



Stratégies collectives entrepreneuriales et appropriation des démarches de DD en PME : l'exemple de l'engagement environnemental au sein d'un club de dirigeants du numérique

Sandrine BERGER-DOUCE
Maître de conférences HDR
IAE de Valenciennes - Laboratoire LARIME

Stratégies collectives entrepreneuriales et appropriation des démarches de DD en PME : l'exemple de l'engagement environnemental au sein d'un club de dirigeants du numérique

Sandrine Berger-Douce
Maître de conférences HDR

IAE de Valenciennes
Laboratoire LARIME

Rue des Cent Têtes – Les Tertiales
59313 Valenciennes Cedex 9

Tél : 03 27 51 77 10 / Fax : 03 27 51 77 04

Courriel : sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr

Résumé

L'objet de cette communication est de discuter des facteurs de succès des stratégies collectives dans un contexte d'enjeu émergent. Ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux menés sur les stratégies collectives entrepreneuriales (SCE) (Loup, 2003 ; Leyronas et Loup, 2008) et se concentre sur l'engagement environnemental, l'un des piliers du développement durable (DD), thématique qui prend de plus en plus d'ampleur dans le monde des PME.

La méthodologie de recherche est exploratoire et qualitative. Une présence durable sur le terrain a été privilégiée par le recours à l'observation participante (Wacheux, 1996). Notre étude basée sur l'étude de cas d'un club d'entrepreneurs du numérique semble indiquer qu'une stratégie collective entrepreneuriale est susceptible de jouer un rôle de catalyseur de l'engagement environnemental des PME. En d'autres termes, elle leur permet de surmonter des obstacles clairement identifiés comme le manque chronique de moyens et d'expertise. Nos premiers résultats incitent à nuancer ce propos dans la mesure où la catalyse, c'est-à-dire l'accélération d'un phénomène inéluctable, n'est opérante qu'en présence d'un milieu favorable. Ce milieu favorable comporte à la fois des éléments internes à chacune des PME adhérentes du club et des éléments externes de contexte. Parmi les éléments internes aux PME, l'implication personnelle du dirigeant et le degré d'intégration du management environnemental dans la réflexion stratégique apparaissent comme essentiels. S'agissant des éléments externes aux PME, le fonctionnement et la gouvernance du club d'entrepreneurs (en charge de l'action collective) semble jouer un rôle central. Cependant, le manque de recul temporel sur cette initiative ne permet que de dégager des indices à confirmer (ou infirmer) lors des prochaines étapes de la présente recherche, notamment en termes de sentiers adoptés par les entrepreneurs.

Mots-clés : 22 : écologie et développement durable ; 35 : autres : stratégie collective

Stratégies collectives entrepreneuriales et appropriation des démarches de DD en PME : l'exemple de l'engagement environnemental au sein d'un club de dirigeants du numérique

Depuis plusieurs années, les travaux académiques sur les stratégies collectives¹ se multiplient, y compris dans le domaine des PME (Leyronas et Loup, 2008), sous l'impulsion conjuguée des pouvoirs publics et des acteurs de terrain. Parallèlement, les entreprises sont incitées à s'engager davantage en faveur du développement durable (DD), notion globale visant à concilier les volets économique, environnemental et social. Longtemps considérée comme une contrainte, la protection de l'environnement devient, au sein d'un environnement concurrentiel libéral, une source d'opportunité stratégique. Le management environnemental consiste à mettre en place une organisation et des procédures qui permettent de prendre en compte la dimension « environnement » dans toutes les activités de l'entreprise (achats, recherche, production, ressources humaines, etc.) et de façon coordonnée entre les unités responsables (ADEME²). L'indicateur le plus souvent mobilisé reste le degré d'adoption d'un système de management environnemental formalisé (certification ISO 14001). Cette approche restrictive ignore les entreprises qui œuvrent pour un management environnemental non formalisé, mais néanmoins pertinent. Or, « *la durabilité est plus un voyage qu'une destination : c'est un processus social demandant une amélioration des aptitudes et une attention managériale continues* » (Shrivastava et Hart, 1996).

Malgré cette prise de conscience (Crocis-CCIP, 2009), une majorité de PME font preuve de frilosité à l'égard de cette démarche. L'identification de nombreux freins à l'engagement environnemental des PME semble justifier l'existence de démarches collectives (Berger-Douce, 2006), inspirées de pratiques plus anciennes dédiées à la planification stratégique (Desreumaux, 1979) ou la qualité (Paturel et Barriol, 1999). Selon Loup (2003), les stratégies collectives sont développées pour prendre, conserver ou créer un avantage compétitif en permettant de contourner les dilemmes classiques des PME (Puthod, 1995).

Sur le plan méthodologique, une observation participante a été privilégiée afin de mieux saisir la complexité du phénomène (Wacheux, 1996). Notre contribution repose sur le cas d'une stratégie collective menée à l'initiative d'un club d'entrepreneurs du numérique du Nord de la France depuis septembre 2009. L'objet de cette recherche est donc de mieux comprendre le fonctionnement des stratégies collectives volontaires dans un contexte d'enjeu émergent, en l'occurrence celui de l'engagement environnemental.

La première partie du papier est consacrée au cadrage théorique de la stratégie collective entrepreneuriale comme réponse aux obstacles traditionnels à l'appropriation du DD en PME. Dans une deuxième partie sont détaillés la méthodologie de recherche et le terrain d'investigation. La troisième partie présente les premiers résultats de cette recherche.

1 : Les stratégies collectives au service du DD en PME

L'objet de cette première partie est de positionner les stratégies collectives entrepreneuriales (1.2) comme une voie susceptible d'accompagner les PME dans leur appropriation des démarches de DD et, plus précisément, en matière d'engagement environnemental (1.1).

1.1: Les stratégies de DD en PME : un enjeu actuel malgré de nombreux obstacles

¹ Voir le dossier consacré aux stratégies collectives dans la Revue Française de Gestion, 2006, n°67.

² ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, site internet.

1.1.1 : Un état des lieux du DD dans les PME

Le développement durable (et la RSE³, sa traduction managériale, Spence et al., 2007) suppose la prise en considération de partenaires hétérogènes et nombreux, les « parties prenantes » en référence à Freeman (1984). D'un point de vue théorique, diverses perspectives ont été mobilisées depuis l'ouvrage pionnier de Bowen (1953) et de l'article de Levitt (1958) pour se structurer autour d'une théorie des parties prenantes (TPP). Cette théorie développée sur la base des travaux de Barnard (1938) défend l'idée que l'entreprise doit satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, collectivités locales, etc...) qui potentiellement ont un impact ou subissent un impact en raison de ses activités. La TPP, bien que victime de nombreuses critiques (notamment les difficultés de son opérationnalisation), demeure largement dominante dans les travaux académiques consacrés à la RSE (Donaldson et Preston, 1995). Depuis la fin des années 1980, les travaux se multiplient sur le thème de la recherche d'un avantage compétitif durable basé sur le management environnemental (Hunt et Auster, 1990 ; Hart, 1995 ; Kolk et Mauser, 2002). A l'instar de Porter et Kramer (2006), ces auteurs reconnaissent la prise en compte des enjeux écologiques par les entreprises comme un facteur de compétitivité incontournable. La majorité de ces travaux repose sur l'hypothèse de Porter (1991), également connue sous l'appellation de stratégie « gagnant-gagnant ». Confrontées aux enjeux globaux de l'environnement, les entreprises doivent adopter des comportements susceptibles de générer de la compétitivité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Martinet et Reynaud, 2004). Ainsi, l'analyse de Kolk et Mauser (2002) des modèles de stratégies environnementales montre, d'une part, la très forte hétérogénéité des termes utilisés par les auteurs pour qualifier ces stratégies (défensive, proactive, réactive, préventive, marginale, écologique pour ne citer que quelques exemples) et, d'autre part, la domination de modèles purement conceptuels. Ces stratégies sont présentées soit sous la forme de continuum (Hunt et Auster, 1990), soit sous la forme de typologies (Martinet et Reynaud, 2004). Néanmoins, Kolk et Mauser (2002) déplorent que de nombreux modèles développés n'aient pas été validés par des recherches empiriques. Par ailleurs, les terrains d'investigation portaient essentiellement sur les grandes entreprises.

Depuis une dizaine d'années, des auteurs comme Schneider-Maunoury (2000) et Gondran (2001) ont investi le contexte des PME françaises en suggérant la nécessaire intégration de l'environnement dans la réflexion stratégique des dirigeants de PME. D'autres comme Paradas (2006) se sont intéressés au rôle clé joué par le dirigeant dans la mise en œuvre de stratégies de DD. Tous ces auteurs contribuent à l'accumulation des connaissances dans ce domaine rejoignant des collègues européens (Jenkins, 2006 ; Perrini et al., 2007 ; Moore et Spence, 2006) et de pays tiers (Spence et al., 2007). Globalement, les PME se montrent attentistes dans la prise en compte du DD : selon le baromètre 2009 du Crocis-CCIP, 56% des PME de la région Ile-de-France intègrent une ou plusieurs dimensions du DD dans leurs pratiques. Il est à noter que ce pourcentage est en baisse depuis 2007, signe d'une réelle prudence des dirigeants de PME qui, mieux informés, hésitent davantage à s'engager. Dans les faits, le DD est surtout associé au respect de l'environnement (97% des répondants, Crocis-CCIP, 2009) devant les exigences sociales (60%). Les motivations pour l'engagement des PME en faveur du DD relèvent surtout de la conviction du dirigeant (91%, ACFCI, 2006), devant le respect ou l'anticipation de la réglementation (60%) et la prévention des risques (48%). La prégnance du dirigeant dans les décisions des PME en matière de DD renvoie explicitement aux travaux sur les spécificités de gestion de ces organisations (Torrès, 1999), notamment s'agissant de l'éthique du dirigeant (Courrent, 2003). En résumé, l'engagement environnemental peut constituer un avantage compétitif pour les PME. Cependant, cet optimisme ne semble pas

³ La Commission Européenne dans son Livre Vert (2001) la définit comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

largement partagé par les dirigeants de PME qui demeurent très pragmatiques en la matière (ACFCI, 2006 ; Paradas, 2006) en raison de l'existence de nombreux freins.

1.1.2 : Des freins importants à l'engagement environnemental des PME

Selon l'enquête de l'ACFCI⁴ (2006), 85% des dirigeants de PME français déclaraient rencontrer des difficultés dans la mise en œuvre de leur démarche de RSE (incluant le volet social, même si celui-ci apparaît comme secondaire comparativement au volet environnemental), signe de l'importance du thème de l'appropriation de ces démarches en PME. Le manque de ressources (humaines et financières) demeure l'obstacle majeur à l'engagement environnemental des PME (Gunningham et al., 1997 ; Spence et al., 1998), en écho au manque de temps (62% des répondants, ACFCI, 2006). En outre, le déficit chronique d'informations est souvent mis en évidence (Clarck, 2000), associé à une expertise technique limitée. En France, ce manque d'informations concerne les organismes susceptibles d'aider les PME dans leur démarche environnementale ; la législation environnementale en vigueur ; mais aussi l'existence d'aides financières françaises et européennes en la matière (OSEO, 2003). Depuis sa création en 2003, le baromètre du DD du Crocis-CCIP⁵ indique que le manque d'information est le premier obstacle à l'engagement des dirigeants de PME (47% en 2009). Selon l'Observatoire des PME européennes (2002), les obstacles à l'engagement environnemental des PME sont, d'une part, de nature externe, et, d'autre part, de nature interne à la firme.

Les freins externes peuvent se regrouper en trois catégories :

- l'ambivalence des consommateurs vis-à-vis de la performance environnementale des PME;
- des outils de management environnemental existants conçus spécifiquement pour et par les grandes entreprises (Aragon-Correa et Matias-Reche, 2005);
- une moindre pression environnementale des autorités publiques sur les PME (Scott, 1990).

Parmi les freins internes, le plus important serait une culture d'entreprise négative vis-à-vis de l'environnement. Par ailleurs, une part importante des PME demeurerait non consciente à la fois des impacts environnementaux provenant de leurs activités (Smith et al., 2000) et des programmes environnementaux existants, ainsi que de l'existence des ressources financières à leur disposition. Les PME seraient sceptiques vis-à-vis des bénéfices d'un engagement environnemental (réduction des coûts et encore moins, en termes d'image ou de performance globale de l'entreprise). Le frein lié aux attitudes est aggravé par le court termisme économique de la majorité des PME (Hutchinson et Chaston, 1994). En résumé, le manque de temps et de ressources contribue à encourager une attitude majoritairement attentiste des PME à l'égard de l'engagement environnemental.

1.2 Les stratégies collectives entrepreneuriales : une piste pour faciliter l'appropriation des démarches de DD en PME ?

1.2.1 Retour sur les stratégies collectives entrepreneuriales (SCE)

Astley et Fombrun (1983) définissent le concept de stratégie collective comme « *la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations* ». La théorie des ressources (Penrose, 1959) constitue le socle de nombreux travaux comme ceux de Wernerfelt (1984) pour lequel, « *les ressources d'une entreprise à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont attachés à l'entreprise* ». L'approche par les ressources (Barney, 1991) est ainsi souvent

⁴ ACFCI : Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

⁵ Crocis-CCIP : Centre Régional d'Observation du Commerce de l'Industrie et des Services de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

utilisée sous un angle instrumental visant à évaluer, par exemple, l'engagement des entreprises dans le développement durable. Pour Yami (2006), Astley et Fombrun ont le mérite de poser la question de la tension entre destin collectif et destin individuel. Cet auteur plaide en faveur d'un développement des recherches empiriques sur les stratégies collectives en regard de leur légitimité accrue du fait, notamment, de la création des pôles de compétitivité). S'agissant des pistes de recherche, Yami (2006) propose de s'interroger sur les modalités organisationnelles des stratégies collectives (modes de gouvernance, modes de coordination). Dans son étude sur les métiers d'art et s'appuyant sur la théorie des ressources et des compétences, Loup (2003) distingue la stratégie collective proactive de la stratégie collective réactive. Une stratégie collective réactive est influencée par des tiers identifiés alors qu'une stratégie collective proactive émerge de la volonté des acteurs. L'objectif est identique dans les deux cas, il s'agit « *de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou (d') éviter une menace jusqu'alors inexistante, avec l'espoir de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix, c'est-à-dire de prendre, de conserver ou de créer un avantage compétitif.* » (Loup, 2003). Sur la base de cinq études de cas, cet auteur propose quatre types de stratégies entrepreneuriales collectives selon le caractère réactif ou proactif de l'action collective et l'identité des acteurs : corporatiste (stratégie réactive associant des trajectoires professionnelles identiques), communautaire (stratégie proactive associant des trajectoires professionnelles identiques), coopérative (stratégie proactive associant des trajectoires professionnelles ouvertes) ou collaborative (stratégie réactive associant des trajectoires professionnelles ouvertes). Une difficulté semble être la prise en compte de l'intensité de l'intervention extérieure au groupe déterminant le caractère réactif ou proactif de la démarche. Il est vraisemblable que nombre de SCE oscillent entre ces deux pôles et puissent être qualifiées de « stratégies tâtonnantes » (Avenier, 1997).

Johannisson (2002) défend l'idée que l'entrepreneuriat est, par essence, de nature collective et suggère la création « *d'arènes entrepreneuriales* » à travers les efforts collectifs de différents acteurs. Cette idée se retrouve dans les travaux d'Etzkowitz et Klofsten (2005) qui affirment que l'entrepreneuriat collectif se développe à travers la collaboration entre des entreprises, des acteurs institutionnels et académiques. A l'instar de Gartner (1993), Bréchet et al. (2009) reconnaissent l'importance d'inscrire l'entrepreneuriat dans une problématique élargie de l'action collective. Ces auteurs défendent la thèse d'une théorie de l'action collective fondée sur le projet pour appréhender l'action collective comme une construction de savoirs et de relations. La réussite de l'action collective semble conditionnée par la figure de l'entrepreneur qui doit faire preuve d'une énergie du changement suffisante pour voir émerger l'action collective. La figure de l'entrepreneur relationnel apparaît ici comme centrale en raison de sa fonction tant de traducteur de la volonté du collectif que d'enrôlement des acteurs (Latour, 2006), notamment par son implication comme « porte-parole » dans différents réseaux professionnels. S'appuyant sur les travaux de la sociologie de l'innovation, Delpuech (2009) a ainsi montré que les actions collectives constituaient l'un des facteurs clés d'appropriation de la RSE en PME. Comme l'écrivent Bréchet et al. (2009) : « *L'engagement dans l'action collective n'a rien de naturel. Cette dernière apparaît parce que des acteurs font preuve d'initiative et se reconnaissent dans un projet, par lequel ils décident de s'engager dans l'action qui appelle de leur part des efforts de conception et de régulation sans cesse à reprendre* ». Même si ces auteurs traitent du cas de la création d'entreprise dans leur article, il nous paraît pertinent d'élargir leurs propos à l'ensemble des processus entrepreneuriaux. Dans cette optique, la mobilisation d'entrepreneurs en faveur de l'environnement dans le cadre d'un club nous semble pouvoir bénéficier du cadre proposé par Bréchet et al. (2009) dans la continuité des travaux de Crozier et Friedberg (1977) sur l'approche organisationnelle de l'action collective.

1.2.2 Les SCE au service de l'engagement environnemental des PME ?

Conscients des difficultés, des nombreux acteurs locaux (ADEME, Conseils régionaux, CCI⁶, etc.) ont conçu depuis le milieu des années 1990 des opérations collectives destinées à informer, sensibiliser et conseiller les PME dans leur démarche de management environnemental. Ces initiatives ne sont pas de réelles innovations car elles existent depuis quelques décennies dans d'autres sphères de l'entreprise comme la planification stratégique (Desreumaux, 1979) ou la qualité (Paturel et Barriol, 1999).

Desreumaux (1979) analyse une expérience d'introduction de planification stratégique en PME industrielles, démarche initiée fin 1972 par une association de la région Nord-Pas de Calais. L'étude de Desreumaux (1979) souligne trois conditions de réussite de ce type d'initiative :

- la nécessité impérative de disposer d'un minimum de connaissances préalables en gestion, avant de prétendre réfléchir à une planification stratégique digne de ce nom ;
- l'instauration d'un climat de confiance entre les participants et avec l'animateur ;
- une grande disponibilité de la part des dirigeants de PME.

Ces deux derniers semblent particulièrement sensibles dans la mesure où ils sont souvent à l'origine des abandons constatés au sein de ces démarches. Desreumaux (1979) s'attache à identifier les impacts de la participation à cette démarche collective dépassant le cadre strict de l'objectif initial, à savoir la mise en place d'une planification stratégique. Le résultat de son étude comporte trois volets :

- la mise en lumière d'un « effet de sécurisation ». La participation à la démarche conforte psychologiquement le dirigeant en lui permettant de sortir de son isolement et de confronter son point de vue avec celui de ses pairs ;
- la participation à la démarche est vécue comme un vecteur d'amélioration de la qualité de la gestion des PME participantes, notamment grâce à l'élévation de leur niveau de formation en gestion ;
- l'identification d'un rôle de détection d'entreprises en difficulté.

S'appuyant sur l'étude de Desreumaux (1979), Paturel et Barriol (1999) étudient sept cas de démarches collectives dans le domaine de la qualité en PME, avec pour objectif majeur d'identifier les impacts positifs engendrés par la coopération entre PME participantes.

Deux types d'implications directes sont détaillés par les auteurs :

- une incitation à engager une démarche managériale dans le domaine de la qualité, à la fois financière (sous la forme de subventions) et psychologique où l'on retrouve « l'effet de sécurisation » mis en évidence par Desreumaux (1979) ;
- un renforcement des chances de succès de l'engagement sur la voie de la qualité, notamment grâce à la procédure de choix du consultant et surtout au degré d'implication personnelle des dirigeants.

Les auteurs identifient parallèlement un « effet-tremplin » qui se traduit par une multiplication de projets dépassant parfois largement le cadre strict de l'objectif initial de la démarche, en l'occurrence celui de la qualité. Ces collaborations peuvent porter sur des actions communes de prospection commerciale ou encore la participation à un stand collectif lors d'un salon professionnel.

Berger-Douce (2006) a analysé une démarche collective environnement orchestrée par une CCI locale impliquant neuf PME industrielles françaises ayant pour objectif une intégration du management environnemental à leurs pratiques. Cette étude apporte un éclairage original sur le processus d'appropriation du management environnemental par les PME par le biais d'une démarche collective environnement. Parmi les caractéristiques identifiées de la démarche collective, l'auteur souligne l'importance de la dynamique de groupe, la diffusion d'informations de nature environnementale (notamment lors des sessions de formation et des conférences thématiques), l'accès au réseau de la CCI locale, ainsi que la légitimité du pilote de l'action. En résumé, la perspective psycho-cognitive semble dominante dans le contexte des

⁶ CCI : Chambres de Commerce et d'Industrie

PME, ce qui confirme la littérature relative à la personnalisation du management de ces organisations (Torrès, 1999). A ce titre, la démarche collective est vécue comme un objet affectif, confirmant l'effet de sécurisation mis en évidence par Desreumaux (1979). Quant à la perspective sociopolitique de l'appropriation, elle reflète le rôle non neutre de l'acteur clé de la démarche collective, en l'occurrence la CCI locale.

En dépit de leurs vertus, les démarches volontaires initiées par des PME en faveur de l'environnement rencontrent encore peu de succès (Williamson et al., 2006). C'est pourquoi nous proposons d'investiguer une SCE environnementale afin de tenter d'en identifier les facteurs clés de succès.

2 : Méthodologie et présentation du terrain d'étude

2.1 Une méthodologie qualitative exploratoire

Notre méthodologie de recherche est de nature exploratoire et qualitative (Eisenhardt, 1989) et repose sur une étude de cas approfondie (Yin, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Eisenhardt et Graebner, 2007), celle d'une stratégie collective environnementale volontaire. La collecte des données combine plusieurs outils des méthodes qualitatives (Wacheux, 1996), en l'occurrence l'observation participante ; l'analyse de documents et des entretiens individuels avec les acteurs impliqués. Afin de saisir la multiplicité des interactions et des logiques d'action des acteurs, nous avons opté pour une immersion dans le terrain de recherche en privilégiant l'observation participante (Soulé, 2007). Cette technique de recherche apparue à la fin des années 1930 selon Platt (1983) renvoie à des situations dans lesquelles le chercheur observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre. Sa pertinence réside dans le fait que : « *En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques* » (Soulé, 2007). Cette démarche est coûteuse en temps en raison d'une présence physique longue et régulière sur le terrain et d'un apprentissage des codes du groupe (Dameron, 2003). En dépit de ces difficultés, la nécessité d'une telle immersion dans le terrain a notamment été soulignée par Yami (2006) dans son analyse des perspectives des stratégies collectives.

L'observation participante se traduit ici par notre présence active à diverses rencontres organisées par le club⁷ présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Présentation de l'observation participante

Type	D	Acteurs	D
Réunion sur le club et ses projets	1	T, JF, F, deux collègues de l'Université	3
Séminaire de rentrée du club et du groupe projet Green e-TIC	0	T, JF, F, J et 38 entrepreneurs adhérents	6
Réunion 1 du groupe projet	0	JF, MA, P, O, L, F, J	2
Réunion 2 du groupe projet	0	JF, MA, O, F, J, A	2
Réunion 3 du groupe projet	1	JF, T, O, B, MA, F, J	2
Assemblée générale du club	0	T, JF, F, J et 30 entrepreneurs adhérents	3
Réunion 4 du groupe projet	1	JF, O, MA, B, F, J, 2 conseillers CCI, la Présidence d'entrepreneurs de la zone franche urbaine	2
Réunion 5 du groupe projet	2	JF, O, J, F, A	2
Réunion plénière du club	0	JF, F, J et 28 entrepreneurs adhérents	2
Séminaire sur la mise en place d'entreprise externalisée	2	JF, F, J et 15 entrepreneurs adhérents	3

⁷ A ces rencontres s'ajoutent des discussions très informelles menées avec plusieurs acteurs de la démarche qui constituent des sources d'information précieuses sur le ressenti des individus impliqués.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement du club, divers documents ont été analysés (statuts du club, articles de presse). Par ailleurs, des entretiens semi-directifs ont été menés avec 20 entrepreneurs adhérents du club sur la base d'un guide d'entretien comprenant les rubriques suivantes : (1) présentation de l'entrepreneur et de son entreprise ; (2) motivations et freins à l'engagement environnemental ; (3) pratiques en faveur de l'environnement ; (4) posture en matière de responsabilité sociétale ; (5) implication dans le club d'entrepreneurs. Parmi ces 20 entrepreneurs se trouvaient le président (T⁸), l'animateur du groupe projet (JF) et quatre membres du groupe projet consacré à la thématique de l'environnement (O, B, P et L). Ces entretiens ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977).

2.2 Les enjeux du DD pour les entreprises du numérique

Les enjeux du DD pour les entreprises du numérique concernent tant les pratiques futures de ces acteurs (notamment leur consommation électrique accrue) que leur potentiel effet de catalyse sur la modification des pratiques de l'ensemble des acteurs économiques.

Selon la Commission Européenne, le secteur des TIC contribue actuellement pour 2% aux émissions de gaz à effet de serre⁹. Le potentiel écologique des TIC est important : si les entreprises européennes remplaçaient 20% des déplacements professionnels par des visioconférences, cela permettrait d'économiser une vingtaine de millions de tonnes de CO2 chaque année. Suite à sa croissance fulgurante depuis les années 1990, la prise de conscience des aspects environnementaux par le secteur du numérique est relativement récente et motivée par les problèmes d'alimentation des méga centres de données au début des années 2000. Le secteur n'est pas épargné par des tentations de *green-washing* traduites par des actions de communication institutionnelle inspirées d'une récupération du thème de l'économie verte par des entreprises peu scrupuleuses. Pour autant, une meilleure diffusion des solutions TIC dans les entreprises permettrait de les considérer comme un outil de mise en œuvre d'une politique plus efficace de développement durable. Globalement, le secteur des TIC est sollicité par les pouvoirs publics européens et français pour favoriser l'appropriation par les entreprises (notamment les PME) des solutions TIC susceptibles de les aider à réduire leur empreinte écologique. A cet effet, le rapport DETIC¹⁰ de septembre 2009 a émis une liste de 15 recommandations destinées à appuyer la mise en œuvre du DD par l'implication des entreprises du numérique. Ces recommandations portent sur la promotion du travail à distance, la généralisation d'outils intelligents de mesure, d'affichage et de pilotage de la consommation énergétique des bâtiments ou encore la généralisation de la dématérialisation de l'ensemble de la chaîne d'information de la logistique.

Par ailleurs, la Commission Européenne a adopté le 9 octobre 2009 une recommandation demandant au secteur des TIC de piloter la transition vers une économie sobre en énergie et en carbone. Quelques mois auparavant, le Centre d'Analyse Stratégique avait remis un rapport sur la société et l'économie à l'aune de la révolution numérique (mai 2009) dans le contexte français. Parmi les six scénarios possibles à l'horizon 2025, se trouve celui d'une économie numérique au service d'une économie verte, inscrite dans l'émergence d'une culture éco-citoyenne forte. Les technologies numériques seraient alors utilisées dans le développement d'une économie « durable » basée sur une réduction de l'empreinte écologique des acteurs

⁸ Afin de préserver leur anonymat, nos interlocuteurs seront désignés par des lettres dans la suite du texte.

⁹ Communication de la Commission au Parlement Européen n°111 du 12 mars 2009.

¹⁰ DETIC : « Développement Eco-responsable et TIC » rédigé par le Conseil Général de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies

économiques, une éco-conception largement diffusée et des modes de vie inspirés de l'économie de la fonctionnalité.

2.3 La SCE environnementale d'un club d'entrepreneurs du numérique

2.3.1 Présentation du club d'entrepreneurs

Cette recherche repose sur le cas d'une stratégie collective menée dans le Nord de la France, au sein d'un club d'entrepreneurs du secteur du numérique créé en novembre 2006 sous l'impulsion de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) locale. Ce club est un exemple d'association de dirigeants (mission, cible et formalisation) (Baillette, 2003). A sa création, le club comptait 22 entreprises adhérentes. La vocation principale du club est de promouvoir les savoir-faire locaux des TIC à l'échelle locale, régionale et nationale et, donc de stimuler les synergies collectives entre acteurs. Trois valeurs sont au cœur du club : les compétences ; la professionnalisation et le collectif. L'animation du club est confiée à un conseiller en entreprises de la CCI locale (50% de son activité), assisté (depuis septembre 2008) d'un chargé de mission (étudiant en alternance de Master 2). Depuis l'assemblée générale de janvier 2010, la gouvernance du club s'organise autour d'un conseil d'administration (huit membres élus par les adhérents) en charge de la stratégie du club ; d'un comité de direction (président en exercice du club, assisté des deux représentants de la CCI locale et des pilotes des groupes projets) assurant le suivi régulier des activités ; de réunions plénières réunissant les adhérents (une tous les deux mois). Les activités du club s'organisent dans huit groupes projets (GP) autour de thématiques variées comme la professionnalisation des dirigeants ; les relations avec le monde de la formation et l'environnement. A titre d'illustration, en 2008, une soixantaine de réunions ont été proposées aux adhérents et 70% des adhérents ont participé à au moins un GP. Depuis sa création, le club est financé intégralement par la CCI locale (50%) et la DREAL¹¹ (50%). Après trois années d'existence, le club regroupe 48 entreprises adhérentes (décembre 2009) dont la taille varie de 1 à 165 salariés (avec un effectif moyen de 9 personnes), représentant 520 salariés. Ces entreprises ont une ancienneté moyenne de 8 ans. En termes de répartition géographique, environ deux tiers des entreprises adhérentes sont localisées dans un arrondissement du département du Nord. Les activités des entreprises adhérentes concernent la communication et la création numérique (48% des adhérents) ; les équipements, les réseaux et la sécurité (37%) et la gestion de l'information (15%).

2.3.2 Les objectifs et acteurs de la démarche Green e-TIC

Lors du séminaire de rentrée de septembre 2009, le club a posé les bases de son futur développement en organisant des ateliers thématiques dont les résultats ont fait l'objet d'une restitution en fin de journée. L'un des ateliers, regroupant sept adhérents et nous-mêmes comme observateur participant, portait sur l'environnement et le secteur numérique. La question était de savoir comment appliquer une démarche environnementale au sein du club. Deux questions ont naturellement émergé des échanges : (1) Quels sont les savoir-faire des adhérents du club en matière d'environnement ? et (2) Comment matérialiser cette prise de conscience environnementale ? L'objectif était que les participants à cet atelier puissent ensuite constituer un GP dédié à la thématique « Environnement » rebaptisée « Green e-TIC » par l'animateur de l'atelier (JF). La suite des travaux devait s'articuler autour de l'identification des acteurs et des pratiques existantes dans le domaine du Green IT et la préparation de la rédaction d'une charte Green e-TIC à promouvoir dans le cadre d'un événement dédié à organiser en 2010.

¹¹ DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement, sous la tutelle du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire.

Depuis ce séminaire, des réunions mensuelles d'une durée de deux heures sont organisées par le club afin de réunir les membres du GP. Durant ces réunions, le pilote du groupe renseigne en temps réel un mapping qui sert de mémoire et de document de travail lors des réunions suivantes. Selon les disponibilités de chacun, ces réunions regroupent entre 7 et 9 participants. Entre deux réunions, les échanges se poursuivent par courrier électronique. Ce GP a décidé d'impliquer l'université locale dans son travail. Ainsi, un groupe de trois étudiants de licence en management des PME participe au recensement des pratiques existantes en matière de Green IT et à la rédaction d'un cahier de bonnes pratiques en matière environnementale. Par ailleurs, afin de créer de la notoriété pour la démarche collective du club sur cette thématique, un logo Green e-TIC a été développé par une entreprise adhérente. A terme, la proposition de la création d'un jeu sérieux (*serious game*) sur le thème de l'environnement et des TIC a également été retenue.

3 : Présentation et discussion des premiers résultats

Sur la base de notre observation participante, nous proposons d'amorcer une réflexion sur les facteurs de succès d'une SCE dans un contexte d'enjeu émergent, en l'occurrence celui de l'engagement environnemental, en termes d'éléments facilitateurs (3.1), mais aussi de points critiques (3.2).

3.1 Eléments facilitateurs d'une SCE environnementale

3.1.1 Une dynamique de groupe soutenue par une logistique de qualité

La réussite de la SCE repose largement sur la capacité à créer et entretenir une dynamique de groupe au sens de Lewin. Cette dynamique suppose une alchimie entre les missions du GP et les représentations individuelles des participants. La composition du GP est un élément clé de la réussite d'une stratégie collective volontaire. Dans l'idéal, les membres du GP doivent être prêts à s'impliquer sérieusement dans le projet et être dotés de compétences complémentaires afin de susciter des échanges riches, ainsi que de réseaux spécifiques à mobiliser le cas échéant. La volonté de travailler ensemble se retrouve dans des *verbatim* du type : « *La démarche environnementale, elle prendra réellement forme cette année avec club. On s'est engagés à réfléchir sur les moyens concrets de changer nos habitudes et de pouvoir avoir une action significative ensemble. L'environnement, c'est notre responsabilité à tous. Pour le moment, il s'agit surtout d'un engagement individuel, chacun fait un geste parce qu'il le veut* » (L.). Au-delà, le GP a besoin d'un « noyau dur » de quelques membres participant activement aux travaux et d'un entrepreneur relationnel (Latour, 2006), ce qui suppose une très forte motivation personnelle telle qu'exprimée par JF : « *Donc, ça me prend beaucoup de temps, mais sans ça, je ne serai pas bien. Faire que ma boîte, je ne pourrais pas... C'est vachement important, vous rencontrez du monde, vous avez des responsabilités au dehors, bref, vous vous sentez vivre...* ». La motivation est sans doute conditionnée par le sentiment d'une relation « gagnant-gagnant » : « *Au niveau du club, un groupe de réflexion a été créé. J'y participe et j'y découvre beaucoup de choses* » (O.). Le rôle de l'animateur du GP conditionne la réussite de l'action collective. Ici, le style de leadership est foncièrement démocratique (suivant les travaux de Lewin), laissant beaucoup de place au dialogue entre les participants, tout en ne perdant jamais de vue les objectifs du GP (et du club).

En raison du manque de temps chronique des entrepreneurs, un soutien logistique est indispensable au bon fonctionnement d'une SCE. Par soutien logistique, il faut comprendre des moyens financiers permettant la prise en charge des collations offertes lors des réunions du GP (durant la pause déjeuner afin d'optimiser l'emploi du temps des participants) ; des moyens humains servant de courroies de transmission entre les membres du GP (rédaction et envoi de compte-rendu ; diffusion des documents de travail ; organisation pratique des réunions). Ici, ce soutien logistique est principalement assuré par les représentants de la CCI locale. Cette

implication facilite la mobilisation d'un réseau d'acteurs locaux et régionaux (autres associations d'entrepreneurs, notamment). Au quotidien, le fonctionnement du club repose principalement sur les deux représentants de la CCI locale (un permanent et un étudiant en contrat d'alternance). Leur travail de préparation des réunions, des événements, des prises de contacts constitue la pierre angulaire du dispositif : « *Je tiens sincèrement à remercier F et J pour leur excellent travail pour le club* » (T). Leur forte implication et leur professionnalisme sont des gages du bon fonctionnement du club, confirmant les résultats de Bailleterie (2003). Cependant, cette situation peut-elle perdurer dans le temps ? Rien n'est moins sûr car (1) le chargé de mission voit son contrat d'alternance se terminer à l'été 2010 et (2) le permanent de la CCI pourrait être appelé à assumer d'autres fonctions à l'avenir en raison des réorganisations à venir dans le réseau. Pour autant, la seule bonne volonté des entrepreneurs serait insuffisante pour assurer le fonctionnement d'une telle démarche, essentiellement par manque de temps. Ceci pose la question de la fragilité (humaine) de la SCE et de la difficile conciliation des intérêts individuel et collectif (Leyronas et Loup, 2008).

3.1.2 Une vision convergente des objectifs et des moyens

Une SCE n'est pérenne que si les intérêts des acteurs sont identiques, du moins que si les asymétries entre eux ne sont pas trop grandes (Grenier, 2002). La prise de conscience de la possibilité de convertir des impacts environnementaux en opportunités économiques est essentielle pour renforcer la participation à une action collective environnementale. L'émulation au sein du groupe de PME associée à l'accès à l'information incite les dirigeants à une planification des priorités dans une logique financière et donc l'intégration du management environnemental dans les pratiques de gestion dans l'optique d'une quête d'opportunités économiques grâce à la valorisation des déchets, la réalisation d'économies d'énergie, et, plus globalement, la création de « *business* ». Or, la participation aux réunions du club permet de générer des opportunités d'affaires puisque les adhérents apprennent à se connaître, puis à se faire confiance. Lors de l'AG de janvier 2010, le président du club a clairement réaffirmé que l'aspect « *business* » était l'objectif prioritaire du club. Chaque semestre, la CCI locale réalise une enquête auprès des adhérents du club pour mesurer les résultats obtenus en termes de projets engendrés et de chiffre d'affaires dégagé grâce aux actions menées. A titre indicatif, lors du second semestre 2009, 46 projets ont vu le jour (+143% par rapport au premier semestre) et 105.000 euros de chiffre d'affaires (+375%) ont été réalisés. Au niveau de Green e-TIC, l'un des objectifs est clairement de « *vendre du vert* », ce qui suppose d'optimiser la visibilité des membres du club en faisant la promotion de leur valeur ajoutée en termes d'offre numérique (centrée sur les atouts de la virtualisation des échanges). L'objet du club est bien d'encourager les interactions entre membres pour un avenir commun fondé sur des valeurs partagées et une utilité économique et sociale (Bertezenne, 2006). La formulation explicite des objectifs du GP est essentielle pour éviter toute ambiguïté entre participants pouvant être à l'origine d'effets de levier négatifs (Leyronas et Loup, 2008) susceptibles de mettre en péril la stratégie collective. Parallèlement, la SCE encourage les PME participantes à s'interroger sur leurs propres pratiques environnementales (articulant les niveaux individuel et collectif, Leyronas et Loup, 2008) afin de détecter des sources potentielles d'économies. Cette prise de conscience est importante puisque la réalisation d'un bilan carbone dans les PME est clairement posée à moyen terme (réflexions issues du Grenelle de l'Environnement de 2007), quelques adhérents l'ayant déjà effectué, signe d'un comportement proactif.

3.1.3 Une coopération avec d'autres acteurs clés

Puisque le GP est encore au stade des prémisses dans ses réflexions, les échanges avec des acteurs locaux déjà engagés depuis plusieurs années dans ces problématiques du DD sont importants et encouragés. Ils permettent, d'une part, de capitaliser sur l'existant (en tirant les

leçons des expériences de ces acteurs, notamment en matière de sensibilisation) et, d'autre part, de mutualiser les ressources afin de gagner en efficacité. Cette posture s'inscrit dans la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991) puisqu'il est question de regrouper des ressources limitées afin de pallier les manques individuels. A titre d'illustration, des échanges avec une association de 150 entrepreneurs d'une zone franche urbaine impliquée depuis cinq ans dans le DD avaient permis d'entériner l'idée de l'organisation d'un événementiel commun au printemps 2010 en s'intégrant au projet en cours de montage par cette association. Ce rapprochement est synonyme de synergies (une dizaine d'entrepreneurs sont adhérents aux deux clubs) et d'impact médiatique plus important pour l'ensemble des acteurs. Ce type d'initiative renvoie à une proximité multiple, notion centrale en management des PME (Torrès, 1999). Ici, la proximité est avant tout géographique, mais peut également être qualifiée de « proximité de sens » dans la mesure où les deux associations ont à cœur de s'engager dans la sensibilisation à l'environnement.

3.2 Points critiques d'une SCE environnementale

3.2.1 Un risque d'essoufflement des acteurs

S'agissant du comportement des acteurs, le manque d'implication demeure l'obstacle majeur au bon déroulement d'une SCE. Or, la mobilisation des individus constitue la pierre angulaire de la politique environnementale (Boiral, 2000), et, par extension, de toute action collective : « *Ce club n'existe que par vous. On a besoin de la participation de chacun d'entre vous pour continuer à le faire vivre.* » (T, AG de janvier 2010). La participation active des adhérents aux réunions, ainsi que leur assiduité sont des facteurs importants déjà présentés par Baillette (2003). Le facteur humain est évidemment central dans la réussite de la SCE. Comme l'explique JF : « *Il y a des membres qui sont assez mous. C'est assez frustrant, parce que ce sont toujours les mêmes qui bougent, qui tirent les projets, qui ont des idées. C'est comme dans n'importe quelle association. Il y a les locomotives...mais, il y en a, ce ne sont même plus des suiveurs, ce sont des dormeurs...* ». S'agissant de l'engagement environnemental des PME du club¹², il est à géométrie variable puisque des entrepreneurs militants (Quairel et Auberger, 2005) côtoient des entrepreneurs très sceptiques en la matière, y compris au sein du GP. Ce type d'initiative exige une réelle volonté de s'engager dans la durée. Or, par manque de temps et / ou de volonté, des entrepreneurs du GP sont moins assidus au fil des mois, sans pour autant abandonner officiellement. A titre d'exemple, la réunion 6 du GP prévue le 23 avril 2010 a été annulée, faute d'un nombre suffisant de participants. Depuis, aucune autre réunion du GP n'a été organisée par le club. En outre, le *turn-over* des participants aux réunions de travail n'est pas évident à gérer dans la mesure où des décisions prises peuvent se retrouver remises en cause par des adhérents absents lors des précédents débats. Ceci a pour conséquence de retarder l'avancement des travaux et des réflexions, ce qui perturbe (voire agace) les membres du noyau dur du GP (JF, MA, O). Cependant, le groupe étant dans sa première année d'existence, il n'est pas encore stabilisé et se doit d'être suffisamment ouvert pour que chacun assume sa participation (ou non).

A terme, les questions vont porter sur la capacité du GP à mobiliser les autres adhérents du club sur cette thématique du Green IT. Par exemple, la présentation des résultats de notre enquête sur l'engagement environnemental lors de l'AG du 2 avril 2010 n'a pas suscité de réaction de la part des entrepreneurs présents. Notre impression est que le travail réalisé risque de demeurer à l'état d'un constat, faute de volonté de changement plus en profondeur. Finalement, les entrepreneurs convaincus le resteront et les plus sceptiques n'envisagent pas de faire évoluer leur point de vue. Autrement dit, l'hétérogénéité des PME du club pourrait compromettre la réussite de la stratégie collective. Elle concerne plusieurs facettes comme la taille des

¹² Selon les résultats des entretiens menés avec 20 entrepreneurs adhérents du club à l'automne 2009.

entreprises (de 1 à 165 salariés, avec un effectif moyen de 9 salariés). Or, la taille des organisations figure parmi les déterminants essentiels de l'engagement environnemental en PME selon diverses études dont celle de Roy et Lagacé (2000). Par ailleurs, une bonne situation financière de l'entreprise est un préalable à la mise en œuvre d'une politique environnementale. Or, depuis quelques mois, plusieurs entreprises adhérentes au club ont été contraintes par la crise économique de déposer le bilan. La bonne volonté des adhérents trouve évidemment ses limites quand la priorité est la survie de l'entreprise et qu'il faut investir tout son temps et son énergie dans la prospection commerciale. La situation économique actuelle incite surtout les entrepreneurs du club à investir leur temps dans la recherche de partenariats avec d'autres adhérents dans le but de répondre à des appels d'offre ou de développer une offre intégrée numérique innovante.

3.2.2 L'émergence de divergences sur une gouvernance « éthique »

Des points de vue divergents semblent se dessiner au fil des mois entre adhérents. Certains affichent une conception de l'éthique personnelle du dirigeant comme incompatible avec des pratiques d'affaires qu'ils considèrent comme des « dérives ». Par exemple, le séminaire du 29 avril 2010 sur la possibilité offerte par le club de proposer à ses adhérents un comité d'entreprise externalisé n'a rencontré qu'un succès très limité (15 adhérents présents sur 34 pressentis). Ce séminaire étant intégralement financé par une entreprise privée, des adhérents ont préféré renoncer à participer à la soirée (suivie d'une dégustation de vins du monde dans le cadre bucolique d'un château du 16^{ème} siècle) car, ayant pris la peine d'aller sur le site internet de cette entreprise pour en savoir davantage sur leurs prestations et tarifs, ils savaient pertinemment qu'ils ne feraient pas affaire avec cette entreprise. Aussi, certains nous ont expliqué avoir « boycotté » la soirée pour rester en conformité avec leur éthique personnelle : *« Si je prends l'exemple de mon entreprise de 25 personnes, c'est pratiquement aussi cher que de recruter une personne supplémentaire, alors, non, je ne suis pas intéressé...donc, sachant que c'est l'entreprise X qui paye tout lors de cette soirée, c'est abusé que d'aller se régaler sachant qu'on ne fera pas de business avec eux... »*. Cela contraste avec d'autres propos du type : *« Ils paient tout, et alors ? Tant mieux, c'est le business... »*. En résumé, en dépit de sa convivialité, cette soirée a marqué une relative scission entre adhérents, un signal plutôt négatif pour le club qui apparaît comme étant à la croisée des chemins. Un autre exemple du malaise au sein du club est la déception de certains adhérents. Parmi les 25 adhérents les plus récents, environ 15 ne devraient pas renouveler leur adhésion pour l'année prochaine, signe d'une stratégie de désengagement (Leyronas et Loup, 2008). La raison principale serait la déception des actions réellement mises en œuvre au regard des promesses entendues. L'objectif de créer du lien entre dirigeants s'avère relégué au second plan, derrière des impératifs économiques forts. Autrement dit, les adhérents privilégient les actions susceptibles de générer un retour sur investissement rapide. Dans cette optique, le GP Green e-TIC semble souffrir plus que d'autres GP puisqu'il ne conditionne pas ce type de pratique.

Enfin, le changement de président du club en janvier 2010 semble également avoir été diversement perçu par les adhérents, y compris les plus anciens d'entre-eux, créant une « controverse » (Latour, 2006). Lors de conversations informelles avec les acteurs, certains déplorent la nouvelle stratégie de l'équipe en place. Ainsi, l'orientation « business » du club ne semble pas faire l'unanimité parmi les entrepreneurs, même si le climat de convivialité des rencontres reste préservé avec soin, notamment par les deux conseillers de la CCI. Autre exemple : même si la majorité des adhérents reconnaissent l'importance de la communication « institutionnelle » du club auprès de ses parties prenantes, certains regrettent que les échanges sur les actions concrètes ne soient organisés qu'après ceux sur la communication. Ce type de remarque est peut-être à mettre en perspective avec la culture des entrepreneurs adhérents : ceux qui ont un parcours davantage orienté « management » ont visiblement une sensibilité

plus développée s'agissant de communication que ceux ayant un parcours exclusivement « technique ». Néanmoins, cet aspect semble important, car le manque d'adhésion des membres à la stratégie du club est une menace pour sa pérennité.

Conclusion

Ce papier proposait l'analyse d'une SCE communautaire (Loup, 2003), donc à dominante proactive et associant des trajectoires professionnelles identiques (ici des entrepreneurs du secteur du numérique) en termes de facteurs clés de succès dans un contexte d'enjeu émergent. Selon l'ACFCI (2006), le partage d'expériences, la mutualisation des moyens et des bonnes pratiques sont identifiés comme les attentes principales des dirigeants de PME en matière de DD. Dans cette optique, les SCE environnementales (et plus largement de RSE) apparaissent comme des initiatives à promouvoir encore plus largement d'autant que notre étude exploratoire montre que la démarche collective peut jouer un rôle de catalyseur de l'engagement environnemental en PME, confirmant les résultats de Delpuech (2009). En d'autres termes, elle leur permet de pallier leurs insuffisances chroniques (Puthod, 1995) et de surmonter des obstacles clairement identifiés comme le manque chronique de moyens et d'expertise en mutualisant leurs compétences individuelles au profit du collectif (Loup, 2003). Nos premiers résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Baillette (2003) sur les associations de dirigeants de PME. La réflexion menée sur les facteurs clés de succès d'une SCE environnementale incite à nuancer notre propos dans la mesure où la catalyse, c'est-à-dire l'accélération d'un phénomène inéluctable, n'est opérante qu'en présence d'un milieu favorable conditionné par la prise en compte de points critiques comme l'essoufflement des acteurs ou l'apparition de divergences entre eux, confirmant les résultats de Leyronas et Loup (2008) sur les effets de leviers négatifs.

Ce propos d'étape ne permet que de suggérer des pistes de réflexion, le manque de recul temporel constituant la principale limite de ce travail, car la SCE étudiée est en cours et que nous ne disposons que de dix mois d'observation participante (Wacheux, 1996). Aussi, plusieurs questions demeurent sans réponse pour le moment. Etant tributaire de fonds publics, le club doit légitimement rendre régulièrement des comptes à ses financeurs (CCI et DREAL). Or, dans le contexte de réorganisation des CCI en France, une diminution des budgets alloués aux clubs d'entrepreneurs est à redouter dans les années à venir. Ceci justifie la nécessité de réfléchir dès à présent à d'autres sources de financement à solliciter, même si les dépenses n'excèdent pas le millier d'euros chaque année. Indépendamment du volet financier, le rôle central joué par la CCI locale peut avoir tendance à influencer sur les choix du groupe projet. Ainsi, des tensions avec d'autres acteurs régionaux peuvent avoir pour conséquence une prise de décision en contradiction avec les discussions précédentes. Autrement dit, les aspects politiques des décisions prises ne sont pas neutres et les jeux de pouvoir sont bien présents, ce qui peut créer des incompréhensions de la part des entrepreneurs qui ont des visions différentes de celles des financeurs. Toute action collective se constitue comme un système de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Même s'il est vraisemblablement prématuré de vouloir identifier ces jeux de pouvoir qui sont en phase d'émergence, il semble important de poursuivre l'investigation pour les mettre en lumière dans les mois à venir. Au regard des contraintes pesant sur la filière des TIC, on peut s'interroger sur le volontarisme de la démarche initiée par ce club d'entrepreneurs et sur son caractère anticipateur des modifications futures. Ceci fait écho à la remise en cause par Klarsfeld et Delpuech (2008) de l'opposition entre volontarisme et contrainte sur laquelle repose la définition « reçue » de la RSE.

Bibliographie

ACFCI, (2006), *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/ RSE) par les PME-PMI*, octobre.

- Aragon-Correa, J. A. et Matias-Reche, F., (2005), "Small Firms and Natural Environment: A Resource-Based View of the Importance, Antecedents, Implications and Future Challenges of the Relationship" in *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage* Ed. Par Sharma, S., Aragon-Correa, J.A., Cheltenham, Editor Edward Elgar, p.96-114.
- Astley, W.G. et Fombrun, C.J., (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, vol.8, n° 4, p.576-587.
- Avenier, M.J., (1997), *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris.
- Baillette, P., (2003), "Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants: quelle utilité en matière décisionnelle ?", *Revue Internationale PME*, vol.16, n° 1, p.43-73.
- Bardin, L., (1977), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol.17, n° 1, p.99-120.
- Berger-Douce, S., (2006), « La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », *Revue Sciences de Gestion*, n° 54, p.19-36
- Bertezene, S., (2006), « Quelles sont les conditions de succès d'un réseau ? Le cas des réseaux gérontologiques », Actes de la conférence de l'AIMS, Annecy.
- Boiral, O., (2000), « Les démarches participatives à l'épreuve de la gestion environnementale », *Gestion 2000*, n° 4, juillet, p.37-51.
- Bowen H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New-York.
- Bréchet, J.P., Schieb-Bienfait, N. et Desreumaux, A., (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, n° 1, p.37-54.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs, Enjeux, Stratégies*, La Découverte, Paris.
- Clark, G., (2000), *Developing Better Systems for Communications, Environmental Best Practices in Small Business* (chap.14) in Hillary, R., (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing.
- Courrent, J.M., (2003), "Ethique et petite entreprise", *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, p.139-152.
- Crocis-CCIP, (2009), *Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne – Baromètre 2009*, (<http://www.crocis.ccip.fr>).
- Crozier, M. et Friedberg, E., (1977), *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.
- Dameron, S., (2003), "Structuration de la coopération au sein d'équipes projet", *Actes de XIIème Conférence de l'AIMS*, Tunis.
- Delpuech, C., (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches de RSE dans les PME ? », Actes du 4^{ème} Congrès RIODD, Lille.
- Desreumaux, A., (1979), « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen-terme en MPI – Essai d'évaluation », Cahier de recherche IAE de Lille, n° 79/4, 47 p.
- Donaldson, T. et Preston, L., (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, n°20, p.65-91.
- Eisenhardt, K., (1989), "Building theory from case study research", *Academy of Management Review*, vol.15, n° 4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K.M. et Graebner, M.E., (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of management Journal*, vol.50, n° 1, p.25-32.
- Etzkowitz, H.E. et Klofsten, M., (2005), "The Innovative Region: Toward a Theory of Knowledge-Based Regional Development", *R&D Management*, vol.35, n° 3, p.243-255.

- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Gartner, W.B., (1993), "Organizing the Voluntary Association", *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, p.103-106.
- Gondran, N., (2001), *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines de St-Etienne.
- Grenier, C., (2002), "Comment gérer l'articulation paradoxale individuel/collectif pour favoriser des pratiques coopératives ? », *Economies et sociétés, Série Economie de l'entreprise*, vol.12, n° 5, p.793-817.
- Gunningham, N., Sinclair, D. et Burritt, P., (1997), *Barriers and Motivators to the Adoption of Cleaner Production Practices*, ACEL Final Report, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles.
- Hart, S., (1995), « A natural resource based view of the firm », *Academy of Management Review*, vol.20, p.986-1014.
- Hunt, B. et Auster, E.R., (1990), "Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap", *Sloan Management Review*, p.7-18.
- Hutchinson, A. et Chaston, I., (1994). "Environmental Management in Devon and Cornwall's Small and Medium-Sized Enterprise Sector", *Business Strategy and the Environment*, vol.3, n° 1, p.15-22.
- Jenkins, H., (2006), « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, n° 67, p. 241-256.
- Johannisson, B., (2002), "Entrepreneurship as a Collective Phenomenon", Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Växjö University.
- Klarsfeld, A. et Delpuech, C., (2008), "La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 1, p.53-64.
- Kolk, A. et Mauser, A., (2002), « The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation », *Business Strategy and the Environment*, n° 11, p.14-31.
- Latour, B., (2006), *Changer la société – Refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris.
- Levitt, T., (1958), "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, p.41-50.
- Leyronas, C., Loup, S., (2008), « Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE », Actes du CIFEPME, Louvain la Neuve.
- Loup, S. (2003), « Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art », Actes de la conférence de l'AIMS, Tunis.
- Martinet, A.C. et Reynaud, E., (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.
- Moore, G. et Spence, L., (2006), "Editorial: Responsibility and Small Business", *Journal of Business Ethics*, n°67, p.219-226.
- Observatoire des PME européennes, (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, Rapport n°4, 71 p.
- OSEO- Observatoire des PME, (2003), *Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités*, Regards sur les PME, n° 4, 130 p.
- Paradas, A., (2006), « Le développement durable vu par des dirigeants de petites entreprises », *Bulletin Oeconomia Humana*, vol.4, n°11, p.32-36.
- Paturel, R. et Barriol, N., (1999), « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, janvier, p.61-71
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.

- Perrini, F., Russo, A. et Tencati, A., (2007), « CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy », *Journal of Business Ethics*, n°74, p.285-300.
- Platt, J., (1983), « The Development of the Participant Observation Method in Sociology: Origin, Myth and History », *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, n° 19, p.379-393.
- Porter, M., (1991), « America's Green Strategy », *Scientific American*, vol.264, n° 4, p.96.
- Porter, M. et Kramer, M.R., (2006), « Strategy and Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, vol.84, n°12, p.78-92.
- Puthod, D., (1995), *Les stratégies d'alliances des PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Annecy.
- Quairel, F. et Auberger, M.N., (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, p.111-126.
- Roy, M.J. et Lagacé, D., (2000), « Orientation stratégique, pratiques manufacturières et engagement environnemental », *Gestion 2000*, Juillet-Août, p.103-118.
- Schneider-Maunoury, G., (2000), « Des petites entreprises très vertes », *L'Expansion Management Review*, mars, p.77-83.
- Scott, W.R., (1990), *Ideology and the New Social Movements*, Unwin Hyman Ed, London.
- Shrivastava, P. et Hart, S., (1996), « Demain l'entreprise durable ? », *Revue Française de Gestion*, mars, p.110-122.
- Smith, A., Kemp, R. et Duff, C., (2000), « Small Firms and the Environment: Factors that Influence Small and Medium-Sized Enterprises Environmental Behaviour » in *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment* Ed. par Hillary, R. Sheffield: Business Imperatives, Greenleaf Publishing.
- Soulé, B., (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justification de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherche qualitatives*, vol.27, n° 1, p.127-140.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. et Ondoua Biwolé, V., (2007), « Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue Internationale PME*, vol.20, n° 3-4, p.17-42.
- Torrès, O., (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Paris.
- Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, n° 2, p.171-180.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. et Ramsay, J., (2006), Drivers of Environmental Behaviours in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR, *Journal of Business Ethics*, n° 67, p. 317-330.
- Yin, R. K., (1989), *Case study research, design and methods*, Sage Publication, London.
- Yami, S., (2006), « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, p.91-104.