sur les engagements responsables de la PME, analyse du site de l'entreprise, des magazines spécialisés de 2009 à 2016, le rapport final du diagnostic RSE établi en 2015. Les entretiens se sont déroulés de novembre 2013 à avril 2016. Ils ont duré au total 15 heures (en moyenne) et ont été enregistrés puis retranscris. De plus, nous avons participé à plusieurs réunions collectives en tant qu'observateurs. Cette situation nous a permis de voir des personnes motivées, volontaires et engagées dans la démarche RSE. Elles étaient régulièrement présentes lors de ces réunions, en plus du maintien de leurs activités principales. Nos notes complétées de nos entretiens enregistrés et retranscris ainsi que l'ensemble des données secondaires nous ont permis d'entamer une analyse des données.

Pour ce faire, nous avons réalisé une lecture flottante du corpus, suivie d'un codage thématique des données (Miles & Huberman, 2003) en mobilisant une grille d'analyse effectuée à partir de la littérature et les thématiques retenues lors de notre guide d'entretien. Pour résumer, présenter et analyser la variété des données recueillies, nous avons utilisé des matrices et tableaux de synthèse, conformément aux recommandations de Miles &Huberman (2003). Le codage thématique a permis de définir trois familles de codes : 1) la nature des

pratiques intrapreneuriales, 2) la nature des dispositifs intrapreneuriaux, 3) les mécanismes générateurs d'une innovation intrapreneuriale. L'objectif est de recueillir des données sur la construction du dispositif intrapreneurial, la perception des intrapreneurs et l'évolution du processus d'innovation dans l'organisation.

4 : Résultats et discussions

Notre objectif était au départ de comprendre le processus d'intégration de la RSE et ses enjeux au niveau des pratiques de l'entreprise. Cependant, à la suite de nos entretiens, nous avons pu constater un processus en émergence, accompagné et en cours. Aussi, nous nous sommes attachées à saisir la démarche de formalisation de ce processus en émergence.

4.1 : Nature des pratiques intrapreneuriales

Notre premier résultat issu de notre étude de cas montre un engagement dans le processus initial à la RSE. Ce processus de démarche stratégique de la RSE est un processus émergent qu'il convient de formaliser, au regard des attentes des parties prenantes internes et externes. Cela passe par une prise de conscience des pratiques. Cette formalisation, effectuée depuis 2005 dans le secteur d'activité dans lequel se trouve l'entreprise, a été décidée quelques années plus tard en raison du développement d'un accès au marché du commerce équitable, suite aux évolutions du référentiel équitable (demandées par Ecocert en 2013) : « *le référentiel a connu des évolutions et l'entreprise a voulu voir comment elle se situait par rapport à la politique RSE* » (Responsable qualité). Il s'agit pour l'entreprise de satisfaire aux contrôles d'audits sur certains points. Il rajoute « *ce n'est pas le développement durable dans son intégralité qui*

nous concerne, certains points sont concernés pour atteindre la certification équitable » (Responsable qualité).

Il est à noter que le début de la RSE dans l'entreprise s'allie à une démarche de l'entreprise autour du développement durable et une démarche qualité avec des certifications obtenues dans certains domaines et en cours dans d'autres. Les missions de l'entreprise mettent l'accent sur les pratiques de développement durable tant au niveau du respect de l'environnement (engagement dans la sécurité, respect des normes dans le secteur, de travail) que des actions sociales (développement des compétences, prise en compte des salariés, de leur santé au travail). Ce référentiel équitable est un gage de confiance pour l'entreprise car « *Ecocert, c'est un organisme de certification indépendant, alors on a fait le choix de l'organisme de certification indépendant par rapport à d'autres labels équitables.*» (Responsable qualité). Au cours de sa démarche avec Ecocert, l'entreprise s'est rendue compte qu'elle faisait déjà de la RSE, c'est une démarche volontaire non formalisée et implicite car : «*…au moment de la certification, on leur a demandé mais on s'est aperçu qu'on faisait déjà quelque chose...*» (Directeur). Cette démarche est donc principalement interne car « *on voit que les gens faisaient de la RSE sans le savoir, on avait vraiment rassemblé de nombreuses demandes* » (Responsable qualité).

Ainsi, l'intérêt porté aux questions sociales, économiques et environnementales, renforce la démarche du dirigeant à formaliser la RSE dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Mais cette démarche est réalisée au quotidien selon le directeur « *c'est ce qu'on fait au quotidien après formalisation* ». Cette culture RSE implicite, partagée en interne, nécessite donc à un moment donné une formalisation. En effet, l'émergent et l'implicite coexistent engendrant alors des actions tacites accomplies par les acteurs. La démarche volontaire de l'entreprise en matière de RSE a eu un impact sur la cohésion de l'entreprise et la gestion de ses relations

avec ses partenaires : « *on le fait de façon volontaire au quotidien sans obligation, c'est déjà un état d'esprit qui apporte de la cohésion à l'entreprise* » (Directeur). Cette volonté de formalisation permet de structurer l'engagement dans la RSE à travers ses trois volets, mais avec une priorité donnée cette année pour l'environnement. Selon le directeur, « *on a mis en place le tri des déchets et le service environnement est en charge ... ce service devient de plus en plus important* », sans pour autant oublier la dimension sociale très présente dans l'entreprise à travers le respect de la charte pour la diversité, le financement d'actions sociales à vocation humanitaire. Comme le souligne le directeur et la responsable communication, « *on aide des associations, et souvent se sont ces associations qui nous contactent soit par le biais de salariés soit par d'autres personnes. On répond plus à une demande* ». L'image de l'entreprise est renforcée à l'extérieur notamment auprès de professionnels qui y sont sensibles. Cette démarche à la fois volontaire et d'anticipation de la RSE est faite dans le cadre d'une satisfaction aux audits liés à la certification et aux réglementations européennes et nationales qui s'imposent au sein des entreprises dans le courant de l'année 2014-2015 (mesures prises dans le cadre de Grenelle de l'environnement). Ce caractère obligatoire du reporting extra-financier, réglementaire, notamment, est anticipé par le directeur par « *la mise en place d'indicateurs afin d'assurer un suivi annuel* ».

La formalisation de la démarche RSE dans l'entreprise émane également de l'obligation d'adhésion au Global Compact (ou Pacte Mondial lancé par l'Organisation des Nations Unies, pour intégrer la responsabilité sociale dans les entreprises). L'adhésion à cet organisme s'impose, selon le directeur car « *depuis peu il y eu la certification ESR, les critères Equitable Solidaire et Responsable* ». Cette adhésion permet à l'entreprise de répondre aux exigences du Pacte mondial tant au niveau communautaire (européen) qu'international. Ainsi l'entreprise cherche à respecter sur son marché les normes sociales (droit des salariés) et

environnementales en plus des critères économiques. Le schéma suivant (schéma 1) résume le processus d'engagement favorable à l'implémentation de la RSE.

Schéma 1 : Processus d'engagement initial à la RSE

4.2 : Nature des dispositifs intrapreneuriaux

La mobilisation et l'engagement des acteurs pivot cadres dans la démarche intrapreneuriale s'inscrivent dans le cadre d'un ancrage individuel. En effet, chaque responsable se sent concerné par cet engagement et s'implique pour assurer le succès du projet.

Afin de mieux répondre à l'engagement responsable, l'entreprise fait appel à des intervenants externes en plus de l'équipe interne. En interne, ce sont les cadres intermédiaires qui sont mobilisés et en externe une entreprise qui conseille, oriente l'entreprise dans son engagement RSE (des accompagnateurs). Des rencontres sont alors organisées régulièrement entre les cadres intermédiaires et les accompagnateurs (deux accompagnateurs). L'accompagnateur principal suggère la mise en place d'un comité de responsabilité sociale d'entreprise composé de responsables des principaux services de l'entreprise (la communication, la qualité, le service industriel, le service sécurité et environnement, les ressources humaines, la direction technique,…). Ce comité de RSE a été validé par la direction et les responsables participants. et il s'est réuni régulièrement, tous les deux mois. Le but est d'associer chaque membre de ce comité à la définition ou à la perception de la RSE pour ensuite définir ensemble ce que devrait être la RSE pour l'entreprise. Cette confrontation des perceptions et définitions de la

RSE par les acteurs (cadres intermédiaires) passe par l'utilisation d'un jeu d'acteurs initié et piloté par l'accompagnateur qui insiste sur l'usage du principe de narration. Il demande à chaque membre en présence de raconter une histoire (informelle) en lien avec son rôle dans l'entreprise tout en insérant la dimension RSE. Le but de l'accompagnateur est de faire identifier les mécanismes sous-jacents à leurs pratiques RSE dans chaque département à travers l'histoire racontée par le responsable de ce département. Les histoires racontées par ces participants, retracent leur vie dans l'entreprise tout en mettant en évidence les évolutions et les objectifs de l'entreprise à partir du constat de l'existant, de l'identification de problèmes et des solutions proposées. C'est le cas dans le département RH (ressources humaines) : *« il y a aussi l'histoire des femmes et des hommes... On est aujourd'hui plus enclin à parler de qualité de vie au travail, de bien être, de recherche… au travers d'accords entreprises, d'égalité hommes femmes, de contrats de génération »* (Responsable RH). L'objectif de cette démarche d'amélioration continue du bien-être du salarié au travail se concrétiserait par la création d'un accord sur la qualité de vie au travail sur une durée de trois ans. Le département a aussi tenu compte de la réticence face aux changements et montré le bien fondé du changement à travers des formations : « *on a des salariés fort de leurs expériences dans l'entreprise qui sont réfractaires au changement et qui ne voudront pas être formés ; et on a des salariés qui eux sont volontaires pour ces démarches.* » (Responsable RH). Le responsable souligne l'importance de la formation des salariés et son obligation pour maintenir leur employabilité.

La prise en compte de l'individu se poursuit également à l'extérieur, notamment auprès de ses fournisseurs pour vérifier le *« statut social des salariés employés par chaque fournisseur..., afin d'éviter le travail des enfants*» (Directeur). Cette relation avec le fournisseur, encore informelle, constitue également un objectif réel de rendre visible les actions menées par l'entreprise.

De part leur implication, ces cadres intermédiaires dans leur domaine de compétences professionnelles s'engagent naturellement dans le dispositif de mise en place d'identification des pratiques RSE. Leurs motivations et implications sont manifestes compte tenu de l'effort et de l'intensité mises dans leur travail. Ces cadres ont conscience de la liberté d'action et des moyens proposés par la direction pour participer à l'élaboration dans un premier temps du rapport extra-financier RSE. Les facteurs incitatifs pour les cadres intermédiaires, à la démarche intrapreneuriale, sont présents comme la volonté affichée du dirigeant, sa présence, et sa participation ponctuelle aux réunions du comité de RSE. L'aide de l'accompagnateur externe a été également proposée par le dirigeant.

4.3 : Les mécanismes générateurs d'innovation intrapreneuriale

L'intrapreneuriat peut constituer un dispositif au service de la stratégie d'entreprise. Ce dispositif s'appuie sur un processus de construction et de réflexion du groupe des cadres intermédiaires dans un cadre d'un ancrage organisationnel.

L'appel de l'entreprise à des intervenants externes (accompagnateurs ou experts d'une société privée), s'explique par sa volonté d'instaurer une démarche objective et méthodique. Le directeur décide d'être accompagné en interne dans son engagement RSE qui débute par la mise en place d'un diagnostic RSE. Pour cela, des moyens ont été mobilisés par l'entreprise pour mener à bien ce diagnostic. Nous avons observé plusieurs phases pour formaliser cette démarche et la mettre en œuvre :

Phase 1 : Démarche de réflexion sur la mise en place formalisée de la RSE juin 2013 - 1er trimestre 2014. Elle passe par la présence d'un référent RSE interne, un expert RSE externe, la participation active du service qualité de l'entreprise et des autres services de l'entreprise. Les indicateurs dans les tableaux de bord réalisés par le service qualité servent d'appui à la réflexion.

Phase 2 : Inventaire des pratiques de RSE : cette phase passe par la valorisation de l'existant dans l'entreprise et se traduit par un état des lieux de ce qui est en cours et de ce qui reste à réaliser. Selon le référent RSE, la démarche poursuivie passe, ensuite, par une phase d'approfondissement du diagnostic car « l'*expert interroge les personnes de l'encadrement supérieur (une quinzaine de personnes environ) au travers de la diffusion d'un questionnaire. Ensuite pour affiner les résultats, un entretien d'une heure environ est effectué avec chaque personne. Le comité d'hygiène-sécurité-environnement est également interrogé, car il est demandeur».* La volonté de la direction est d'obtenir l'acceptation de tous, l'adhésion au projet dans son ensemble. Cette situation est renforcée par l'existence, selon le directeur, « *d'une demande de communication par rapport à la RSE et au développement durable* ».

Phase 3 : Définition des axes prioritaires avec un calendrier et une adéquation avec les différents rapports réglementaires.

Phase 4 : Présentation et choix des indicateurs en termes de performances selon les axes suivants : Economique et financier - Clients - Processus internes - Capital humain.

Nous synthétisons ces différentes phases dans le tableau suivant (tableau 2) :

Tableau 2 : Phases génératrices du processus intrapreneurial

Phases	**Acteurs**	**Missions**	**Services concernés**
Phase 1 : juin 2013- mars 2014	Référent interne RSE Expert référent RSE externe Directeur Responsable qualité	Constitution du comité RSE Inventaire des pratiques	Direction Service qualité principalement
Phase 2 : octobre 2013- avril 2014	Référent interne RSE Référent externe RSE Directeur Responsable qualité Responsable communication	Sensibilisation au concept de RSE	Tous les services Comité d'hygiène sécurité environnement
Phase 3 2014-2015	Directeur Responsable qualité	Rendre visible la RSE en interne et en externe	Tous les services à travers

	Référent interne RSE	Définition des axes prioritaires avec un calendrier et une adéquation avec les différents rapports réglementaires	l'association des collaborateurs
Phase 4 **2014-2015**	Référent et Comité RSE	Formalisation du comité RSE Présentation et choix des indicateurs en termes de performances selon les axes suivants : Economique et financier Clients Processus internes Capital humain	Tous les services

Ces phases ont pour objectif de renforcer l'organisation et la cohésion en interne de l'entreprise mais aussi de rendre visibles les mécanismes processuels d'instauration de la RSE. Nous avons déjà noté une déclinaison de la RSE dans les pratiques de la société à différents niveaux :

- une communication interne à travers la réalisation d'une revue de presse interne sur les principales pratiques de l'entreprise ;

- une charte des valeurs basée sur la confiance, le respect mutuel et la protection de l'environnement par le tri papier notamment. Par ailleurs, un accompagnement est en charge de la dimension environnementale dans l'entreprise : « *c'est vrai que le service environnement est en charge par …, le service sécurité environnement est un service qui devient de plus en plus important* » (Référent RSE). De même l'entreprise s'est engagée dans des actions au niveau environnemental en réalisant un bilan carbone ;

- une charte de la diversité visant à prendre en compte l'emploi des séniors, l'emploi des personnes en situation de handicap et à améliorer les conditions et l'esprit au travail ;

- une participation active de l'entreprise aux œuvres caritatives.

De plus, la constitution de ce comité RSE s'est faite progressivement avec l'aval de la direction. Cela correspondrait à une cellule intrapreneuriale selon la typologie proposée par Bouchard (2009). Les mécanismes mis en œuvre par les cadres intermédiaires accompagnés ont permis de mettre à jour une véritable volonté d'innovation intrapreneuriale.

Conclusion et perspectives de recherche

Dans cette recherche, nous avons pu constater une démarche intrapreneuriale progressive, s'appuyant sur l'intégration de la RSE au sein de la PME. Au début, c'est une démarche volontaire formalisée à l'intérieur de l'entreprise puis elle s'est orientée au fur et à mesure vers une démarche d'intégration liée à l'obligation d'adhésion au Global Compact.

Les données recueillies nous ont ainsi permis de constater que la mise en place de la RSE est aussi bien liée à une démarche intrapreneuriale volontaire. Les contraintes de la certification, en cours dans l'entreprise, ont engendré une réflexion sur la démarche de la RSE et par conséquent ses enjeux stratégiques. Cette RSE peut être considérée comme un levier d'innovation résultant à la fois d'une action isolée et autonome engagée par les acteurs et d'une approche plus systématique suscitée par les normes liées à la certification. Soulignons, toutefois que les pratiques sociales au niveau de la RSE sont bien établies. Nous notons également la présence et l'importance d'acteurs externes dans la mise en place de la démarche RSE au sein de l'entreprise car elle est soucieuse d'une très grande objectivité. La progressivité de la démarche et la volonté du directeur et des autres collaborateurs d'associer l'ensemble des acteurs internes est le garant d'une appropriation de cette démarche

d'innovation. La PME dans son engagement responsable à la RSE, mobilise donc des capacités individuelles mais aussi organisationnelles pour mener à bien son projet. Mais la durabilité de l'innovation intrapreneuriale initiée par la PME n'est possible que si l'entreprise instaure un climat de confiance entre les salariés en interne et parvient à maintenir un contexte organisationnel favorable au respect des règles externes.

Cependant, le dispositif intrapreneurial mérite, au regard de la littérature, pour être pleinement accepté et pérenne, d'autres aménagements comme la mise en place de systèmes incitatifs ou encore la consécration à l'octroi de plus de temps de libre pour mener de front intrapreneuriat innovant et activité principale.

Bibliographie

Aggeri, A., & Acquier, F. 2008. Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue Française de Gestion, 1(180), 131-157.

Baret, P. 2007. Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théoriques, AIMS (Ed.), XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS): Montréal.

Bartha, P. 1990. La gestion des questions d'intérêt public, Gestion, 15(4): 62-69.

Basso, O. 2004. L'intrapreneuriat, Paris, Economica.

Basso, O. 2006. Peut-on managers les intrapreneurs ?, Revue française de gestion, 168-169: 225-242.

Ben Mahmoud-Jouini, S., Bloch, A., & Mignon, S. 2010. Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : proposition d'un cadre théorique et méthodologique, Revue Française de Gestion, 36(198): 11-126.

Berger-Douce, S. 2011. Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?, Revue Française de Gestion, 6(215): 147-166.

Bhardwaj, B.R., & Momaya, S. 2007. Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method, Singapore Management Review, 47:58.

Blanchot-Courtois, V., & Ferrary, M. 2009. Valoriser la R1D par des communautés de pratiques d'intrapreneurs, Revue française de gestion, (195): 93-110.

Bouchard, V. 2009. Intrapreneuriat, Innovation et Croissance : entreprendre dans l'entreprise, Paris, Dunod.

Bouchard, V., & Basso, O. 2011. Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, 18(2): 219-231.

Bouchard, V., & Bos, C. 2006. Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une réalité tronquée, Revue Française de Gestion, 95-109.

Bouchard, V., & Fayolle, A. 2011. Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat ?, Gestion, HEC Montréal, 36(4): 11-21.

Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F., & Turcotte, M.-F. 2011. ISO 26000 : une Norme « hors norme » ?, Paris, Economica.

Cardebat, J.-M,. & Cassagnard, P. 2010. La RSE comme couverture du risque de réputation, Actes du Colloque du RIODD, Lille.

Caroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, July-August Issue: 39-48.

Carrier C., & Gélinas, S. 2011. Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ?, Gestion, 36(4): 22-33.

Cazal, D. 2011. RSE et théorie des parties prenantes : les impasses des contrats, 1er Trimestre, Revue de la régulation (en ligne), mis en ligne le 1er juin 2011, consulté le 10 octobre 2014, URL : http://regulation.revues.org/9173

Chabaud, D. (dir.). 2013. Qui sont vraiment les dirigeants des PME ?, Paris, Editions EMS.

Clarkson, M. B. 1995. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 20(1): 92-117.

Commission Européenne (2006 ; 2007 ; 2010). Rapports : Responsabilité sociale des entreprises – Politiques publiques nationales dans l'Union Européenne, Commission Européenne, Bruxelles.

Des Rochers, T., & Turcotte, M.F. 2012. Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise, Entrepreneurial Practice Review, 2(3), 22-45.

Donaldson, T., & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications, Academy of Management Review, 20(1): 65-91.

Dufumier, M. 2015. Agriculture, commerce équitable et dérèglement climatique, PFCE (Plate-Forme du Commerce Equitable), Paris.

Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research, Academy of Management Review, 14(4): 532–550.

Fayolle, A. 2002. Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : Une recherche sur les perceptions des uns et autres, Cahier de Recherche CERAG, 25: 138-152.

Ferrary, M. 2013. Ecosytème intrapreneurial et innovation : le cas Google, Revue Française de Gestion, 4(233): 107-122.

Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, Pitman.

Freeman, R. E. 1999. Divergent Stakeholder Theory, Academy of Management Review, 24(2): 233-236.

Gabriel, P., Baret, P. & Schäfer, P. 2012. Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000, Revue de l'organisation responsable, 7: 18-31.

Gendron, C., Laporte, A., & Turcotte, M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise Mondialisée, Relations industrielles, 59(1): 73-100.

Gendron, C., Laporte, A., & Turcotte, M-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise Mondialisée, Relations industrielles, 59(1): 73-100.

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 1967. The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research, Chicago.

Gond, J.-P., & Igalens, J. 2010. La responsabilité sociale de l'entreprise (2ème édition). Que Sais-je ?, Paris, PUF.

Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, 91(3): 481-510.

Hlady-Rispal, M. 2002. Les études de cas: application à la recherche en gestion, Bruxelles, De Boeck

Igalens, J. 2012. La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques, Le Cercle de l'entreprise, Paris, Editions Eyrolles,

Ireland, R.D., Covin, J.C. & Kuratko, D.F. 2009. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1): 19-46.

Jenkins, H. 2009. A Business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises, Business Ethics: A European Review, 18(1): 21-36.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, agency Costs and Ownership structure, Journal of Financial Economics, 3(4): 305-360.

Jones, T.A. 1995. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, Academy of Management Review, 20(2): 404-437.

Kuratko, D.F, Ireland, R.D, Covin, J.G., & Honsby, J.S. 2005. A Model of Middle Level Managers Entrepreneurial Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 29(6): 699-716.

Lapointe, M-J., Paquin, A., Roy, J., & Tremblay, B. 2003. Les rapports de responsabilité sociale de l'entreprise : un tour d'horizon international, HEC Montréal, Centres d'études Desjardins en Gestion des coopératives de services financiers.

Leger-Jarniou, C. 2005. Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? Réflexions sur un paradoxe et propositions, 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

Lisein, O., & De Zanet, F. 2013. Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat : analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises, Revue Française de Gestion, 4(233): 141-160.

Logsdon, J.M., Thomas, D.E., & Van Burren III, Harry, J. 2006. Corporate Social Responsibility in Large Mexican Firms, Journal of Corporate Citizenship, (21): 51-60.

Menard, S. 1991. Longitudinal Research, Newbury Park, Sage Publications.

Mercier, S. 1999. L'éthique dans les entreprises, Collection Repères, Editions La découverte.

Messeghem, K. 2003. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SME's, International Small Business Journal, 21(2): 177-212.

Miles M.B., & Huberman M. 2003. Analyse des données qualitatives (2ème édition). Bruxelles, De Boeck.

Miller, D. 2011. Miller, D. 1983. revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future, Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5): 873-894.

Pasquero, J. 2005. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée, Dans M-F. Turcotte & A. Salmon (dir.), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, (p. 112-143), Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.

Paturel, R., & Masmoudi, R. 2005. Les structures d'appui à la création d'entreprise : Contribution en vue de l'évaluation de leurs performances, 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

Penrose, E. 1959. The Theory of the growth of the Firm, Oxford University Press.

Pesqueux, Y. 2011. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu, Innovations, 1(34): 37-55.

Pettigrew, A.M. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, Organization Science, 1(3): 267-292.

Quairel-Lanoizelee, F., & Auberger, M. N. 2005. Les PME sont-elles socialement responsables ?, Dans J.C Dupuis (dir.), Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?, Paris, Economica.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future, Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3): 761-787.

Ring, P.S., & Van De Ven, A.H. 1994. Developmental Processus of Cooperative interorganizational relationships, Academy of Management Review, 19(1): 90-118.

Ronteau, S., & Durand, T. 2009. Comment certaines organisations innovent dans la durée, Revue Française de Gestion, 111-138.

Schuler, D.A., & Cording, M.A. 2006. A Corporate Social Performance - Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers, Academy Management Review, 31(3):540-558.

Torres, O. 2007. Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de Proximité. Dans L.J. Filion (dir.), Management des PME : de la création à la croissance, (p. 23-34), Québec, Pearson.

Torres, O., & Julien, P.A. 2005. Specificity and denaturing of small business, International Small Business Journal, 23(4): 355-377.

Vandangeon-Derumez, Grimand, A., & Schafer, Ph. 2013. Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des acteurs organisationnels : une approche ago-antagoniste, AIMS, 29 p.

Wolff, D. 2011. Tableau de bord et pilotage d'une politique DD dans le contexte de la PME, Congrès du RIODD, Luxembourg.

Woods, D.J., & Jones, R.E. 1995. Stakeholder mismatching a theoretical problem in empirical research on corporate social performance, International Journal of Organizational Analysis, 3(3): 229-267.

Yin, R.K. 2003. Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.