

**La performance globale au cœur d'un projet organisationnel :  
une analyse multi-cas de PME**

**Sébastien Diné**

IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet Saint-Etienne,  
UR COACTIS, 42023 St-Etienne Cx, Lyon, France  
[sebastien.dine@univ-st-etienne.fr](mailto:sebastien.dine@univ-st-etienne.fr)

**Manel Abdeljalil-Diné**

IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet Saint-Etienne,  
UR COACTIS, 42023 St-Etienne Cx, Lyon, France  
[manel.dine@univ-st-etienne.fr](mailto:manel.dine@univ-st-etienne.fr)

**Frédéric Pellegrin-Romeggio**

IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet Saint-Etienne,  
UR COACTIS, 42023 St-Etienne Cx, Lyon, France  
[frederic.pellegrin@univ-st-etienne.fr](mailto:frederic.pellegrin@univ-st-etienne.fr)

**Christelle Bruyère**

IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet Saint-Etienne,  
UR COACTIS, 42023 St-Etienne Cx, Lyon, France  
[christelle.bruyere@univ-st-etienne.fr](mailto:christelle.bruyere@univ-st-etienne.fr)

**Nelly Massard**

IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet Saint-Etienne,  
UR COACTIS, 42023 St-Etienne Cx, Lyon, France  
[nelly.massard@univ-st-etienne.fr](mailto:nelly.massard@univ-st-etienne.fr)

**Mots-clés :** Performance globale ; PME ; projet organisationnel ; TEPF.

**Résumé :** Cette communication a pour objectif d'étudier la mise en œuvre d'un projet organisationnel intégrant une performance globale, spécifiquement dans ses dimensions économiques et sociales. Nous mobilisons pour cela la Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (Desreumaux & Bréchet, 2018). Dans le cadre d'un projet régional, nous avons étudié de manière longitudinale six PME. Nos données nous ont permis d'aboutir à une typologie de niveau d'intégration d'une performance globale dans un projet de transformation organisationnel. En contribuant à opérationnaliser la Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet, nous rejoignons les travaux portant sur l'importance des convictions du dirigeant dans la recherche d'une performance davantage inclusive. Nous mettons également en avant l'articulation de ses convictions avec l'activité de régulation du Projet collectif de l'entreprise.

## 1. Introduction

S'appuyant notamment sur la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), le concept de « Performance Globale » est relativement récent. Dans le premier numéro de la « Revue de l'organisation responsable », Capron et Quairel (2006) proposent un premier effort de clarification. Ils font le constat de difficultés à adopter une approche intégrée de plusieurs formes de performances, tant les données à évaluer sont hétérogènes dans les champs de nature économique, social et environnemental. Par la suite, la majorité des travaux sur la performance globale se sont d'ailleurs focalisée sur sa mesure (Crutzen & Van Caillie, 2010 ; Maurel & Tensaout, 2014 ; Moquet, 2005 ; Postaire & al., 2021). Devant les difficultés d'opérationnalisation du concept, certains auteurs défendent alors l'idée que le postulat d'une convergence entre les dimensions économiques, sociales et environnementales relèverait d'un mythe (Chauvey et al., 2015). Ainsi, pour Capron et Quairel (2006, p. 15), « le concept de performance globale fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable ». Les trois dimensions de la performance globale ne pourraient converger car elles comporteraient, par nature, des enjeux contradictoires. Dès lors, au lieu de nier les paradoxes induits, Chauvey et Naro (2013) invitent les dirigeants à les accepter afin d'en faire un levier. Pour ces auteurs (p. 21), « la performance pourrait ainsi être envisagée comme globale, dans la mesure où elle intégrerait dans un même modèle, plusieurs dimensions inséparables qui, loin d'être en équilibre, demeureraient fondamentalement contradictoires. Cette capacité à accepter et à gérer les paradoxes serait source d'apprentissage et relèverait des capacités dynamiques de l'entreprise. » Comment entreprendre alors un tel projet concrètement ? A notre connaissance, la majorité des études analysant l'opérationnalisation d'un concept spécifique de performance globale se déroule dans des organisations publiques ou du secteur de l'Économie sociale et solidaire (Bidi, 2021). Qu'en est-il alors dans le secteur privé, et, spécifiquement dans les PME ?

Ce questionnement a porté une initiative au niveau de la région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) intitulée « Santé et Qualité de Vie au Travail et Performance Globale » (SQVT&PG). Son objectif est « d'accompagner les entreprises dans la transformation de leurs organisations pour plus de performance économique et humaine, et d'accompagner des écoles d'enseignement supérieur [...] ». Il faut souligner que ce programme ne se focalise que sur les deux dimensions sociale et économique de la performance globale. Toutefois, Capron et Quairel (2006, p. 15) ont déjà établi, par ailleurs, le même constat : « On rencontre des tentatives d'intégration surtout dans les interfaces économique/social et économique/environnemental, mais pas d'initiatives capables d'intégrer de manière significative les trois domaines ». Dans le cas présent, on peut mieux comprendre cet interfaçage si l'on observe qu'au-delà de la région AuRA, les financeurs de ce programme sont la Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) et la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT), soit des organismes intéressés par une partie prenante spécifique de l'entreprise : les salariés. Nous avons donc intégré l'un des chantiers de ce programme régional et collaboré avec la CARSAT et l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Ce chantier était intitulé : « Quelles transformations dans les entreprises en recherche de performance globale ? ». L'objectif était d'analyser l'évolution d'un projet organisationnel au sein de plusieurs PME afin de générer des connaissances actionnables. Les entreprises ayant déclaré leur intention de participer au programme régional ont donc été conviées à un séminaire durant lequel elles ont été sensibilisées à l'articulation entre performance sociale et

performance économique. Puis, elles ont été invitées à identifier un projet organisationnel dans lequel elles intégreraient cette articulation. L'idée étant bien de ne pas débiter en opérant une transformation totale de l'entreprise mais de sélectionner un premier projet afin de parvenir, éventuellement, par la suite à une transformation plus générale. Ce contexte empirique nous a permis de poser la problématique suivante : Comment intégrer une recherche de performance globale dans un projet de transformation organisationnelle ?

## 2. Cadre théorique

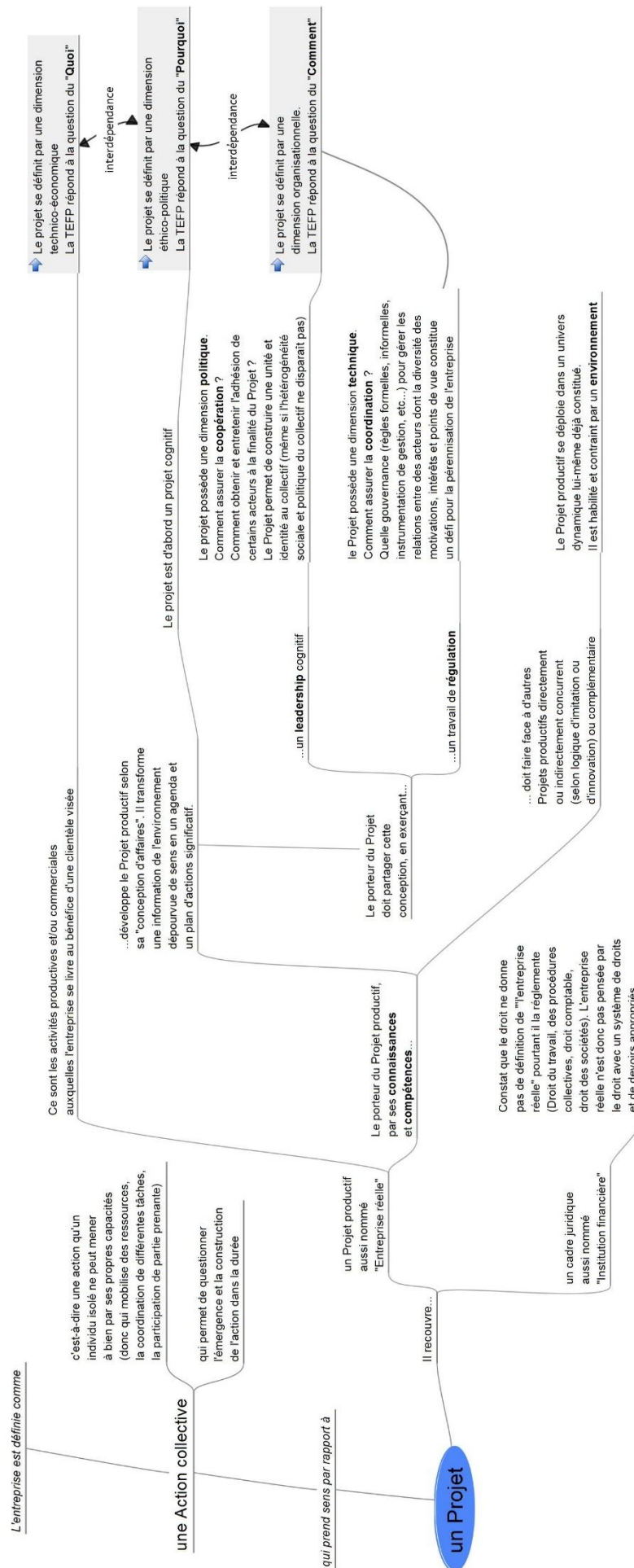
Pour répondre à notre problématique, nous avons mobilisé la Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (à présent TEF) (Bréchet & Desreumaux, 2008 ; 2011 ; 2019, Bréchet, 2012a ; 2012b ; Desreumaux & Bréchet, 2018)<sup>1</sup>. Ses auteurs partent du constat que les principales recherches sur l'entreprise peinent à théoriser un objet d'étude se transformant continuellement, de nature multiforme et protéiforme. Ils invitent alors à considérer l'entreprise dans sa manifestation concrète et singulière et non comme un « fait stylisé » en « s'intéressant à la naissance et aux transformations qui conditionnent ou déterminent la vie de l'entreprise, à son caractère d'organisation en perpétuelle construction » (Bréchet & Desreumaux, 2011, p. 59). Les auteurs ne font pas table rase des théorisations existantes de l'entreprise, mais en considération de leurs limites, cherchent à les dépasser à l'aide d'un méta-concept forçant à repenser l'épistémologie de la logique de l'action collective. Ce méta-concept est celui de « projet » qu'ils inscrivent, en appui notamment des travaux de J.-D. Reynaud, au fondement du collectif à travers les règles que les acteurs se reconnaissent ou auxquelles ils consentent. Ils définissent le projet comme « un effort d'intelligibilité et de conception de l'action », qui « représente également un dispositif de rationalisation qui met en jeu la régulation du collectif et les régulations englobantes dans lesquelles il s'inscrit » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 90). Précision importante pour notre propos, les auteurs distinguent le projet instrumental et technique de nature opérationnelle que l'entreprise déploie de manière multiple pour mettre en action son activité productive<sup>2</sup>, du Projet d'entreprise mis en œuvre par l'entrepreneur/dirigeant lequel permet de questionner l'émergence et la construction de l'action dans la durée. Les auteurs de la TEFP écrivent le premier avec un p minuscule et le second avec un p majuscule, nous suivrons également cette convention pour la suite. Sans prétendre à l'exhaustivité de la pensée des auteurs, nous proposons une synthèse des caractéristiques de la conceptualisation du Projet d'entreprise dans la figure 1. Considérer l'entreprise comme une action collective prenant sens par rapport à un Projet permet aux auteurs d'englober simultanément différentes dimensions souvent traitées séparément et exclusivement par la majorité des théorisations antérieures. Desreumaux et Bréchet (2018, p. 104) considèrent « que tout Projet productif ou d'entreprise peut être compris comme l'articulation de trois dimensions ou trois facettes : le Projet politique ou la prise en compte des dimensions éthico-politiques (le pourquoi), le Projet économique ou le choix de métier et de mission (le quoi), le Projet d'action ou les préoccupations de mise en œuvre (le comment). » Ces trois facettes induisent des questionnements spécifiques au regard de notre recherche.

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons la dénomination que les auteurs ont mobilisées dans leur ouvrage de 2018 (la « théorie de l'entreprise fondée sur le Projet » ou TEF), laquelle se substitue à la dénomination de leurs travaux antérieurs (« Project-Based View » ou PBV)

<sup>2</sup> Les auteurs retiennent la définition proposée par Boutinet (1993) lequel le définit comme une anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un avenir désiré.

Figure 1 : Schématisation des principaux concepts de la Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (Desreumaux et Bréchet, 2018)



Desreumaux et Bréchet mettent en avant la conception (dit « conception d'affaires » dans la figure 1) sous-jacente de l'entrepreneur/dirigeant dans le développement du Projet productif. Ainsi, antérieurement au projet organisationnel intégrant une performance globale que nous allons étudier, nous devons interroger cette conception du dirigeant sur le Projet productif de l'entreprise. Est-elle orientée vers une performance financière ? exclusivement ? inclusivement à d'autres performances ? La TEPF montre que cette conception induit un système de régulation, un mode de gouvernance en cohérence (des règles, une instrumentation de gestion orientée vers telles ou telles formes de performance). Comment le nouveau projet organisationnel va-t-il s'encadrer dans les autres projets de l'entreprise, eux-mêmes emprunts de ce mode de gouvernance ? Desreumaux et Bréchet (2018, p. 90) soulignent qu'un « projet lie le passé au présent en fonction du poids des projets passés dans les esprits et les comportements présents, ce qui reflète des inerties de représentation [...] ». Ils ajoutent : « Tout projet est une manière de comprendre mais il est aussi une manière d'organiser et de transformer la réalité. » Cela implique alors que le porteur du projet doit légitimer les actions qu'il entend mettre en œuvre. « Le projet représente l'expression des règles que des acteurs se donnent, mais se greffe en même temps sur un univers de règles existantes, qu'il vient plus ou moins remettre en cause. » (Desreumaux et Bréchet, 2018, p. 103). En somme, nous devons donc identifier de quelle manière les acteurs vont s'appropriier (ou non) ce nouveau projet organisationnel, quelle régulation sera mise en place (quelles règles ? Quelle éventuelle instrumentation spécifique de contrôle ? Quelles stratégies individuelles des acteurs ? Quelles éventuelles tensions ?)

La TEPF adopte une perspective subjectiviste, elle nous invite à porter notre analyse sur les processus de construction et de co-construction de sens par les acteurs dans la mise en œuvre du projet organisationnel au sein des PME étudiées. Elle met l'accent sur le fait que tout projet organisationnel, « porté par un acteur, individuel ou collectif, se comprend comme un projet singulier, avec ce qu'il comporte d'imagination, d'interprétation, de jugement » (Bréchet & Desreumaux, 2011, p. 60). Ainsi, si la TEPF reconnaît que les normes peuvent induire du déterminisme, elle reconnaît pour autant à l'acteur individuel un agir créatif et d'anticipation. Son approche ontogénétique lui permet une théorisation générale qui autorise le singulier.

L'une des singularités des entreprises que nous allons étudier concerne leur taille. Les recherches mobilisant le concept de RSE (généralement préféré à celui de performance durable) se sont plutôt portées initialement sur les grandes entreprises. Forme d'organisation effectivement capable d'y allouer des ressources de manière moins contraignante que pour une PME. De plus, une stratégie portée sur le développement durable exige un horizon à long terme plutôt qu'à court terme comme y sont souvent sujettes les PME (Székely et Knirsch, 2006). Dans ce sens, nous pourrions alors penser que le propriétaire dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise ne s'intéresse qu'à assurer un revenu familial décent, donc qu'à la seule performance financière, mais St-Pierre et Cadieux (2011), notamment, montrent que cela ne va pas de soi. Grâce à une méta-analyse, ils mettent en avant que, certes, la performance financière est importante pour certains dirigeants de PME, mais d'autres variables (comme « offrir des conditions de travail intéressantes », « favoriser des fournisseurs locaux », ou encore « favoriser la protection de l'environnement » par exemple) relevant d'une performance sociale et environnementale, sont tout aussi importantes pour d'autres dirigeants. Hamidi et al. (2012) montrent, sur un échantillon de 172 PME algériennes, que ces dernières peuvent développer des pratiques en adéquation avec les principes de la RSE sans aucune

connaissance du concept. Les auteurs parlent alors de mise en œuvre d'une RSE à caractère « implicite ». Dans le contexte de cette démarche, Makhoul et al. (2021, p. 77) constatent sur un échantillon de 52 PME algériennes que « le dirigeant impulse des pratiques sociétales « au cas par cas », au regard des opportunités du moment, sans pour autant définir une réelle stratégie plus globale et organisée de son activité. Le volet social figure comme l'aspect dominant de cette démarche même si le volet environnemental reste présent. » Ces résultats confortent donc la nécessité de devoir identifier la « conception d'affaires » du dirigeant que nous évoquons à travers la TEPF quant aux formes de performance qu'il recherche.

Dans le cadre d'une démarche de RSE « explicite », de plus en plus de collectivités territoriales, réseaux consulaires, ou encore réseaux professionnels fournissent un soutien aux PME sous forme d'autodiagnostic ou de démarches collectives pour la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Bonneveux et al. (2016) ont ainsi étudié les dirigeants de 4 PME ayant suivi l'accompagnement proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise<sup>3</sup>. Ils soulignent l'importance à accorder aux représentations du dirigeant pour comprendre son engagement responsable. On retrouve ce levier chez plusieurs auteurs, notamment chez Da Fonseca et Bonneveux (2017) qui en proposent une analyse fouillée sous forme de typologie de logique d'action responsable. Mais Bonneveux et al. (2016) montrent que ce levier ne suffit pas et suggèrent que les dispositifs d'accompagnement publics et/ou professionnels, ou les démarches collectives proposant des référentiels ou des guides sont également un levier important (spécifiquement dans le contexte d'une PME). A tel point que ces auteurs s'interrogent d'ailleurs sur la pertinence de démarche plus individuelle dans l'intégration de la RSE, comme ce sera le cas pour notre recherche où aucun accompagnement n'est offert jusqu'à la fin de notre étude longitudinale.

### 3. Méthodologie

Dans le cadre de notre participation au programme régional précédemment évoqué, nous étions les garants de la scientificité du protocole de collecte et d'analyse des données recueillies. Afin de répondre à notre problématique et être en cohérence avec notre cadrage théorique, nous avons utilisé une méthode qualitative fondée sur une étude multi-cas longitudinale (Pettigrew, 1990 ; Yin, 2003). Pour produire de la connaissance, nous avons procédé par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie, ce que Charreire et Durieux (1999) nomme une « démarche abductive ». Les cas étudiés ont été sélectionnés en fonction de l'intention affichée du dirigeant d'entreprendre un projet combinant performance sociale et performance économique.

Nous avons donc sélectionné six PME répondant aux critères d'éligibilité de l'étude :

- Déclarer disposer d'un climat social « apaisé » : le projet ne doit pas être une réponse à des difficultés sociales mais un levier d'amélioration de la performance globale
- Avoir le soutien de la direction dans la conduite du projet
- Diversifier les secteurs d'activité dans une logique d'analyse comparative (Vigour, 2005)

---

<sup>3</sup> En appui, ce mouvement patronal a publié en 2004 un « guide de la Performance Globale » permettant de réaliser un autodiagnostic.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord réalisé un questionnaire afin d'appréhender au mieux leurs caractéristiques, contextes spécifiques (niveau de leur activité, de leur marché, de leur politique RH et environnementale et de leurs processus de décision) et procéder à la sélection du panel de PME.

Ensuite, afin d'analyser l'évolution du projet engagé, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs séquencés en deux temps. La première séquence a permis d'identifier les représentations des acteurs au commencement du projet (en priorité : dirigeant, responsable RH, cadres, représentants du personnel et opérationnels). La seconde séquence, menée en moyenne plus de 12 mois plus tard, a permis d'identifier les transformations opérées et les représentations qu'en ont construites ces mêmes acteurs (soit au total 57 entretiens, cf. tableau 1).

**Tableau 1 : Caractéristiques et modalités des cas étudiés**

Nom du cas	Secteur d'activité	Effectif	Nature du projet	Personnes interviewées*	Volumétrie des entretiens
INDUS	Industriel	20	Mise en place d'espaces de discussion	Dir, RH, RP, Ca	Séq. 1 : 194 min. Séq. 2 : 143 min.
LOGISOLU	Solution logiciel	330	Modification organisation du travail	RH, Ca, 3 RP	Séq. 1 : 324 min. Séq. 2 : 312 min.
CLINIQ	Soins hospitaliers	210	Amélioration de la gestion des plannings	Dir., 2 Ca, 2 Op	Séq. 1 : 209 min.
CONSIL	Service informatique	38	Réorganisation des collectifs de travail	Dir., RH, RP, Ca	Séq. 1 : 327 min. Séq. 2 : 283 min.
AGROALI	Agroalimentaire	230	Groupe de discussion sur la recherche « d'irritants »	Dir, RH, 2 RP, 3 Ca, 2 Op	Séq. 1 : 391 min. Séq. 2 : 321 min.
DIAGIMO	Diagnostic immobilier	440	Projet de déménagement	Dir, RH, Ca, Op	Séq. 1 : 235 min. Séq. 2 : 204 min.

\* : Dir. = Directeur/rice de la PME ; RH = Responsable des Ressources Humaines ; RP = Représentant du personnel ; Ca = Cadre ; Op = Opérationnel.

Les guides d'entretiens avaient pour objectif de clarifier le contexte d'émergence du projet, les acteurs mobilisés et les premières actions. Si certains thèmes ont été prédéfinis (convictions et positionnement du dirigeant, intentions des acteurs mobilisés, règles formelles et informelles de coordination, nature de l'instrumentation de gestion de l'entreprise et du projet spécifiquement), d'autres, ont émergé durant les entretiens grâce au questionnement permanent autour des éléments facilitateurs ou bloquants du projet. Le guide de la seconde série d'entretiens a été davantage focalisé sur l'évolution, les résultats et les perceptions du projet.

Enfin, nous avons recueilli tout type de documents internes à l'entreprise (organigramme, procédures formalisées, chartes, bilan intermédiaire relatif au projet) témoignant de la démarche initiée. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits puis codés à l'aide du logiciel N'VIVO.

## 4. Résultats

La majorité des cas étudiés a été impulsée avec une démarche participative. Cette modalité de régulation laissait donc entrevoir la possibilité que le projet organisationnel puisse livrer à la fois une performance sociale et une performance économique. Nous allons toutefois voir que peu de cas ont finalement tenu cette « promesse ». Nous avons formalisé dans le tableau 2 ci-après les principales spécificités de chaque projet.

Pour le cas INDUS, le dirigeant, dans un style assez paternaliste, a toujours eu à cœur d'impliquer ses salariés dans la prise de décision. Le projet mis en place consistait à appliquer un modèle de prise de décision partagée appelé « modèle des cercles sociocratiques ». Bien que le projet appelle à une régulation participative des échanges, la décision de sa mise en place n'a pas été « participative » mais décidée seule par le dirigeant. La régulation des échanges antérieures à ce nouveau projet convenait aux salariés, il y a donc eu une très faible appropriation de ce nouveau projet.

Pour le cas LOGISOLU, le dirigeant devait faire face à la fois à des difficultés économiques mais également à des problématiques de stress au travail. Le projet, impulsé sur un mode participatif, propose de modifier l'organisation du travail. Si le nouveau fonctionnement en mode matriciel a été retenu par le dirigeant (afin d'être plus à l'écoute et réactif vis-à-vis des demandes du client), celui-ci a, en revanche, écarté les modifications en lien avec la dimension sociale.

Pour le cas CLINIQ, la gestion, en général, des plannings a un impact important sur le sentiment de bien-être des salariés, mais au-delà du résultat attendu de ce projet de modification, ce sont ses modalités de mise en œuvre qui ont donné de la satisfaction aux salariés. Les modes de régulation du travail antérieur au projet n'autorisaient pas des temps d'échange en collectif. Ces nouvelles modalités de coordination liées au projet stoppèrent malheureusement dès le rachat de l'entreprise par un grand groupe.

Le projet du cas CONSIL est assez proche de celui de LOGISOLU. Dans une démarche participative, il vise à revoir l'organisation du travail dans un fonctionnement matriciel. La différence réside surtout dans les arbitrages finaux opérés par le dirigeant puisque le livrable du projet intègre des modalités d'écoute des salariés et d'ajustement possible en conséquence. Ce projet a donc donné satisfaction aux acteurs.

Dans le cas AGROALI, le dirigeant fut sensibilisé par son réseau personnel à la notion « d'irritants » dans le travail, à la manière dont ces derniers empêchent les salariés de pouvoir bien réaliser leur travail. Les espaces de discussion mis en place grâce au projet ont, certes, permis de mettre en œuvre des actions qui ont amélioré les conditions physiques de travail des salariés. Mais les tensions majeures liées à l'inadéquation de la politique commerciale du dirigeant au regard des capacités de production de l'entreprise n'ont pas été remises en question par celui-ci. Le projet n'a donc pas abouti *in fine* à une amélioration de la situation des salariés.

Dans le cas DIAGIMO, antérieurement au projet, les dirigeants avaient déjà mis en place un système de gouvernance conciliant performance économique et sociale. Le projet de déménagement, pensé de manière participative, est resté en cohérence avec ce mode de coordination. Il a donné satisfaction à l'ensemble des salariés.



**Tableau 2 : Présentation des cas**

Nom du cas	Éléments de contexte	Nature du projet	Portage du projet	Modalité de coordination dans l'émergence et l'évolution du projet	Résultat perçu par les acteurs
INDUS	<p>Marché en décroissance</p> <p>Départ en retraite du dirigeant à moyen terme (3 ans), impliquant une cession de l'entreprise</p> <p>Souci du dirigeant de consolider le collectif de travail et de le préserver suite à son départ</p>	Mise en place d'espaces de discussion sur le travail	Le directeur-fondateur	<p>Phase de lancement assisté par un consultant externe, puis recrutement d'une animatrice de « cercle de discussion »</p> <p>La nature du projet (modèle sociocratique) impose d'impliquer toutes les fonctions de l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques</p>	<p>Les espaces de discussion ont été appréciés et ont permis de produire des idées d'amélioration du processus de travail, qui ont été entendues et soutenues par la direction.</p> <p>La prise de parole en groupe n'est pas familière chez beaucoup de salariés, ce qui induit également une certaine dimension anxiogène lors du projet.</p> <p>Les acteurs ne se sont pas encore approprié le projet (ce mode de régulation) de manière autonome. Un animateur est toujours nécessaire.</p>
LOGISOLU	<p>Marché en croissance mais entreprise en difficulté (baisse de l'activité et de la qualité)</p>	Modification de l'organisation de travail (matriciel) et des espaces de travail ( <i>Open space</i> )	Le directeur qualité	Mise en place d'ateliers de réflexion regroupant tous les salariés et la direction	<p>L'organisation du travail en mode projet (matricielle) a entraîné une intensification de la charge de travail. Les projets s'enchaînent et rendent la capitalisation des connaissances plus difficile. Bien qu'une facilitation des échanges étaient attendue de l'<i>open space</i>, à l'inverse, les salariés limitent leur échange pour « ne pas déranger les autres ».</p>
CLINIQ	Rachat de l'établissement en cours par un groupe de santé privé	Amélioration de la gestion des plannings	Une cadre intermédiaire	<p>Projet soutenu par la direction, néanmoins peu présente</p> <p>Mise en place d'un comité de pilotage avec des référents représentant les différents corps de métiers soignants, puis groupe de travail dans les services de soins concernés</p>	<p>Les professionnels soignants ont apprécié la démarche, se sentant considérés et responsabilisés dans la gestion de leur planning. Ils n'avaient plus le sentiment d'être des « pions interchangeables ».</p> <p>Le rachat de la clinique a mis un terme au projet.</p>
CONSIL	Mutation de l'activité depuis	Modification de	Le directeur-	Première phase du projet assistée par un	Un temps d'appropriation des nouveaux

	3 ans Secteur et entreprise en croissance	l'organisation de travail (matriciel) et des espaces de travail ( <i>Open space</i> )	fondateur	consultant Mise en place d'un comité de pilotage avec représentation de toutes les fonctions de l'entreprise	collectifs de travail a été nécessaire. Les techniciens qui n'ont pas accepté ce changement ont quitté l'organisation. Les autres apprécient les nouvelles prises d'initiatives offertes et l'évolution vers davantage de responsabilités
AGROALI	Croissance continue depuis plusieurs années. Recrutement récent de la RRH (seulement 2 ans) Engagement affectif globalement fort des salariés envers l'entreprise	Groupe de discussion sur la recherche « d'irritants »	La responsable RH	Projet soutenu par le dirigeant-fondateur La pilote est assistée par la responsable de la qualité et la responsable de la communication Création d'espaces de discussion avec l'encadrement uniquement, puis les salariés.	Les espaces de discussion aboutissent principalement à des actions d'amélioration du cadre de vie professionnel mais ne diminuent pas la charge de travail des salariés (liée à une inadéquation entre les commandes clients et les effectifs/capacité outil de production)
DIAGIMO	Entreprise en croissance sur un marché en croissance Entreprise leader sur son marché	Déménagement du siège social	Les 3 dirigeants fondateurs	Implication des dirigeants Groupes de travail et enquêtes avec l'ensemble salariés du siège social	Antérieurement au projet, les salariés avaient le sentiment d'être écouté (carence de délégués du personnel lors de chaque élection). Ce fut le cas également sur ce projet. Satisfaction des nouvelles conditions de travail.

## 5. Discussion

Notre recherche vise à comprendre comment intégrer une recherche de performance globale, spécifiquement dans sa dimension sociale, dans un projet de transformation organisationnelle. Comme le souligne la TEPF, les nouveaux projets étudiés s'insèrent dans un univers de règles pré-existantes, dans un système de régulation qui opère continuellement des arbitrages entre performance économique et performance sociale. Antérieurement à ce nouveau projet, les entreprises INDUS, CONSIL et DIAGIMO adoptaient déjà un mode de régulation qui conciliait performance économique et performance sociale. L'intégration d'une dimension sociale au projet ne posa donc pas de difficultés (hormis pour le cas singulier INDUS sur lequel nous reviendrons). Toujours selon la TEPF, à la source de cette régulation se trouve la « conception d'affaires » du dirigeant dans le développement du Projet productif. On peut effectivement constater dans les cas étudiés que l'arbitrage final du dirigeant dans le projet organisationnel joue un rôle déterminant. Cela nous invite à produire une lecture des cas étudiés (tableau 3) selon les dimensions suggérées par la TEPF, à savoir en considérant le *pourquoi* (dimension éthico-politique), le *quoi* (dimension technico-économique) et le *comment* du Projet de l'entreprise.

**Tableau 3 : Niveau d'intégration d'une Performance sociale à travers un projet organisationnel selon les dimensions de la Théorie de l'entreprise fondée sur le Projet**

Dimension éthico-politique du Projet collectif (Conception du dirigeant)	Impact du projet sur la dimension technico-économique (Activité de l'entreprise)	Impact du projet sur la dimension organisationnelle (Régulation des acteurs, système de gouvernance)
La recherche d'une performance sociale est considérée comme un coût, une contrainte. Priorité est donnée à la performance économique.	Impact nul	Système de pilotage de la performance orienté vers la performance financière Arbitrage de la direction sur le projet en faveur de la performance financière.
La recherche d'une performance sociale est considérée comme une opportunité. La priorité reste à la performance économique.	Création éventuelle d'activités annexes	Système de pilotage pouvant intégrer des indicateurs sociaux aux indicateurs financiers, mais arbitrage sur le projet <i>in fine</i> en faveur de la performance financière.
La recherche d'une performance conjointement économique et sociale est considérée comme la raison d'être de l'entreprise	Création éventuelle d'activités annexes Mutation potentielle de l'activité	Système de pilotage avec indicateurs financiers et sociaux. Médiation pour concilier performance financière et performance sociale

En première colonne, les différentes conceptions du dirigeant que nous avons observé rejoignent la typologie proposée par Saulquin et Schier (2007) proposée, dans leur cas pour le concept de RSE. Dans le premier niveau, la conviction induit une posture passive. Le dirigeant attendra que la pression des parties prenantes (règlementation par exemple) soit trop forte pour agir. Dans une certaine mesure, c'est ici que nous positionnons les cas LOGISOLU et HOSPITA. Dans le second niveau, assurer une performance sociale est perçu comme une opportunité pour augmenter la performance économique (améliorer les conditions physiques de travail pour attirer des « talents », par exemple). Cette conviction peut induire une posture active. Le cas AGROLI se positionne à ce niveau. Enfin, pour le dernier niveau, la posture peut être considérée comme pro-active. Le dirigeant a la conviction personnelle que la raison d'être de l'entreprise n'est pas exclusivement financière. Le dirigeant d'INDUS l'exprime

ainsi : « *Il faut avoir une conviction personnelle vraiment intime du sens que cela a pour soi que les gens soient bien dans son entreprise. Si vous êtes un renard et que vous allez tout faire pour que les gens soient bien en vous disant : « À la sortie, je vais être gagnant », je ne crois pas que cela va marcher, parce que vous allez vous prendre les pieds dans le tapis. [...] Si [le dirigeant] n'a pas cela dans les tripes, s'il n'a pas fait sa conversion personnelle, à la première difficulté qui va se passer autour de quelque chose, je ne sais pas, il va être totalement en contradiction avec son discours. Cela ne peut pas être autrement, s'il n'habite pas son discours.* ». Son propos marque la différence importante entre le second et le troisième niveau. Dans les deux niveaux, on peut observer des pratiques organisationnelles poursuivant une logique sociale, mais dans le niveau 2, il s'agit seulement d'un moyen pour parvenir à une fin, c'est-à-dire un gain financier. Remarquons avec la théorie du Soutien Organisationnel Perçu (Eisenberger et al., 1986) que le niveau 3 amène une dynamique vertueuse. Cette approche postule qu'un salarié qui percevrait un soutien de la part de son organisation développerait une émotion qui l'attacherait affectivement à celle-ci, améliorerait son engagement et renforcerait sa performance. Ce n'est pas tant l'intention du dirigeant qui compte mais surtout la perception que les salariés peuvent avoir des actes du dirigeant. Cette perception se forge plutôt sur les actes que sur le discours. Les dirigeants de DIAGIMO vont, de leur côté, mettre souvent l'accent sur le fait qu'une entreprise est d'abord une aventure collective. Cela rejoint la notion de « bien commun » que mobilisent Desreumaux et Bréchet (2018, p. 162) dans la TEF. Les auteurs définissent notamment ce concept comme « la capacité des acteurs à gérer, donc à concevoir et faire vivre la ressource qu'ils représentent collectivement ». Les auteurs soulignent la difficulté que peut avoir l'entrepreneur à dépasser son projet initial individuel, pour le penser ensuite de manière collective. « Ce qui est en jeu, c'est la capacité [du pouvoir managérial] à faire en sorte que les participants au Projet se retrouvent pour fonder l'entreprise collective. » (p. 164). A notre sens, les dirigeants de DIAGIMO s'inscrivent dans cette perspective lorsqu'ils définissent la performance comme « *la rencontre du projet d'entreprise et du projet personnel de chaque salarié* ». Parallèlement, le passage de l'entrepreneur à un niveau collectif induit un sentiment de responsabilité. Le dirigeant de CONSIL met l'accent sur cet aspect : « *Je me lève souvent contre les personnes qui disent : « L'entreprise est là pour faire du fric c'est normal ! » Non, ce n'est pas du tout normal. À la base, l'entreprise c'est un système capitaliste et l'État délègue aux entreprises la création. Il n'y a pas que les entreprises : il y a les écoles, les associations, les collectivités qui créent de la valeur aussi. Là, vous enlevez les routes, les écoles, l'électricité, etc.. la boîte n'existe plus. [...] Aujourd'hui, recruter [dans notre ville] c'est compliqué, recruter au fin fond de la Creuse je pense que cela l'est beaucoup plus. L'attractivité du territoire est super importante : que les gens puissent se loger dans des conditions décentes, qu'ils aient des transports en commun, une offre culturelle, sportive, qu'il y ait des écoles à proximité etc.. fait que vous avez une attractivité qui est bonne. [...] Pour moi c'est important : la richesse d'un territoire fait la richesse des entreprises mais la richesse des entreprises fait la richesse des territoires. On a un lien ombilical qu'on ne peut couper. Si en tant qu'entreprise on ne s'intéresse pas au territoire, on ne participe pas à la lutte contre les discriminations, lutte pour l'égalité homme femme, pour l'intégration du handicap, des jeunes, des vieux etc. votre territoire va se paupériser. On a une responsabilité en tant que chef d'entreprise sur notre territoire.* ». On le voit, ce dirigeant ne dissocie pas l'entreprise de son environnement, il fait le constat que la pérennité de l'un et liée à la pérennité de l'autre.

Conjointement à la conception du dirigeant (« pourquoi » de l'entreprise), le tableau 3 reprend le « quoi » c'est-à-dire les activités de l'entreprise. Au premier niveau, le projet organisationnel ne porte aucun impact sur ces dernières. En revanche, aux niveaux suivants, si l'activité principale de l'entreprise ne change pas, on peut constater qu'elle va se compléter par des activités à forte dimension sociale, comme des activités caritatives, par exemple (Saulquin et Schier, 2007). Bien que nous ne l'ayons pas observé dans notre étude, la mutation des activités, en troisième niveau du tableau, fait sens par rapport aux travaux de Bonneveux et al. (2016, p. 256), où ces derniers ont relevé le repositionnement des activités d'une PME : « L'entreprise est passée d'une activité de redéploiement de sites radio téléphonie à une activité de conseils et de diagnostic énergétique, jugée aux dires du dirigeant plus saine et plus en lien avec le développement durable et ses valeurs. »

Enfin, pour la TEF, la mise en œuvre de ces activités s'opère via la dimension organisationnelle (le « comment »). La troisième colonne du tableau 3 interroge à la fois les règles préexistantes au projet organisationnel et dans quelle mesure ce nouveau projet d'une part, a mobilisé des règles différentes du système organisationnel dans son ensemble, et d'autre part, à contribuer à venir modifier ces dernières. Dans le cas LOGISOLU, bien que le projet fût conduit de manière participative, l'arbitrage final du dirigeant a retenu uniquement les solutions visant à améliorer la performance économique. Nous nous positionnons alors à un premier niveau où le projet n'a pas d'impact sur les règles antérieures comportant déjà une régulation en faveur de la dimension économique (conforme à la conviction du dirigeant). Le projet du cas CLINIQ a, en revanche, particulièrement influencé les règles antérieures en créant des collectifs de travail, au sens d'Yves Clot (2000). Ces espaces de discussion sur le travail ont permis d'aborder des problématiques dépassant le projet initial. Le rachat de la PME par un grand groupe a immédiatement stoppé tous les projets en cours. Pour ce cas également, il résulte que l'arbitrage final écarte la dimension sociale. Au second niveau de la troisième colonne du tableau 3, nous constatons une régulation qui intègre des règles de performance sociale et des règles de performance économique. Les règles servant une performance sociale sont acceptées, légitimées, éventuellement intégrées à une instrumentation de gestion, car il en est attendu par le dirigeant *in fine* une performance économique. Dans le cas AGROALI, le projet a contribué à rendre les espaces de travail agréables, mais dès lors que celui-ci est venu questionner la stratégie de croissance de la PME (et son inadéquation de ressources), le dirigeant n'a pas voulu remettre en question cette stratégie mettant pourtant en grande difficulté la performance sociale. C'est à ce second niveau que l'on peut trouver les pratiques dites de « social washing » ou « happy washing », il y a un décalage entre le discours tenu sur les préoccupations de performance sociale et les arbitrages finaux qui sont rendus en faveur d'une performance exclusivement économique. En troisième niveau du tableau 3, il n'est plus question « d'arbitrage » mais de « médiation » entre performance sociale et performance économique afin de parvenir à une solution optimum sur les deux dimensions. A ce niveau, les projets entrepris que nous avons étudiés n'ont pas fondamentalement modifié les règles préexistantes intégrant déjà cette médiation permanente. Les projets des cas CONSIL et DIAGIMO ont ainsi été plus facilement acceptés par les acteurs. Le cas INDUS possède de son côté une singularité. Le dirigeant, convaincu par la recherche d'une performance globale, a souhaité, par le projet qu'il a décidé unilatéralement, mettre en place un système de gouvernance partagée. Or les salariés se disaient satisfaits de leur posture antérieure au projet (ce dernier les faisant passer d'une posture d'exécutant à celle d'exécutant-décideur stratégique). Les salariés ne se sont donc pas

pleinement appropriés le projet. Pour Desreumaux et Bréchet (2018, p. 164), « poser qu'il y a un intérêt collectif à assurer la réussite du Projet et la continuité de l'entreprise c'est, nécessairement, concevoir la gouvernance de façon partenariale. » C'est bien cette conception qui guide le dirigeant d'INDUS, mais nous retenons qu'une attention doit être, par ailleurs, portée par le dirigeant sur le degré d'implication souhaité par les parties prenantes dans ce mode de gouvernance.

## 6. Conclusion

Intégrer une recherche de performance globale dans un projet de transformation organisationnelle ne peut se faire sans penser l'écosystème global dans lequel celui-ci va s'insérer. En cela, la Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet offre un cadre d'analyse pertinent. Notre recherche contribue à poursuivre son opérationnalisation. A travers la place centrale accordée à la conviction du dirigeant (sa « conception d'affaires » du Projet productif) dans les régulations de l'entreprise, nous rejoignons les travaux menés sur la RSE dans la PME sur le rôle primordial du dirigeant dans cette démarche (Bonneveux et al., 2016 ; Da Fonseca & Bonneveux, 2017 ; St-Pierre et Cadieux, 2011, notamment). Nous l'avons vu, dans les entreprises où le dirigeant n'avait pas pleinement la conviction de la pertinence d'une performance globale, le projet n'a pas abouti dans ce sens. Chez LOGISOLU, le contexte économique anxigène pour le dirigeant n'a pas facilité la considération sereine d'un autre mode de gouvernance. Le cas CLINIQ semblait opérer une transformation mais le rachat de la PME par un groupe a stoppé cette nouvelle régulation.

Bien que les PME étudiées n'aient pas reçu d'accompagnement, notamment comme celles étudiées par Bonneveux et al. (2016), on peut toutefois souligner que les dirigeants rencontrés étaient dans une posture de veille. Le projet du cas INDUS montre par exemple que le dirigeant était à la recherche d'outils (ici avec le modèle des « cercles sociocratiques ») pour mettre en œuvre sa vision de la gouvernance. Dans le cas CONSIL, le dirigeant cherchait à monter de lui-même en compétences par le biais de lectures d'ouvrages. Enfin, l'acceptation d'être observé par des chercheurs durant une certaine période (par le biais du projet régional sur lequel nous nous appuyons) en est également la démonstration.

Ainsi, pour l'entrepreneur/dirigeant questionnant la nature de son Projet productif, il est effectivement important que des ressources lui soient offertes dans ce sens, à commencer par le cadre juridique dans lequel son Projet émerge ou se développe. Le législateur a récemment fait le constat que le droit français ne reconnaissait pas la notion d'intérêt social, et a introduit la qualité de « société à mission », permettant à une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité<sup>4</sup>. Il se dessine alors des voies de recherche futures sur la manière de concevoir et de faire vivre une gouvernance d'entreprise disposant « d'une sorte de constitution, c'est-à-dire d'une série de procédures sur la façon de décider dans l'intérêt du collectif et sur la façon de distribuer l'output mutuel entre les apporteurs de ressources. Avec la difficulté que l'entreprise est un lieu de rencontre de différentes régulations qui possèdent chacune leur logique propre » (Desreumaux et Bréchet, 2018, p. 164). L'enjeu majeur nous semble-t-il pour les acteurs est de parvenir à dépasser une

---

<sup>4</sup> <https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission>

pensée dichotomique, séparant performance économique et performance sociale, pour parvenir à réfléchir dans une pensée dialogique (Morin, 1990), c'est-à-dire en étant capable d'envisager les phénomènes dans leurs contradictions.

## 7. Bibliographie

- Bidi, G. (2021). La performance globale « à la sénégalaise ». *Management & Avenir*, 121, 35-51.
- Bonneveux, E., Calmé, I. & Soparnot, R. (2016). Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 241-268.
- Boutinet, J.-P. (1993). *Anthropologie du projet*, Paris, PUF.
- Bréchet, J. (2012a). Les 3 P d'une *Project-Based View*. *Projet, pérennité, profit. Revue française de gestion*, 224, 15-32.
- Bréchet, J. (2012b). La PBV un effort de théorisation de l'entreprise dans un débat scientifique. *Revue française de gestion*, 224, 38-47.
- Bréchet, J. et Desreumaux, A. (2008). Une *Project-Based View* pour le *Strategic Choice*. *Revue Sciences de Gestion*, 64, 383-405.
- Bréchet, J. et Desreumaux, A. (2011). La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View* : une théorie ontogénétique. *Humanisme et Entreprise*, 304, 57-64.
- Bréchet, J. et Desreumaux, A. (2019). Une théorie englobante de l'entreprise pour une fécondité interprétative. *Revue française de gestion*, 285, 59-71.
- Capron, M. et Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1, 5-17.
- Charreire, S. et Durieux, F. (1999). Explorer et tester. Dans Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, (p. 57-80) Paris, Dunod.
- Chauvey J.-N. et Naro G. (2013). *Reporting et pilotage sociétaux : repenser la performance globale à l'aune des paradoxes de la RSE*. Comptabilité sans Frontières. The French Connection, May, Canada.
- Chauvey J.-N., Naro G. et Seigneur A. (2015). Rhétorique et mythe de la Performance Globale L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 79-91.
- Clot, Y. (2000). « La fonction psychologique du collectif » in Weill-Fassina A., Hakim Benchekroun T., *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Octarès, pp. 272-286.
- Crutzen, N. et van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise*, 297, 13-32.
- Da Fonseca, M. & Bonneveux, É. (2017). L'émergence et l'opérationnalisation d'une logique d'action responsable chez les dirigeants de petites et moyennes entreprises. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 28,6, 31-54.
- Desreumaux, A. et Bréchet, J. (2018). *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*, Presses universitaires du Septentrion.

- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Hamidi, Y., Dadene, A., et Khelfaoui, M. (2012). La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE, implicite ou explicite ? *Revue de Recherches et Études scientifiques*, 7(1), 331-352.
- Makhlouf, T., Meziani, M., Houanti, L., Cuénoud, T., Dang, R. & Hikkerova, L. (2021). Une nouvelle typologie des logiques d'actions responsables: La RSE implicite pour les dirigeants de PME de la wilaya de Bejaia en Algérie. *Gestion 2000*, 38, 59-84.
- Maurel, C. et Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité Contrôle Audit*, 20, 73-99.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, ESF.
- Moquet, A. (2005). De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale. *Management & Avenir*, 3, 153-170.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Postaire, M., Alcouffe, S. et Boitier, M. (2021). L'influence de la variété et des usages des dispositifs de contrôle dans le pilotage de la performance globale : le cas d'un incubateur de startups. *Management & Avenir*, 124, 81-105.
- Saulquin, J. & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 57-65.
- St-Pierre, J. & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10, 33-52.
- Székely F. et Knirsch M. (2006), "Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance", *European Management Journal*, 23, 6, 628-447.
- Vigour C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA, Sage.