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

Le rôle des acteurs organisationnels dans la construction et le déploiement d'une politique RSE : le cas d'une PME

Souad HADDADI
Laboratoire CEROS, Université Paris Ouest Nanterre la Défense.
200 Avenue de la République, 92000 Nanterre.
Email : s.haddadi@u-paris10.fr

Résumé

Sur la base d'une étude de cas d'une PME, cette recherche exploratoire s'intéresse au rôle des acteurs organisationnels dans le processus de construction et de déploiement d'une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Pour ce faire, l'approche du sensemaking sera mobilisée afin de saisir les représentations et les dynamiques d'interactions des membres de l'entreprise. Les premiers résultats rendent compte de la complexité du processus de construction de la politique RSE, en mettant en lumière trois facteurs d'influence des perceptions RSE des acteurs organisationnels de la PME étudiée.

Mots-clés : RSE, PME, acteurs organisationnels, sensemaking, perceptions.

Abstract

Based on a case study of an SME, this exploratory research focuses on the role of organizational actors in the process of construction and deployment of a Corporate Social Responsibility (CSR) Policy. In order to do so, the approach of sensemaking will be mobilized in order to seize representations and the dynamic of interactions of the company's members. Initial results reflect the complexity of the process of construction of the CSR policy, highlighting three factors influencing CSR perceptions of organizational actors of the studied SMEs.

Key-words: CSR, SMEs, organizational actors, sensemaking, perceptions.

Résumé

Sur la base d'une étude de cas d'une PME, cette recherche exploratoire s'intéresse au rôle des acteurs organisationnels dans le processus de construction et de déploiement d'une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Pour ce faire, l'approche du sensemaking sera mobilisée afin de saisir les représentations et les dynamiques d'interactions des membres de l'entreprise. Les premiers résultats rendent compte de la complexité du processus de construction de la politique RSE, en mettant en lumière trois facteurs d'influence des perceptions RSE des acteurs organisationnels de la PME étudiée.

Introduction

Aujourd'hui plus que jamais, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est au cœur des débats économiques et politiques et devient un phénomène mondialement reconnu, impliquant des institutions internationales (OCDE, OIT, ONU,..) des ONG, et la société civile et donnant naissance à des normes et standards internationaux (ISO 26000, GRI, SA 8000, …etc.), pouvant guider et/ou attester de sa mise en place en entreprise. De fait, les PME connaissent une pression croissante les invitant à se conformer aux exigences de la RSE (Courrent, 2012). Sur le terrain, les enquêtes menées auprès de cette population d'entreprises indiquent un nombre grandissant de PME qui empruntent la voie de la RSE (Baromètre RSE des PME, 2013). Dans cette mouvance, les entreprises agroalimentaires se distinguent par un engagement plus important que la moyenne des entreprises françaises, et ce, tout autant sur les composantes environnementales, sociale et territoriale (Terlier, 2009). Cette place importante qu'occupe la RSE dans l'environnement des entreprises s'est traduite au niveau académique par un foisonnement de travaux tant théoriques qu'empiriques dédiés à la RSE. Cependant, l'analyse de ces travaux révèle leur tendance à se focaliser sur les déterminants de l'engagement des entreprises dans la RSE et son impact sur leur rentabilité (Bocquet et al, 2013). Ces derniers, ne s'intéressent que de façon marginale à la manière dont la RSE est mise en œuvre dans les entreprises (Bansal, 2005; Sharma, 2002, Grimand et al,

2014, Dobele et al, 2014). Ce constat est d'autant plus prégnant dans le contexte des PME, où cette thématique reste peu explorée, surtout dans les travaux académiques français (Berger-Douce, 2008). Pourtant la manière dont une entreprise se saisit de la RSE aux niveaux : stratégique et opérationnel, conditionne sa capacité à tirer profit de son engagement RSE, à travers, notamment, l'innovation et la création d'un avantage concurrentiel (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Porter et Kramer, 2006 ; Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010, Bocquet et al, 2013). Pour combler ce gap, nous proposons dans le cadre de cette communication d'étudier le déploiement d'une politique RSE au sein d'une PME agroalimentaire, en portant un intérêt particulier aux représentations et aux dynamiques d'action des acteurs internes.

Pour ce faire nous allons donc mobiliser l'approche de sensemaking qui replace les perceptions et les interactions entre acteurs au centre de la création et de la transformation des phénomènes organisationnels, tel que la RSE.

Nous procéderons en plusieurs étapes: dans un premier temps, nous présenterons brièvement certains travaux de recherche liés à la RSE dans les PME (1). Dans un deuxième temps, nous nous attacherons au rôle joué par les acteurs organisationnels dans la mise en place de la RSE (2), avant de présenter le cadre théorique du « sensemaking » à travers lequel nous proposerons une lecture de la mise en place de la RSE (3). Ensuite, nous exposerons la méthodologie de recherche ainsi que notre étude de cas (4). Nous terminerons cette communication sur la discussion des résultats (5).

1 : Les spécificités de la RSE au sein des PME

Longtemps considérée comme l'apanage des grandes entreprises, la RSE occupe aujourd'hui une place importante auprès des PME (Baromètre RSE des PME, 2013). Cette tendance

s'observe également au niveau académique, où nous assistons ces dernières années à une prolifération des recherches dédiées spécifiquement à l'étude de la RSE au niveau des PME. Ces travaux centrés sur les PME ont démontré qu'elles ne sont pas des modèles réduits des grandes entreprises(Wolff et Bosia, 2015) et qu'elles ont des caractéristiques qui leur sont propres et qui font que celles-ci ont des motivations et mettent en place des pratiques RSE différentes de celles des grands groupes (Oueghlissi, 2013).

Nous allons dans ce qui suit, en combinant nos lectures sur les caractéristiques des PME et celles sur la RSE dans ce type d'entreprise, illustrer comment certaines spécificités des PME peuvent constituer des handicaps, ou au contraire, des atouts dans la mise en œuvre d'une politique RSE.

1.1 : Le rôle central du dirigeant dans la diffusion de la RSE

Plane et Torres (2003), soulignent que les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent le fonctionnement de la PME. Dans ce sens, plusieurs études identifient la sensibilité du dirigeant aux préoccupations de la RSE comme l'un des facteurs discriminants de l'engagement des PME dans la RSE (Lapointe et Gendron, 2005 ; Berger-Douce, 2008 ; Delchet, 2007 ; Temri et Fort, 2009). Ainsi, la structure de propriété typique des PME (où le contrôle et la propriété sont confondus) pourrait faciliter l'adoption de la RSE, dans la mesure où le dirigeant de la PME n'a pas à convaincre ou à rendre des comptes à des actionnaires, contrairement au manager d'une grande entreprise (Lapointe, Gendron 2005). Selon Oueghlissi (2013) l'engagement de la PME dans la RSE tient à la motivation du dirigeant, qui s'il est sensible à la RSE peut allouer des fonds au développement de démarches proactives, au contraire, il peut s'agir d'un frein supplémentaire, s'il ignore ou désapprouve les éventuelles actions. L'autre caractéristique des PME, à ce niveau, est l'omniprésence du dirigeant qui a pris l'habitude de tout faire. Ayant la

tête dans le guidon, le dirigeant de la PME à moins de temps et d'énergie à consacrer à la recherche d'informations qui ne sont pas en lien direct avec le fonctionnement quotidien de l'entreprise (Bonneveux, 2009). Le manque de temps est identifié par plusieurs études comme l'un des principaux freins à l'engagement des PME dans la RSE (Lepoutre et Heene, 2006 ; Berger-Douce, 2008 ; Oueghlissi, 2013).

1.2 : L'ancrage territorial

Les PME se caractérisent par une forte insertion régionale (Torrès 1999). Cette proximité géographique impose une proximité « morale » et donne lieu à des motivations éthiques contraires à la dynamique présumée d'adoption de la RSE dans la grande entreprise (Lapointe, Gendron 2005). En somme, cette assise locale est favorable à l'engagement communautaire des PME(Spence, 2007). Ce que confirment les résultats de l'étude de Berger-Douce (2008). 76.2% des PME de l'échantillon de son étude considèrent le développement local, comme l'une de leurs préoccupations stratégiques

1.3 : La taille des PME

Une petite taille caractérisée par des contacts directs et des relations de travail plutôt informelles. Le dirigeant de la PME est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer oralement les changements qu'il impose sans formaliser par écrit sa stratégie (julien 1997) cité par (Levratto, 2004). Dans ce sens, Lapointe, Gendron (2005) soulignent que la définition de la RSE dans les PME serait généralement informelle, implicite et essentiellement alimentée par les valeurs du dirigeant. En s'appuyant sur des systèmes d'informations internes et externes peu complexes et peu organisés (Julien, 1997) cité par (Levratto, 2004), les PME souffriraient d'un déficit de veille environnementale et d'interactions structurées avec les stakeholders (Oueghlissi, 2013) et une connaissance parcellaire du contenu de la RSE, des

avantages qui lui sont associés et les moyens d'y accéder (Berger-Douce 2008 ; Temri, Fort 2009).

La « petite » taille des PME se traduit par un manque de pouvoir sur leur environnement (Temri, Fort 2009) et une faible manifestation de résistance aux changements qu'il impose (Udayasankar, 2008). Ce qui selon Oueghlissi (2013) favorise une plus grande appropriation des objectifs du développement durable[1] par ce type d'entreprise.

1.4 : La structure du capital

Les PME se caractérisent par un capital dont l'origine est le plus souvent la propriété du propriétaire-dirigeant (Torrès 1999). Par conséquent, les PME disposent de moins de ressources financières à engager dans des programmes RSE, comparées aux grandes entreprises (Temri et Fort, 2009). Ce facteur est relevé dans plusieurs travaux de recherche et d'enquêtes de terrain comme l'un des freins majeurs à l'engagement des PME dans la RSE (CEC 2002 ; Lapointe et Gendron ; 2005 ; Berger-Douce, 2008 ; Nagypal, 2014).

2 : Rôle des acteurs organisationnels dans la construction et le déploiement de la RSE

L'introduction et la mise en œuvre de la RSE apportent des changements culturels (Maon et al, 2009) et impliquent la mise en place de nouvelles pratiques opérationnelles. En tant que partie prenante interne de l'entreprise, les salariés sont à la fois destinataires de ces changements, mais également des acteurs importants dans le déploiement de la politique RSE de leur entreprise (Rupp et al. 2006; Aguilera et al. 2007). Cependant, l'adhésion des salariés au projet RSE de leur entreprise et leur disposition à engager des efforts dans le sens de son déploiement ne sont pas systématiques. Dans ce sens, Collier et Esteban, (2007) soulignent

[1] Dans le cadre de cette communication, nous utiliserons les concepts de RSE et de développement durable (DD) de manière indifférenciée. En effet, la RSE est souvent mobilisée comme traduction du concept « développement durable » au niveau des entreprises (Acquier, 2007).

que l'engagement des salariés dans la RSE est un phénomène complexe influencé largement par des facteurs contextuels de l'entreprise comme par les perceptions qu'en font les salariés qui la composent. Ce constat va dans le sens de l'idée véhiculée par Gendre-Aegerter (2008) qui proposent d'appréhender la RSE comme un construit social contingent, dont une partie du contenu est fonction de l'activité de l'entreprise mais aussi de la perception de ses acteurs.

Bien qu'une meilleure connaissance de la perception qu'ont les salariés de la RSE soit comme le soulignent Igalens et al (2011) *« de nature, ultérieurement, à permettre de préciser les antécédents de ces construits fondamentaux et devrait ainsi contribuer, à terme, à enrichir la compréhension des relations entre l'employé et l'entreprise »*, peu de chercheurs l'ont étudié. Ces derniers se sont focalisés sur les conséquences de la perception de la RSE sur le comportement organisationnel des salariés (Turker,2009). Peu a été dit sur ses déterminants (Closon et Leys, 2011), alors qu'appréhender et comprendre les dynamiques psychologiques sous-jacentes à la perception de la RSE devient un enjeux important pour les entreprises (Tahri, 2010).

En effet, partant du constat que la perception de la RSE est une variable déterminante des attitudes et des comportements organisationnels des salariés (Peterson, 2004; Closon and Leys, 2011; Glavas and Kelley, 2014), le décalage qui peut exister entre les représentations RSE des salariés et la manière dont la direction de l'entreprise l'envisage (Tahri, 2010), nous pouvons déduire que les comportements RSE des salariés peuvent être différents de ceux attendus par la direction de l'entreprise.

D'un point de vue managérial, Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) lient les attitudes et les comportements organisationnels engendrés par la RSE au degré d'implication des salariés dans son déploiement au sein de l'entreprise. Ainsi ces auteurs soulignent qu'une co-production des outils de gestion de la RSE avec les salariés est positivement liée à la créativité

des salariés et à l'émergence de comportements de citoyenneté organisationnels parmi ces derniers.

Dans ce champ d'études, nous pouvons constater une diversité sémantique au niveau des quelques travaux portant sur la mise en place de la RSE. En effet, les travaux anglophones utilisent le plus souvent le terme «implementation» (Lindgreen et al, 2009, Castka et al, 2004, Dobele et al, 2014 ; Milne et al, 2013,…etc.). Les auteurs francophones, quant à eux, utilisent tantôt le terme « intégration » (Depluech, 2009, Bonneveux, 2010, Barbat ; 2005,..), tantôt le terme «adoption» ; mais la plupart d'entre eux parlent «d'appropriation» (Mathieu et Soparnot, 2009 ; Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010 ; Grimand et al, 2014 ; Baret, 2009 ; Bonneveux et Saulquin, 2009,…). Si ces travaux s'avèrent utiles pour l'analyse de l'introduction d'outils spécifiques, de normes ou standards tels que l'ISO 26000 (Grimand et Vandangeon, 2014), SD 21000 (Baret, 2009), ou bien l'initiation de nouvelles pratiques socialement responsables (Auboin, 2012 ; Grimand et Vandangeon, 2010), ils le sont moins pour appréhender la construction et la mise en œuvre d'une politique RSE dans sa globalité.

Afin de combler ce gap, cette recherche propose l'étude du processus de construction, et de déploiement d'une politique RSE par les acteurs organisationnels d'une PME, en faisant appel à l'approche du sensemaking, qui met les représentations et l'action des acteurs au cœur de la création de la réalité organisationnelle (Weick et al, 2005).

3 : Le processus de construction d'une politique RSE dans une optique de sensemaking

Dans cette partie, nous allons mettre en avant l'intérêt de faire appel à l'approche de sensemaking pour l'analyse du processus de mise en place d'une politique RSE (3.1). Nous présenterons, ensuite un modèle permettant d'analyser du processus de construction de la RSE en entreprise (3.2).

3.1 : Le processus de construction d'une politique RSE dans une optique de sensemaking

Certains chercheurs ont récemment mis en avant l'intérêt de mobiliser le concept de sensemaking[2] dans l'étude de la RSE, en soulignant qu'une telle approche permettra une compréhension conceptuelle plus robuste de ce qui guide les initiatives RSE d'une entreprise, mais également de se saisir de la nature sociale et communicative de la RSE, dimensions, jusqu'à présent, largement ignorées (Cramer, Jonker, & van der Heijden, 2004; 2006; Nijhof & Jeurissen, 2006). En ce sens, un numéro spécial a même été dédié à cette approche dans la revue européenne « Business Ethics: A European Review », le 4 Octobre 2006.

Les arguments en faveur de l'étude de la RSE dans une optique de sensmaking sont multiples. Pour Nijhof et Jeurissenn (2006) l'utilisation du sensmaking dans l'étude de la RSE, attire l'attention sur certaines hypothèses équivoques concernant la RSE, qui sont trop souvent tenues pour acquises : « il est souvent affirmé que la RSE est basée sur des valeurs communes, sans questionner par qui ces valeurs sont partagées ou comment un sens commun de valeurs résulte d'une organisation ». Or comme le précise, Votaw (1972) «la RSE signifie quelque chose, mais pas toujours la même chose pour tout le monde ». En effet, nous pouvons constater que la RSE peine à trouver une définition partagée, car elle n'est pas perçue de la même façon par les secteurs d'activité, les organisations et les différents acteurs. Cette différence de compréhension de la RSE est à l'origine de plusieurs problèmes quant à son implémentation et sa diffusion (Freeman & Hasnaoui, 2010).

Les entreprises approchent et apprécient le concept de RSE en fonction de leur propre

[2] Le concept de sensemaking de Weick s'inscrit dans le paradigme de l'interactionnisme symbolique, qui accorde une grande importance aux individus et considère que la réalité ne s'impose pas aux individus mais elle est modelée et reconstruite, en permanence, par eux à travers les processus d'interaction.

contexte, culture et valeurs spécifiques (Cramer et al, 2004). En conséquence, peu de choses sont absolues dans le domaine de la RSE. De plus les questions relatives à la RSE et ses pratiques organisationnelles ne sont pas figées et nécessitent un travail continu de réévaluations constantes, qui passe notamment par le dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes, mais également entre ses différents acteurs internes. Compte tenu de cette ambiguïté et l'incertitude caractérisant le concept de RSE, doublée de la multitude d'acteurs organisationnels concernés, l'approche du sensemaking semble particulièrement pertinente en tant que cadre d'analyse des processus d'interprétation et de mise en place de la RSE.

3.2 : Le modèle « Enactemnt-Section-Retention »

Notre objectif dans cette recherche n'est pas de détailler le processus de sensemaking, mais de faire appel à certaines de ses composantes qui peuvent nous aider à mieux comprendre les représentations et l'implication des salariés dans la RSE.

A travers le schéma conceptuel dit « Enactemnt-Section-Retention » (ESR), Weick et al (2005, p. 414) proposent d'envisager le sensemaking comme des échanges réciproques entre les acteurs (**Enactment**) et leur environnement (**changement écologique**) qui sont rendus significatifs (**Sélection**) et préservés/retenus (**Rétention**).

Bien que défini pour comprendre les interactions directes entre un petit groupe d'acteurs, ce modèle peut nous servir de base conceptuelle pour analyser des mécanismes d'interprétation et de construction d'une politique RSE.

Ce modèle se présente comme un processus en boucles qui se décline en plusieurs étapes:

Le premier cycle de ce processus est généralement déclenché à travers ce que Weick appelle un « **changement écologique** », qui est une information perçue comme provenant de l'environnement et dont le contenu constitue une contrainte (une ambiguïté) exigeant une adaptation.

Enactment (Activation): en se basant sur des informations fournies lors cette phase d'enactment, phase durant laquelle les acteurs attirent l'attention des membres de l'organisation sur certains phénomènes (dans notre cas la RSE/DD), les acteurs construisent, réarrangent et détruisent certains aspects de leur environnement (Koenig, 1996). À travers cette phase d'enactment, les acteurs cherchent à réduire l'incertitude en attirant l'attention sur certains phénomènes. L'action qui en résulte va modifier l'environnement et influencer les actions à venir. L'enactment est donc un processus continu qui se produit et se reproduit en boucle, permettant de voir l'environnement comme une construction sociale (Autissier et al, 2010).

La RSE envisagée sous le prisme de l'activation « enactment », peut se traduire par la volonté des dirigeants d'attirer l'attention des membres de l'entreprise sur certains aspects de la RSE, au détriment du reste (par exemple : focalisation sur le volet social). Partant de cet élément les acteurs vont construire une conception de la RSE, en omettant d'autres aspects.

Sélection : une fois activée, les situations produisent de l'équivocité. Cette dernière renvoie à l'existence de diverses interprétations possibles (plausibles) pour une seule et même situation (Weick, 1979). Le traitement des informations (issues de la phase précédente) permet d'opérer des sélections sur diverses interprétations. En présence de cette situation équivoque, les acteurs organisationnels, puisent leurs interprétations dans un répertoire codifié et bien connu (expériences passées). S'ils n'arrivent pas à trouver des solutions dans ce répertoire, ils vont entrer dans des cycles d'interactions afin de réduire l'équivocité. Ce faisant cette phase permet de donner aux situations une forme (Autissier et al, 2010). En effet, le processus de Sensemaking est constitué dans les interactions et les échanges entre les acteurs. L'interaction, permettant aux individus de se construire une idée partagée, d'élaborer une

communication qui leur permettra de se rendre compte de manière concrète de l'environnement dans lequel ils évoluent.

C'est au cours de cette phase que la RSE commence à prendre une forme, à partir des représentations qui semblent être les plus pertinentes aux yeux des acteurs.

Rétention : durant cette dernière phase, les informations relatives aux actions passées (expériences au cours des phases d'enactment et de sélection) sont retenues et stockées (enregistrées) dans une mémoire collective commune, pour servir de base aux actions et interprétations à venir (Koeunig, 1996).

Cette dernière phase marque la fin d'un premier cycle au cours duquel un certain nombre d'informations (valeurs, représentations, règles) ont été retenues et intégrées dans la mémoire organisationnelle. Ce processus nous permet d'avoir une lecture différente du processus de mise en action de la RSE. Il a le mérite de respecter son caractère équivoque (qui peut prêter à confusion), tout en tenant compte de son contenu évolutif et en plaçant l'action humaine au cœur de ce processus. Ainsi il nous semble être plus à même d'expliquer la manière dont les acteurs organisationnels façonnent puis mettent action la RSE.

4 : Méthodologie de recherche

Dans ce travail nous nous intéressons à la compréhension du processus à travers lequel les acteurs organisationnels mettent en action la politique RSE. Ainsi, nous aurons recours à une méthodologie de recherche qualitative exploratoire qui est celle de l'étude de cas. Cette méthode est adaptée à l'étude d'un phénomène complexe et dynamique (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003), tel que le processus de mise en place de la RSE. Afin de saisir le caractère évolutif et transformationnel du processus étudié, notre recherche reposera sur une étude de cas longitudinale rétrospective.

4.1 : Le cas de l'entreprise AB

L'entreprise AB est une PME qui évolue dans le secteur agroalimentaire, créée dans les années 1960, elle a été reprise par l'un des fils des deux fondateurs durant les années 1990 et emploie aujourd'hui 230 salariés. Le choix de cette étude de cas a été effectué sur la base de son exemplarité en matière de RSE, suite à la consultation de son site internet et de la rencontre de son dirigeant et de son directeur industriel. En effet, depuis sa création l'entreprise AB a toujours mis en avant les valeurs et traditions familiales en essayant de concilier productivité et politique sociale. En 2003, le dirigeant a souhaité inscrire son entreprise dans une démarche développement durable (DD) et depuis, elle n'a cessé de transformer et de renforcer son engagement RSE/DD (création de nouvelles fonctions, de nouvelles structures travaillant sur les thématiques RSE/DD, certification ISO 14001, diagnostic SD 21000 puis ISO 26000).

4.2 : Collecte des données

La procédure de collecte de données s'est opérée comme suit: nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 40 salariés appartenant à différents services et ayant une ancienneté allant de quelques mois à 42 ans au sein de la PME étudiée. Le protocole de recherche admet également l'observation non participante, à travers la participation à des réunions (cellules d'amélioration continue : environnement, pénibilité au travail, réduction des déchets,…etc.). De façon parallèle, nous avons collecté des données secondaires, par le recueil de documents internes auprès de différents acteurs (communication interne sur les thématiques RSE, journaux de l'entreprise {archives de 2004 à 2015}, rapports des groupes de travaux, rapports de développement durable, audit ISO 14001, diagnostic ISO 26000,…etc.). Dans cette communication, nous avons exploité, principalement une douzaine d'entretiens, les trois rapports de développement durable (2013, 2014, 2015), ainsi que nos

observations sur le terrain d'étude.

5 : Analyse et discussion des premiers résultats

Deux points seront abordés dans cette partie : dans un premier temps, nous allons retracer l'évolution de la politique RSE/DD de la PME, en mettant en avant les évènements marquants qu'on pourrait assimiler à des « changements écologiques » au sens de Weick (5.1). Ensuite, nous allons expliquer comment ces événements ont contribué à façonner la représentation de la RSE/DD des acteurs internes (5.2).

5.1.1 Avant 2003 : Une politique RSE implicite, axée essentiellement sur le pilier social

Depuis sa création l'entreprise était très engagée dans le pilier social de la RSE et accordait une grande place à l'humain. Cependant, sur le plan environnemental, les actions de la PME se résumaient à la proposition de produits Bio pour toucher une nouvelle clientèle. Les propos du dirigeant actuel[3] de l'entreprise à ce sujet sont éloquents « *mon père insistait sur le volet social, pas sur le volet environnemental …. On faisait du bio à l'époque…. »*

Il en est également ressorti de nos échanges avec les salariés qu'à l'époque la PME faisait de la RSE sans le savoir « *On a un homme qui nous laisse comme succession une dimension sociétale de l'entreprise, avec tout ce que la culture familiale peut apporter à une entreprise et notamment en termes de développement durable …. On ne parlait pas comme ça à l'époque hein! On ne disait pas c'est du développement durable, pas du tout, mais au fil du temps, on a appris que cette façon de procéder pouvait très bien s'inscrire, très, très bien dans une politique sociétale de l'entreprise* » (directeur industriel).

[3] C'est le fils de l'un des deux frères fondateurs de la PME.

Ce résultat converge avec ceux de l'étude de Spence et al. (2011). Ainsi, les PME se font communément qualifier de monsieur Jourdain de la RSE (Berger-Douce, Paradas, 2012).

Toutefois, il convient de préciser que c'est le nouveau dirigeant qui a formalisé, construit et développé la démarche RSE de la PME comme en attestent les propos du directeur industriel *« **c'est l'homme de la RSE, c'est lui véritablement, l'homme de la construction de cette RSE…** il a, pour mettre en place tout cela, donc il a bien évidemment cultivé ce que ses prédécesseurs lui ont laissé et il a donné une dimension à ça, en créant un département marketing, en **créant un département développement durable**, en **embauchant des personnes, pour réaliser donc sa démarche stratégique** ».*

Ce constat confirme le résultat d'études antérieures sur le rôle central du dirigeant de la PME dans la diffusion et le déploiement de la RSE au sein de celle-ci (Lapointe et Gendron, 2005 ; Berger-Douce, 2008 ; Delchet, 2007 ; Temri et Fort, 2009).

5.1.2 Les changements « écologiques » externes

5.1.2.1 Signature du pacte mondial et l'expérimentation du Référentiel SD 21000: deux événements déclencheurs, le l'engagement RSE/DD

Selon le dirigeant, le point de départ du processus de formalisation de la politique RSE de son entreprise, remonte à son adhésion au pacte mondial en 2003. Sous la demande du président de la République de l'époque, Carrefour a convoqué ses fournisseurs dont l'entreprise AB, pour leur demander la signature du global compact.

Dans la continuité de cette démarche, le dirigeant a saisi en 2004 une opportunité qu'offrait la région, qui est l'expérimentation du référentiel SD 21000 de l'Association Française de Normalisation « AFNOR », pour s'engager de manière plus structurée. *« Après la certification de l'ISO 9001 en 1999, on s'est dit, tient, il faut chercher un nouveau challenge, on faisait déjà du bio à l'époque… Puis on s'est dit qu'on pourrait adopter la norme ISO 14001 et en 2003, avec la*

signature du pacte mondial, il y avait du social et de l'environnemental. ***Avec la SD 21000, ça a été une révélation car cette norme permettait de cadrer les choses et pas de partir partout*** » (Le dirigeant). Nous constatons à travers les propos du dirigeant que la succession de deux événements majeurs : « signature du pacte mondial » et « expérimentation du référentiel SD 21000 », ont été le point de départ de la mise en place d'une politique RSE formalisée. Le premier découlant d'un changement « écologique » au sein de l'environnement de son entreprise qui s'est traduit par la demande d'un client d'adhérer au pacte mondial. Ce changement a déclenché la première phase du processus de sensemaking « activation/enactment » qui a suscité un certain nombre de représentations et de perceptions incitant le dirigeant à réfléchir sa stratégie.

Le second événement « expérimentation régionale de l'SD 21000 » a favorisé la mise en relation d'éléments contextuels de l'entreprise AB : « valeurs et actions sociales », « fabrication des produits bio », certifications qualité (ISO 9001) pour arriver à une logique plus globale de développement durable, en donnant un sens, de manière rétrospective, aux actions précédemment mises en place par l'entreprise. Le directeur des achats évoque ces éléments : «*…la région a fait un mail et a dit voilà on cherche des entreprises qui veulent tester ce référentiel, avec donc une formation bien sûr… ( )… donc le dirigeant m'a dit tient, comme on était déjà dans l'environnement et tout ça, il me dit va voir ce que c'est, je suis revenu je lui ai fait une présentation de la démarche de ce qu'il y avait derrière et il a dit, tient on va s'inscrire puisque ça ne coûtait pas beaucoup d'argent,* ***il trouvait que c'était intéressant de continuer à avancer dans cette démarche qualité, environnement, développement durable et il trouvait que ça correspondait bien à l'entreprise, la philosophie*** *entre guillemets…. ».*

5.1.2.2. En 2006 Première certification environnementale ISO14001

Un autre élément majeur de la stratégie de développement durable de l'entreprise AB « la certification ISO 14001 » en 2006. Selon le directeur développement durable le projet menant à cette certification a été engagé deux ans auparavant, c'est-à-dire en 2004, après signature du pacte mondial et avant la participation à l'expérimentation SD 21000. Nous voyant bien la convergence d'actions menées dans le sens du développement durable et plus particulièrement du point de vue environnement. Cette volonté de certification a conduit à la création d'un nouveau poste « responsable environnement » qui au fil des années a évolué pour devenir l'actuel poste de « directeur développement durable ».

5.1.2.3 Publication de l'ISO26000 en 2011 et mise à jour en 2015

Ayant expérimenté le référentiel SD 21000, l'entreprise AB poursuit son avancement en réalisant un autodiagnostic ISO 26000 avec le concours de l'AFNOR et d'un consultant régional et d'acteurs organisationnels : le dirigeant, son fils, le directeur développement durable et le directeur des achats. Souhaitant mettre à jour ce diagnostic en 2015, la direction a décidé, cette fois-ci, d'impliquer de nouveaux acteurs internes, en plus de ceux qui l'étaient quatre ans auparavant: directeur Qualité, sécurité, personne du service marketing, un préparateur de commande, un pétrisseur, responsable d'amélioration des conditions de travail, responsable méthodes, responsable hygiène sécurité, un responsable commercial régional.

5.1.3 Les changements « écologiques » internes

5.1.3.1 Depuis 1999, création de Cellules d'Amélioration Continue » (CAC)

Selon le dirigeant, la création de ces cellules a commencé par la certification ISO 9001 vers 1999, avec la création d'une cellule Assurance Qualité « AQ ». Compte tenu du succès rencontré par cette cellule, il a été décidé d'en créer d'autres relatives aux questions

environnementales et sociales *« on s'est* ***dit vu que ça marche bien, pourquoi pas dupliquer le concept en créant d'autres cellules et pourquoi*** *pas continuer avec la certification ISO 14001, plus le volet social avec le CHSCT, qui bénéficie aujourd'hui de l'apport de la cellule amélioration des conditions de travail « ACT »…. »* (Le dirigeant).

Un « pilote développement durable » a été désigné pour coordonner les Cellules d'Amélioration Continue (CAC), constituées lors de la mise en place de la politique développement durable : Cellule Environnement (ENV), cellule amélioration des conditions de travail (ACT), cellule réduction des rebus produits (RRP),…etc., ou déjà existantes (AQ, CE, CHSCT). Les réflexions au sein de ces cellules concernent les économies d'énergie, les achats de matières premières, le bien-être des salariés... et permettent aux salariés de faire remonter à la direction des points d'amélioration. Selon les informations diffusées au niveau du rapport de développement durable de l'entreprise AB, le nombre de salariés impliqués dans une CAC est passé de 46, soit 21% en 2013 à 54, soit 25% en 2014 et 2015. L'entreprise le met en avant dans ses indicateurs de gouvernance. En ce sens le directeur industriel met en avant leur rôle stratégique *«…c'est des cellules qui viennent alimenter …..c'est des projets, la stratégie est, elle est déroulée dans toutes ces cellules…. ».*

Ces Cellules d'amélioration continue (CAC) sont la clé de voûte du système sur lequel la direction construit et déploie sa politique RSE/DD. Elles représentent le principal terrain d'échanges, de discussions et de réflexions autour des questions relatives à la RSE/DD, aussi bien d'un point de vue stratégique (Cellule commerciale et marketing, cellule investissement) qu'opérationnel (RRP, ACT, ENV, CE…etc.).

5.1.3.2 Création d'une association « Développement durable », par les salariés

Un autre événement qui a grandement influencé la manière dont les salariés perçoivent la RSE, est la création d'une association, par quelques membres de la PME en 2005. Celle-ci visait à promouvoir la RSE au sein de leur entreprise, mais également de sensibiliser les habitants de la commune où elle est implantée au développement durable. Soutenue financièrement par la PME, cette association a pu initier plusieurs actions en interne : comme le tri des papiers, bacs de recyclage, signature d'un contrat avec EDF pour développer les énergies renouvelables,…etc. Au niveau de la commune, l'association organise des rencontres autour du développement durable et des sorties biodiversité…etc.

5.2 : Perceptions RSE/DD des acteurs organisationnels

Nos premiers résultats ont permis de faire émerger deux idées relatives aux perceptions DD/RSE des salariés :

5.2.1 Une vision parcellaire de la politique RSE/DD

Nos échanges avec le dirigeant et certains salariés de la PME ont mis en évidence une divergence entre la manière dont le dirigeant et la plupart des salariés perçoivent la RSE. En effet, alors que la vision RSE du dirigeant englobe les trois volets de la RSE : social, environnemental et sociétal, la plupart des salariés ont une représentation plutôt restreinte de la RSE, et davantage assimilée à certaines actions RSE/DD.

Cette vision parcellaire de la RSE/DD a grandement été façonnée par la manière dont l'entreprise déploie son programme RSE/DD. En effet, en fractionnant sa politique RSE en différentes thématiques, portées par des cellules d'améliorations (CAC), dédiée chacune à une thématique spécifique de la RSE/DD, l'entreprise a créé ce que Maitlis (2005[4], 2014) qualifie d'une situation de «fragmented sensemaking», qu'elle définit comme le

[4] *"organizational sensemaking resulted when processes were animated but not controlled" (Maitlis 2005, p36).*

fractionnement et la des représentations qu'ont les membres d'une entreprise d'un même « changement écologique ». Selon Maitlis (2005, 2014), la fragmentation du sens survient lorsque la direction encadre peu les échanges des salariés sur un « changement écologique ». Le fonctionnement des CAC où des acteurs organisationnels se trouvent attribués la mission de réfléchir sur une thématique de la RSE, de la façonner et de la décliner à leur niveau, avec une importante marge de manoeuvre, concourent à créer une vision parcellaire et fractionnée du sens de RSE/DD.

Les propos de deux membres des cellules « amélioration des conditions de travail » (ACT) et « Environnement » (ENV) mettent en avant le caractère à la fois parcellaire et confus du sens attribué au DD/RSE : «*Il y a eu la cellule développement durable. …. La cellule « environnement » tout ce qui est économie euh, au niveau de l'eau, les chasses d'eau, enfin. Euh, tout ce qui est électricité euh, dès lors qu'on a arrêté une production… »* (Salarié du service conditionnement et membre de la cellule « ENV »).

*«…**j'ai beaucoup de mal à par exemple**.. que la cellule « ACT » soit une cellule d'amélioration du développement durable, là j'ai du mal, pourquoi on met ça dedans….S'il y a des cellules qui sont indispensables pour le développement durable ... on parle de consommation de .., de papiers, d'emballages, de tout ça , ça me paraît évident, c'est dans le développement durable .. **la cellule « ENV », tout ce qui est cellule de « réduction des rebus de production » indirectement, …. ça va avoir un impact sur l'environnement, c'est oui le développement durable c'est sûr après la « ACT », je vois pas, non***». (Membre de la cellule amélioration des conditions de travail).

Par ailleurs les témoignages de ces employés permettent de mettre en avant le second résultat de notre recherche.

5.2.2. Perceptions de la RSE/DD orientées « Environnement »

Nos entretiens avec les salariés sur la manière dont ils voient la RSE/DD nous ont permis de constater que la plupart d'entre eux associent le développement durable à l'environnement comme en attestent les propos d'un salarié du service production *« le développement durable !..il y a des choses, enfin le tri des déchets..., enfin, il y a le recyclage, il y a … éteindre son ordinateur le midi pendant la pause, pour les personnes qui sont dans les ateliers arrêter les machines»*.

En effet, les salariés, ont du mal à faire le lien entre le volet social (conditions de travail, climat social,..) et le développement durable. *« .. je n'arrive pas à faire le lien sur un poste qu'on a aménagé de façon ergonomique avec le développement durable...».* (Chargé de l'amélioration des conditions de travail).

Cette prédominance du volet « environnement » dans la représentation que se font les salariés du développement durable peut être expliqué par deux points principaux:

5.2.2.1 Culture et valeurs de l'entreprise

Comme évoqué dans la première partie de nos résultats (5.1), le point de départ de l'engagement de l'entreprise dans une politique RSE/DD structurée et globale[5] est le résultat des deux événements: « signature du pacte mondial » et « expérimentation du référentiel SD 21000 ». C'est à ce moment-là que le dirigeant a utilisé pour la première fois le terme développement durable avec les salariés. Ces derniers ont, par conséquent associé le DD/RSE aux actions découlant de l'expérimentation du SD 21000.

Étant déjà engagée dans le volet social, l'expérimentation du SD21000, s'est ainsi traduite au niveau de l'entreprise par des actions s'inscrivant essentiellement dans le

[5] Qui intègre les trois volets : « social, environnemental et économique ».

volet environnemental, telles que : la création d'un poste « environnement », l'analyse des impacts environnementaux,…etc. Par conséquent, ce sont ces actions environnementales qui ont retenu l'attention des salariés qui sont rentrés dans des cycles d'Enactment-Sélection-Rétention » (ESR), pour donner un sens à l'engagement RSE/DD de leur entreprise. Ainsi, le sens qu'attribuent les salariés à la RSE/DD se délimite essentiellement au volet environnemental.

Par ailleurs, cette représentation est également accentuée par le fait que les pratiques sociales qui existaient déjà dans l'entreprise n'étaient pas associées à la RSE/DD, puisqu'à l'époque, on ne parlait pas encore de RSE ou de développement durable dans l'entreprise.

5.2.2.2. Création d'une association « développement durable »

La création d'une association « développement durable », apparait comme l'un des changements « écologiques » ayant le plus capté l'attention des salariés sur l'engagement de leur entreprise dans le développement durable. En effet, à travers nos échanges avec les salariés nous avons constaté que ces derniers considèrent souvent la création de l'association « développement durable » comme le point de départ de la politique DD/RSE de leur entreprise, comme le confirment les propos d'un salarié du service maintenance «*L'entreprise a voulu développer le développement durable en créant une association, et j'étais membre de l'association, ça a été le point de départ…. ».*

En agissant uniquement sur le pilier environnemental par l'initiation d'actions telles que : le tri des papiers, bacs de recyclage, l'organisation de sorties biodiversité…etc, l'association, qui est assimilée par les salariés au développement durable a joué un rôle important dans la diffusion auprès des salariés d'une représentation DD/RSE liée au volet « environnement ».

Conclusion

L'une des principales contributions de cette communication est d'appréhender la manière dont les acteurs organisationnels perçoivent et contribuent à la mise en place d'une politique RSE/DD au sein d'une PME. Ainsi, trois facteurs influençant les perceptions des salariés en matière de RSE/DD ont été identifiés : la culture d'entreprise, les événements marquant en lien avec l'introduction de la RSE et la création de nouvelles structures dédiées à la réflexion et au développement de la RSE/DD.

Sur le plan théorique, l'étude du déploiement de la RSE/DD sous le prisme du sensemaking, favorise une compréhension conceptuelle plus robuste de ce qui guide les initiatives RSE (Nijhof et Jeurissenn, 2006), ce qui est une contribution compte tenu de la rareté de recherches qui s'y sont attelées. De plus, l'analyse des perceptions RSE des salariés et leurs antécédents, permet d'avoir une meilleure appréciation de leur engagement dans cette démarche, ce qui est une avancée, puisque peu de travaux s'y intéressent (Tahri, 2010).

Sur le plan pratique, nos résultats apportent un éclairage sur le processus de construction et de déploiement d'une politique socialement responsable, dont les dirigeants peuvent s'inspirer pour mettre en place une démarche solide et évolutive en impliquant leur partie prenante interne. En effet, l'implication des différents acteurs dans des groupes de réflexions sur la RSE est une innovation en soi, puisqu'elle permet de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, c'est justement ce qui contribue grandement à façonner et à faire évoluer une politique RSE ancrée dans la stratégie d'entreprise.

Les limites de cette recherche sont de deux ordres : méthodologique, indissociable du caractère exploratoire d'une étude de cas unique, mais également dû à notre état d'avancement dans la collecte et l'analyse des données. Par ailleurs, nous nous sommes focalisés sur trois facteurs

influençant les perceptions RSE des salariés, or, il y a d'autres éléments qui peuvent avoir un impact sur les perceptions et l'implication des salariés dans la démarche RSE de leur entreprise. Aussi, dans la continuité de ce travail, il serait intéressant d'explorer les liens entre la perception RSE des salariés et la communication interne de l'entreprise, la personnalité des salariés (sensibilité par rapport à l'environnement ou au social par exemple), la fonction exercée, afin d'avoir une appréciation plus complète des facteurs d'influence des perceptions RSE en entreprise.

Il serait également opportun d'aller plus loin, en élargissant la recherche pour englober d'autres parties prenantes externes, afin d'avoir une vision plus complète concernant les dynamiques de construction et de mise en œuvre d'une politique RSE.

Bibliographie

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.

Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010), *Conduite du changement: concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod.

Bansal, P. (2005), Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.

Baromètre RSE des PME (2013).

Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, (1), 9-29.

Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642-654.

Bonneveux, É. (2010). *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME: la démarche collective innovante d'un réseau professionnel* (Doctoral dissertation, Tours).

Closon, C., & Leys, C. (2011). « Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes ». *In Actes du 22ème congrès AGRH de Marrakech.* Jean-Michel Plane.

Collier, J., & Esteban, R. (2007), Corporate social responsibility and employee commitment.

Business Ethics: A European Review, 16(1), 19-33.

Courrent, J. M. (2012). *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir.* De Boeck Éditions.

Cramer, J., Jonker, J., & van der Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 215-222.

Delchet, K. (2007). *Développement durable: l'intégrer pour réussir: 80 PME face au SD 21000*. Afnor.

Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014), An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 145-159.

Eisenhardt K.M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of management review*, vol.14, n°4, p. 532-550.

Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(02), 165-202.

Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2010), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *XXI e congrès AGRH*.

Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I., Schäfer. P, (2014), Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion*, 40(240), 133-148.

Igalens, J., & Tahri, N. (2012), Perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.

Koenig, G. (1996), Management: Les constructeurs: Karl E. Weick. *Revue française de gestion*, (108), 57-70.

Lapointe, A., et C. Gendron. (2005), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital? » *Les cahiers de la Chaire–collection recherche* (6).

Levratto, N. (2004). Propositions pour une définition opératoire de la PME: une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché. *Communication du 10ème Congrès international francophone sur la PME.*

Lindgreen, A., Swaen, V., &Maon, F. (2009). Introduction: Corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85, 251-256.

Maitlis, S. (2005), The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014), Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009), Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.

Nagypál, N. C. (2014). Corporate social responsibility of Hungarian SMEs with good environmental practices. *Journal for East European Management Studies*, 327-347.

Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2006). Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: Introduction to the special issue. *Business Ethics: A European review,* 15(4), 316-322.

Oueghlissi R. (2013), « La RSE et Les PME », *Revue Française de Gestion,* vol.7, p.163–180.

Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society,* 43(3), 296-319.

Porter, M.E., et M.R Kramer. (2006), « Strategy and Society ». *Harvard Business Review*: 77 ‑92.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006), Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior,* 27(4), 537-543.

Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context: the five "C" s of CSR and small business research agenda 2007. *Business and society review,* 112(4), 533-552.

Tahri, N (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail. *Revue internationale de psychosociologie,* 16(38), 209-228.

Temri, L., et F. Fort. 2009. « Partage des bonnes pratiques de développement durable: le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon ». *Innovations* (29): 103–125.

Temri, L., Giordano, G., & Kessari, M. E. (2015). Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon: le rôle de la performance économique. *Innovations, (*1), 115-139.

Terlier, A. (2009). Le développement durable dans les PMI de l'agroalimentaire. *Centre Régional d'Observation du Commerce de l'Industrie et des Services (CROCIS)*.

Torrès, O., & Plane, J. M. (2003), Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME. *La Revue du Financier,* 140.

Turker, D. (2009), Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics,* 83(2), 167-175.

Votaw, D. O. W. (1972). Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsability Pt 1. *California Management Review (pre-1986),* 15(2), 25.

Weick, K. E., & Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action: Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation.* Vuibert.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wolff, D., & Bosia, E. (2015). RSE et gestion des PME: contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique. *Gestion 2000*, 31(3), 33-49.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.