

Marie DA FONSECA

MRM, Université Montpellier 1

Said YAMI

MRM, Université Montpellier 1

Dynamiques inter-organisationnelles des PME : cas des groupements d'entreprises en développement durable

Résumé

De nombreuses recherches traitent des stratégies collectives ou des stratégies résilientes mais peu s'intéressent aux enjeux pour les PME d'adopter ces nouvelles formes stratégiques et encore moins aux formes collectives que sont les groupements d'entreprises (Peillon 2005, Bonneveux et Calmé, 2008). En région Languedoc Roussillon, par exemple, on ne dénombre pas moins d'une centaine de groupements, appelés aussi clubs dans d'autres régions. La présente communication vise à développer les premiers résultats de notre recherche sur les stratégies inter-organisationnelles que les PME développent dans des groupements d'entreprises autour de la thématique du développement durable. A cet égard, nous analysons le fonctionnement de deux groupements situés Languedoc Roussillon et dans le Finistère, dans le but de saisir la dynamique des stratégies inter-organisationnelles mises en œuvre

Cette recherche montre en particulier que les choix des PME d'adhérer et de s'impliquer dans un groupement sont fortement déterminés par leurs attentes et leurs visions du développement durable et que c'est le partage de cette vision qui va engendrer une dynamique collective.

Mots clés : stratégie, développement local, éthique et responsabilité sociale.

Dynamiques inter-organisationnelles des PME: cas des groupements d'entreprises en développement durable¹

Da Fonseca Marie

Doctorante

MRM–ERFI, Université Montpellier 1
Groupe Sup de Co Montpellier – Montpellier
Business School

26 rue Gaston Bazille 34470 Pérols

dafonsecamarie@yahoo.fr

+33(0)6 29 71 81 50

Saïd Yami

Maître de Conférences

MRM–ERFI, Université Montpellier 1
Professeur affilié à EUROMED Management
Espace Richter - Bât. B - Rue Vendémiaire

34960 Montpellier - Cedex 2

said.yami@univ-montp1.fr

+33(0)4 34 43 20 79

Résumé

De nombreuses recherches traitent des stratégies collectives ou des stratégies résiliantes mais peu s'intéressent aux enjeux pour les PME d'adopter ces nouvelles formes stratégiques et encore moins aux formes collectives que sont les groupements d'entreprises (Peillon 2005, Bonneveux et Calmé, 2008). En région Languedoc Roussillon, par exemple, on ne dénombre pas moins d'une centaine de groupements, appelés aussi clubs dans d'autres régions. La présente communication vise à développer les premiers résultats de notre recherche sur les stratégies inter-organisationnelles que les PME développent dans des groupements d'entreprises autour de la thématique du développement durable. A cet égard, nous analysons le fonctionnement de deux groupements situés Languedoc Roussillon et dans le Finistère, dans le but de saisir la dynamique des stratégies inter-organisationnelles mises en œuvre.

Cette recherche montre en particulier que les choix des PME d'adhérer et de s'impliquer dans un groupement sont fortement déterminés par leurs attentes et leurs visions du développement durable et que c'est le partage de cette vision qui va engendrer une dynamique collective.

Mots clés : Stratégie – développement local – éthique et responsabilité sociale

¹ Etude cofinancée par l'ANR GEODD tâche 2 de l'Université Montpellier 1 – *La représentations des dirigeants de PME dans le développement durable*, et, par le Labex Entreprendre – programme 3 - *Stratégies inter-organisationnelles et Innovations* de l'Université Montpellier 1.

1. Introduction

Depuis quelques années, le développement durable (DD) fait l'objet d'une multiplication de stratégies inter-organisationnelles observables à l'échelle d'un territoire. Les incitations des politiques publiques, d'une part, et la difficulté de mise en œuvre du DD, d'autre part, amènent les entreprises à opter pour des solutions plutôt collectives qu'individuelles. Ainsi, pour répondre aux exigences du DD, les PME sont quasiment obligées d'intégrer des collectifs dans le but d'échanger et de se tenir informées (Yami, 2003). Dès lors, chaque région et quelques départements ont encouragé la création de groupements dédiés au DD, qui peuvent prendre la forme de clubs ou de réseaux d'entreprises.

Pourtant, cette tendance croissante ne semble pourtant pas susciter d'intérêt auprès des chercheurs en management stratégique, à l'exception de quelques recherches portant sur certaines formes spécifiques d'échange dans le cadre de collectifs portant sur le DD : le réseau de pairs CJD (Bonneveux, 2012), l'échange de bonnes pratiques dans une filière (Temri et Fort, 2009) et une stratégie collective dans un réseau de dirigeants TIC (Berger-Douce, 2010).

La présente recherche s'attache à analyser les stratégies inter-organisationnelles des PME dans le cadre de leur démarche répondant aux enjeux du DD. Afin de caractériser précisément les formes collectives à l'œuvre sur un territoire, nous proposons de mobiliser le concept de stratégies collectives, (Astley et Fombrun, 1983). La plupart des recherches sur les stratégies collectives en contexte de PME mettent en évidence les avantages et inconvénients des formes collectives d'action, leurs déterminants – endogènes ou exogènes –, ou leur lien avec la performance (Yami 2003, Gundolf 2006, Loup et Leyronas 2008). Nous suggérons dans la présente communication que le DD amène à considérer les stratégies collectives de manière spécifique, dans la mesure où il constitue l'objet autour duquel se fédère le collectif dans une logique qui dépasse des aspects sectoriels ou contractuels habituellement étudiés.

La forme PME, définie par un principe de proximité (Torrès, 2000), amène un management plutôt centré sur l'humain. Toutefois, nous nous rendons compte que ces PME se cantonnent souvent à des actions sans lien avec leur activité et ne vont pas au-delà des quelques pratiques faites intuitivement. Notre questionnement est donc de savoir si les groupements amènent les entreprises à passer de l'addition d'actions à la définition d'une politique de développement durable. Les groupements d'entreprises sont des formes collectives, coordonnées par des animateurs. Juridiquement, ils sont structurés en association loi 1901 qui peuvent être financées par les institutions publiques (Région, Département, Fonds européen de développement régional (FEDER, etc.) ou vivre des cotisations de leurs adhérents. Les entreprises se réunissent une fois par mois pour échanger ou recevoir l'avis d'experts sur un thème donné. Des actions collectives peuvent également être mises en place (audit, journées de formation et certifications). En France actuellement, ces formes collectives multi-acteurs se développent de plus en plus, chaque région ayant son groupement d'entreprises sur le thème du développement durable. Si jusque là les entreprises étaient centrées sur la coopération horizontale (avec les concurrents) ou verticale (avec les clients et fournisseurs), ou en réseau, l'émergence des groupements d'entreprises montre la volonté évidente de coopérer sur des thématiques transversales avec des acteurs multiples.

Cette communication s'articule autour de quatre parties. Dans une première partie, nous abordons la revue de la littérature sur les stratégies de développement durable en PME, ensuite nous présentons le cadre d'analyse des stratégies collectives d'Astley et Fombrun (1983). Dans une seconde partie, nous explicitons la méthodologie mobilisée pour étudier les groupements. En suite, nous présentons les résultats de notre analyse et enfin nous discutons nos résultats et en particulier la pertinence de mobiliser le cadre d'analyse des stratégies collectives.

2. Cadre théorique

2.1 Développement durable et formes collectives d'action en contexte de PME

Le DD apparaît dans le rapport Brundtland « *Our common future* », en 1987. Il est défini comme la capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins sans compromettre celle des générations futures. Il repose sur trois piliers : économique, écologique et social. En France, Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et DD sont deux concepts utilisés conjointement et mobilisent une définition relativement proche. Ainsi, la RSE est l'application concrète des valeurs du DD (Paradas 2011), ou son application managériale (Berger-Douce 2006). Au-delà du débat qui vise à les distinguer, nous considérons les deux notions comme corollaires dans cette réflexion.

Le concept de RSE (Bowen, 1953, Carroll, 1979) est très largement étudié sous l'angle des approches par les parties prenantes (Freeman 1984). Dans cette perspective, la RSE suggère la notion d'ancrage « environnemental » de l'entreprise. Si auparavant les entreprises pouvaient agir sans se préoccuper de cet environnement, elles doivent aujourd'hui apprendre à en tenir compte et à les intégrer dans leurs processus de décision. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (p 46).

Dès lors, l'entreprise est positionnée au centre d'un ensemble d'acteurs dont elle doit tenir compte. Cette conception a pour conséquence, pour les chefs d'entreprise, de repenser leurs activités et leurs impacts, voire leur stratégie. L'approche des parties prenantes amène, comme nouvelle considération, l'idée que l'entreprise a un nouveau mode de gouvernance. En ce sens, elle doit identifier ses parties prenantes et intégrer leurs attentes. Trois grands courants expliquent les attitudes des entreprises en matière de RSE : le courant descriptif où la firme est au centre de coopérations et de compétitions ; le courant instrumental où la prise en compte des parties prenantes amène du profit ; enfin, le courant éthique qui positionne celle-ci au cœur des problématiques des entreprises sans négliger leur pérennité (Damak-Ayadi et Pesqueux 2003). Ainsi, les dirigeants doivent apprendre à travailler autrement, dans la négociation et la discussion avec les parties prenantes.

Toutefois, les étapes de maturité face à la démarche RSE ont fait l'objet d'une catégorisation (Saulquin et Schier 2007, Bonneveux et Saulquin 2009). En effet, les entreprises peuvent être passives, réactives, actives et proactives (Sharma et Vrendenburg 2003). Cette attitude face à la RSE nuance l'approche par les parties prenantes qui, bien qu'éclairante, limite l'analyse de processus plus complexes. Il est intéressant d'inclure dans l'analyse les dynamiques et enjeux à l'œuvre pour les entreprises qui peuvent être confrontées à certains arbitrages. Enfin, certaines entreprises ne sont pas touchées par le DD mais s'intéressent tout de même aux enjeux environnementaux liés à leurs activités. De plus, l'ancrage sur un territoire dynamique et soucieux de son développement économique peut amener les entreprises à s'intéresser à ce type de démarche. Autant de situations qui ne sont pas explicites par la seule théorie des parties prenantes. Il nous est donc nécessaire, pour comprendre notre objet d'étude, d'ouvrir notre réflexion à d'autres modèles d'analyse

Bowen (1953) invoque trois raisons à l'émergence de la question de la responsabilité chez les dirigeants. La première est liée à la dimension contrainte, dans la mesure où les dirigeants ont été forcés de reconnaître leur responsabilité. La deuxième raison repose sur la dimension persuasion, dans le sens où les dirigeants ont été persuadés qu'ils avaient une responsabilité sociale. Enfin, la troisième raison supporte l'idée que les conditions ont été favorables à la prise en compte des responsabilités des entreprises.

Le développement durable est, positionné par les Etats, suite au sommet de Lisbonne (2001) puis à la stratégie de Goteborg (2001) comme l'ultime moyen de maintenir une économie viable prenant en compte les défis sociaux et environnementaux. Les changements dans les attitudes organisationnelles peuvent être associés au réveil des consciences que les ressources sont limitées (Brundtland 1987). De fait, les entreprises doivent concentrer leur attention sur l'idée que « le développement nécessite de répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland 1987).

Selon Jenkins (2009), « *il y a des défis inévitables pour les PME dans la mise en œuvre de la RSE, mais par leur nature même les PME ont des caractéristiques qui peuvent faciliter l'adoption de la RSE* ». Cependant, il n'existe pas un seul profil de PME mais plutôt plusieurs, et presque autant de démarches de développement durable. Ainsi, quelques recherches ont permis d'identifier quatre profils d'entreprises, associés à quatre types d'engagement (Saulquin et Schier 2005 ; Bonneveux et Saulquin 2009). Le tableau 1 présente les différentes postures managériales face à la RSE.

Tableau 1. Postures Managériales face à la RSE, (Source : Adapté de Saulquin et Schier 2007 in Bonneveux et Saulquin 2009, p.17)

Posture	Mécanique	Opportuniste cosmétique	Processuelle	Engagée
Comportement face à la RSE	Passive	Réactive	Active	Proactive
Perception de la RSE	Contrainte	Levier d'ouverture	Un levier de dynamique interne	Levier stratégique
Rôle De la RSE	Répondre à la pression des parties prenantes	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme pour les parties prenantes
Pratique de la RSE	L'entreprise attend que la pression des PP soit forte.	L'entreprise ne veut pas que les risques sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Ex : sponsoring et activités caritatives ...	Opportunités pour trouver de nouveaux produits ou services et avoir des démarches innovantes. Ex : éco conception, promotion de la diversité.	Politique de RSE définie pour les PP, Ex. co-construction des offres et des solutions.

Les pratiques en matière de développement durable sont plutôt hétérogènes, du fait que certaines PME vont être orientées plus vers des pratiques sociales, tandis que d'autres vont se concentrer sur la dimension environnementale.

Aussi, pour le dirigeant d'une PME, il semble très difficile de mettre en application le développement durable. En effet, les outils sont davantage développés pour de grandes firmes, ils ont un coût important et nécessitent qu'une personne soit dédiée à cette mission. En raison de leur petite taille et de la difficulté à bénéficier individuellement et directement des outils disponibles, la seule issue pour des PME consiste à envisager d'adhérer à des stratégies collectives.

Bonneveux et Calmé (2010), Berger-Douce (2010) ont travaillé sur les formes collectives que sont les réseaux de pairs (CJD –Club des Jeunes Dirigeants–) et le Club des Dirigeants du Numérique comme facteur d'appropriation de la RSE. De même Delpuech (2009), en se basant sur le courant de la sociologie de l'innovation, a montré que les actions collectives sont un des facteurs de l'appropriation de la RSE. Nous nous inscrivons dans ce cadre qui lie les démarches de développement durable des PME à des logiques d'actions collectives.

2.2. Cadre d'analyse des stratégies collectives

Astley et Fombrun (1983) proposent le concept de stratégies collectives, en le définissant comme « *la mobilisation commune de ressources et la formulation au sein de collectivités d'organisation* ». En fait, le concept a été développé dans une perspective théorique par quatre auteurs anglo-saxons (Astley et Fombrun 1983 ; Astley 1984 ; Bresser et Harl 1986 ; Bresser 1988) vont utiliser le concept pour proposer une théorisation visant à comparer stratégies individuelles et stratégies collectives (Bresser et Harl 1986; Bresser 1988). D'autres auteurs vont mobiliser le concept empiriquement (voir par exemple, Oliver 1988 ; Dollinger 1990 ; Barnett et al. 2000).

En France, le concept de stratégies collectives a suscité l'intérêt d'un certain nombre de chercheurs, en particulier s'agissant de la forme agglomérée, au sens de Astley et Fombrun (1983), qui met en évidence la question déterminante du choix entre destin individuel et destin collectif (voir par exemple, Baumard 2000 ; Le Roy 2003 ; Yami 2003 ; Ibert 2004 ; Yami et Le Roy 2006).

Dans ce corps de littérature, deux perspectives peuvent être ainsi retenues :

- La première considère les stratégies collectives comme un réseau inter-organisationnel dont l'émergence n'est pas intentionnelle. C'est l'association d'actions individuelles qui va engendrer le collectif, il n'y a pas de préméditation ni de formalisation du collectif.
- L'autre vision consiste à considérer que l'intentionnalité est première, la collaboration naît de la volonté des entreprises de gérer leurs interdépendances.

Dans la présente recherche, nous mobilisons le cadre conceptuel originel, dans la mesure où il offre la définition la plus large. Ainsi, une stratégie collective se définit comme étant « la mobilisation collective d'actions et de ressources orientées vers la poursuite de buts partagés » (Astley et Fombrun, 1983, p.577).

Astley et Fombrun (1983) prennent en considération deux critères génériques pour catégoriser les types de stratégies collectives, le type d'association et les formes d'interdépendance. D'une part, relativement au type d'association, soit les relations entre les firmes sont établies en fixant les bénéfices économiques que chaque participant pourra retirer de l'action (relations directes), soit les relations ne sont basées sur aucun contrat et les relations peuvent être formelles ou informelles (relations indirectes). D'autre part, les stratégies collectives sont définies par les formes d'interdépendance, à savoir les liens entretenus par les entreprises entre elles : soit elles sont concurrentes (relations horizontales), soit elles sont partenaires (relations verticales, clients ou fournisseurs). Les auteurs aboutissent à quatre types de stratégies collectives (Tableau 2) qu'ils caractérisent comme suit :

- Les stratégies confédérées, correspondent aux stratégies d'alliance. Ils concernent des secteurs très concentrés avec des entreprises de petites tailles, engendrant des relations directes.
- Les stratégies conjuguées, correspondent aux stratégies partenariales. Ils mettent en évidence des firmes qui établissent des contrats dans le but d'échanger des ressources

complémentaires, comme c'est le cas des relations entre donneur d'ordre et sous-traitants.

- Les stratégies organiques, correspondent aux stratégies résiliantes. Les relations entre les membres d'un réseau sont plutôt indirectes et ne relèvent pas de contrat.
- Les stratégies agglomérées, correspondent à une forme qui met en jeu une structure fédérative de type cartel, GIE ou syndicat professionnel. Cette forme est caractéristique de secteurs composés de nombreuses firmes de petite taille.

Tableau 2. Les stratégies collectives (Source : adapté de Astley et Fombrun, 1983)

Type d'association	Formes d'interdépendance	
	<i>Commensale</i>	<i>Symbiotique</i>
<i>Directe</i>	Confédérée	Conjuguée
<i>Indirecte</i>	Agglomérée	Organique

En reprenant les éléments précédents, l'objectif de cette recherche est de comprendre les formes collectives que prennent les groupements qui se structurent autour du thème du développement durable, ainsi que les enjeux stratégiques des entreprises membres et en particulier du point de vue des PME. Les études des stratégies collectives ont révélé des déterminants spécifiques que les entreprises vont devoir apprendre à manager. Les enjeux du développement durable, notamment en terme de compétitivité peuvent se révéler importants dans la gestion des stratégies collectives que sont les groupements d'entreprises. Ainsi, en partant des déterminants définis dans la littérature des stratégies collectives, l'étude de nos cas va nous permettre de voir si le DD amène des spécificités dans la gestion des interactions.

2.2.1 La confiance

La confiance est le point d'orgue dans toute la littérature sur les coopérations et les collaborations. En effet, les entreprises qui travaillent ensemble, quelque soit la forme, même si elles établissent des contrats définissant les apports et bénéfices de chaque parties doivent pouvoir travailler en confiance. En ce sens, elles sont amenées à livrer des informations stratégiques sur le mode de management, de gestion ou des ressources clés. Dès lors, un risque est encouru de perdre un avantage concurrentiel.

L'étude des relations, et des partenaires au sein des groupements étudiés va nous permettre de déterminer, si dans ces cas là le développement durable est positionné comme un enjeu stratégique, différenciateur. Et donc, si lors de l'échange l'entreprise s'expose à un risque, et si, de ce fait des partenariats sont privilégiés à d'autres (par exemple des entreprises peuvent refuser d'échanger avec des concurrents).

Le Roy et Guillotreau (2002) ont mis en avant que les firmes devaient apprendre à gérer un ensemble de comportements individuels et collectifs. La gestion du comportement collectif amène notamment les entreprises à apprendre à se conformer aux normes et règles définies par le groupe. Par ailleurs, la question de la confiance mutuelle entre les acteurs est soulevée, notamment parce que les firmes doivent gérer des stratégies individuelles et collectives, en ce sens qu'elles sont face à un dilemme qui portent principalement sur l'échange d'informations (Bresser et Harl, 1986).

Ces recherches portent sur des firmes en concurrence et dont le collectif est proche du marché. La question de l'appropriation de ces modèles se pose dans le cadre de stratégies collectives portant sur le DD. On peut aisément supputer que dans des stratégies inter-

organisationnelles au sein de filières, les codes comportementaux soient proches de ceux énoncés par Le Roy et Guillotreau (2002).

Le manque de ressources humaines et financières (Welsch et White, 1981) et le manque de temps pour le dirigeant pour rechercher de l'information qui est capitale, font partie des principaux dilemmes en PME. Ces dilemmes qui peuvent être résolus par les stratégies collectives. Ainsi, comme l'affirme Julien, « *Plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles* » (Julien 1996, p.1140).

Notre question de recherche est la suivante : **Quelles sont les caractéristiques des stratégies collectives, que sont les groupements d'entreprises, dédiées au développement durable ?**

Le développement durable engendre-t-il des caractéristiques stratégies collectives spécifiques ?

Nous ferons les propositions suivantes :

Proposition 1 : La réussite des groupements d'entreprises tient à la complémentarité des membres partageant une vision commune du développement durable.

Proposition 2 : La confiance est, également, une clé essentielle dans le fonctionnement des groupements, du fait des enjeux inhérents au DD.

Proposition 3 : La présence d'un coordinateur externe, sans enjeux à priori, facilite les relations entre les entreprises et la mise en place de relations de confiance.

Pour répondre à cette question, nous avons analysé deux groupements dédiés à la thématique du Développement Durable. La méthodologie, présentée ci-après, est de type qualitative et exploratoire, elle relève de l'étude de cas.

3. Méthodologie

3.1. Collecte et traitement des données

Cette recherche se fonde sur une méthodologie exclusivement qualitative, sur base de l'étude approfondie de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin 1994). Nous avons ainsi cherché à comprendre la complexité du phénomène étudié (Miles et Huberman 2003).

Nos analyses et résultats se basent sur des données primaires (entretiens semi-directifs) et des données secondaires (rapports, programmes, sites web). La méthode utilisée pour traiter les données et l'analyse de contenu, en partant d'une grille de codage qui reprend cinq thèmes issus de notre guide d'entretien (voir Tableau 3). Nous nous sommes appuyés sur les préconisations de Miles et Huberman (2003).

Dans un premier temps, nous avons cherché à identifier les formes de groupements possibles, ensuite nous avons cherché à déterminer quelles sont les grandes caractéristiques sous-jacentes aux groupements. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les entretiens menés avec des coordinateurs, et sur des supports de communication (site internet, plaquettes de communication, articles, programmes d'action) Dans un second temps, nous avons défini les cas à étudier et nous avons pris contact avec les principaux acteurs. L'étude documentaire a été complétée par des entretiens semi-directif avec des représentants d'entreprises membres des groupements et les coordinateurs des deux groupements sélectionnés. Notre objectif était, cette fois, de pénétrer un peu plus dans la compréhension du fonctionnement de ces formes collectives et de cerner les enjeux pour les entreprises de faire partie de ces groupements.

Enfin, nous avons souhaité compléter notre vision par des entretiens avec des financeurs et des représentants des chambres de commerce, partenaires ou à l'initiative des groupements.

Notre idée était de voir comment ces formes sont prises en compte par les décideurs dans la logique des politiques publiques définies en matière de développement durable.

Tableau 3 : Méthodologie – Traitement et recueil des données

Collecte	Données primaires - 2 coordinateurs - 1 financeur - 10 entreprises Les entretiens ont duré entre une demi-heure à une heure et demie. Période de réalisation : octobre à novembre Tous les entretiens ont été retranscrits.	Données secondaires Rapport de développement durable des entreprises Site internet des entreprises et des groupements Programmes d’actions Articles de presse Plaquette de communication
Analyse	Thèmes pour les entreprises - Relations avec les concurrents - Vision du développement durable - Enjeux liés au groupement - Valorisation du développement durable - Principales actions mises en œuvre	Thèmes pour les coordinateurs et financeur - Enjeux et objectifs - Principes d’adhésion - Principes d’évaluation
Codage des entretiens	A : Adhérents P : Président SI : Site Internet Les chiffres correspondent à un entretien. Donc pour l’adhérent 1 du Club du Finistère on aura le code suivant A-CDDF-1	C : Coordinateur/trice Réal : Réel 34 CDDF : Club DD du Finistère

Remarquons, à ce stade, que les cas de groupements étudiés dans cette recherche ne sont pas exclusivement composés de PME. Nous avons choisi de nous centrer sur le contexte PME, étant donné que les petites et moyennes structures sont nombreuses dans les groupements et que nous souhaitons rencontrer les décideurs afin de les interroger sur les motifs et les conséquences de leur adhésion à un groupement.

Notre définition de la PME est conforme à celle prônée par la commission européenne, à partir des critères suivants :

- « Les petites et moyennes entreprises emploient moins de 250 salariés. Leur chiffre d'affaires doit être inférieur à 40 millions d'euros ou leur bilan annuel inférieur à 27 millions d'euros.
- Les petites entreprises emploient entre 10 et 49 salariés. Elles doivent avoir un chiffre d'affaires annuel inférieur à 7 millions d'euros ou un bilan ne dépassant pas les 5 millions d'euros.
- Les micro entreprises sont des entreprises qui emploient moins de 10 salariés »

3.2. Terrain de la recherche

3.2.1 Les groupements d’entreprises

Le groupement d’entreprises est une « association » d’entreprises réunies dans un but et partageant un objectif. Le but peut être économique et financier : partage de ressources,

économie d'échelle, emploi de salarié ; organisationnel : partage et échange sur la stratégie, les process ; ou commercial : échange sur les manières d'aborder un nouveau marché, association pour créer un produit.

« Les groupements sont un lieu de confrontation et/ou de synergie entre des personnalités généralement bien affirmées. Les valeurs d'échanges et de partage entre les membres du groupes sont centrales parce qu'elles participent directement au dynamisme et à la réussite du groupement (Drire, 2009) ».

Les groupements d'entreprises sont structurés sous forme d'associations animées et coordonnées par un tiers neutre, salarié ou prestataire externe, ils vivent des cotisations des membres et/ou des subventions accordés par le Conseil Général et/ou le Conseil Régional et/ou la Direccte, l'Ademe et autres instances publiques qui ont pour compétence de favoriser et d'accompagner le développement économique.

Les enjeux d'intégrer un groupement d'entreprises sont de disposer d'un lieu d'échange, de *« sortir de l'entreprise et de prendre du temps pour réfléchir »* A-reel34-3.

Mais, cela va également permettre aux chefs d'entreprises de progresser, par l'acquisition de nouvelles connaissances, et, de faire progresser leur structure.

En effet, les chefs d'entreprise vont obtenir des informations par le biais d'expert et ou par le récit d'expérience, de plus, ils vont échanger sur les différents types de stratégies mises en place, confronter leur modèle, construire un réseau relationnel, acquérir de nouveaux modes de travail, et bénéficier d'appui et de soutien lors de prises de décisions complexes.

Selon l'un des coordinateurs interrogés, les enjeux pour les chefs d'entreprise d'adhérer à un groupement réside dans le fait que *« la mondialisation des marchés, les effets de concentration, les évolutions technologiques ajoutées aux nouveaux risques économiques et financiers incitent les entreprises à sans cesse renouveler leur schéma de fonctionnement.*

Dans ce contexte, le groupement d'entreprises permet d'accéder à des moyens, des connaissances ou compétences... difficilement accessibles voire inaccessibles individuellement. Il n'a pas vocation à se substituer à l'entreprise mais bien à compléter les outils à la disposition du dirigeant pour le développement de son entreprise. Il devient aujourd'hui une véritable composante de la stratégie globale de l'entreprise au même titre qu'un partenaire traditionnel » C-CDDF.

3.2.2 Justification du choix des cas

Lors d'une première phase exploratoire, nous avons recensé 28 groupements sur le thème du développement durable en France. A partir de ce recensement, nous avons réduit notre choix des cas à deux groupements pour les raisons suivantes :

- L'un des groupements est financé par des fonds publics, tandis que l'autre vit essentiellement des cotisations des membres. Nous pouvons ainsi voir les conséquences d'un financement public.
- D'autre part, le club du Languedoc Roussillon (LR) est exclusivement composé de PME, voire TPE, tandis que le Club du Finistère (F) est mixte. L'idée est donc de voir si la diversité en taille amène plus d'échanges, ou de craintes que lorsque les entreprises sont sensiblement de même « espèce » (Astley et Fombrun, 1983).
- Les logiques sont également différentes, dans le cas de Réel 34 (LR), les entreprises sont cooptées et une vérification de l'intégration de leur démarche au sein de leur entreprise est mise en place. Tandis que dans le Finistère le groupe élargi accueille le plus grand nombre d'entreprise *« pour diffuser le plus possible le DD »* et le groupe restreint est sélectionné par la coordinatrice *« en raison de leur avancement »*.

- Enfin, la création dans le cas de Réel 34 est issue de la volonté des entreprises, à l'inverse pour le Finistère c'est la coordinatrice qui a créée le groupement et rassemblée les entreprises.
- Dernier point, ce sont deux coordinatrices qui gèrent les groupements, seules, l'une est salariée de la structure (F) l'autre est prestataire externe.

Ainsi, les deux cas présentent clairement des différences notables dans leur structuration et fonctionnement. L'idée n'est pas de comparer pour déterminer lequel de ces deux cas fonctionne le mieux, mais de chercher les déterminants de la dynamique. Si des formes différentes fonctionnent, il se peut donc qu'il n'y est pas une manière de faire mais plusieurs. Dans ces cas là, il faudra chercher, à travers une analyse approfondie, les déterminants de réussite.

3.2.3 Présentation des cas d'étude

Réel 34, est un groupement initialement basé à Lodève (34) qui, dans l'optique de se développer, a ouvert un second bureau à Montpellier en 2010. La démarche de Réel 34 est d'aider les TPE et PME de l'Hérault à s'ancrer dans une économie locale et durable et de valoriser leur démarche au niveau du département.

Il a été créé en 2005 par quatre entrepreneurs convaincus par l'idée que c'est par l'action collective qu'ils pouvaient valoriser leurs actions. C'est tout naturellement que ces membres fondateurs ont occupés les différents postes au sein du bureau (président, trésorier, secrétaire) et salariée animatrice pour l'une. En remplacement de l'animatrice, en congé maladie, une coordinatrice a été recrutée en 2009. A partir de ce moment, des conflits interpersonnels vont émerger.

En effet, très vite les membres se rendent compte qu'ils ne partagent pas les mêmes valeurs que la coordinatrice, ensuite l'ouverture du second bureau à Montpellier, laisse à cette coordinatrice la liberté d'agir selon sa volonté et ses valeurs. De ce fait, elle va développer le réseau sur la thématique de l'économie sociale et solidaire, et non plus de l'économie locale et durable. Les deux logiques ne s'affrontent pas et pourraient même se compléter, cependant pour les membres historiques ça n'est pas la direction dans laquelle ils souhaitent s'investir.

De plus, les adhérents passent de trente à soixante dix en quelques mois. Cette forte croissance va entraîner des problèmes identitaires, mais également de dynamique. En effet, la logistique n'est plus la même, les échanges sont moins directs et la confiance se perd petit à petit. C'est lors de l'Assemblée Générale, annuelle que le basculement va se faire, le président démissionne, entraînant dans son départ de nombreux adhérents lodévois.

De là s'ensuit une remise en question du groupement, une redéfinition des actions et de l'orientation, trois présidents vont se succéder sans parvenir à recréer une dynamique. Un an après l'assemblée générale aucune action n'a été mise en place, le groupement peine à renaître.

Réel 34 a choisi la « sociocratie » comme mode de décision au sein du Conseil d'Administration. Ce principe de décision repose sur le consensus.

« L'accent repose sur la recherche du consentement de chacun et valorisent l'intelligence collective ». C-Reel

Ce cas est intéressant, d'une part, parce que c'est le charisme du président qui a contribué à créer le dynamisme et l'attrait des adhérents pour le groupement. D'autre part, parce qu'il illustre l'impact du couple président-coordination, et qu'enfin il peut se révéler intéressant en étude longitudinale comme échec. Donc il permet de voir les raisons de l'échec, ou de renaissance ce qui va engendrer, méthodologiquement de porter une attention particulière aux mécanismes de reconstruction de la dynamique. D'autre part, ce cas montre la dynamique

presque naturelle et immédiate liée au fait que ce sont des entreprises qui sont à l'initiative du groupement.

En revanche l'analyse de ce cas reposera sur quatre entretiens majeurs (Président, ex-président fondateur, coordinatrice et un expert-neutre), une observation lors d'une rencontre et les sites internet (suite aux changements de valeurs, l'équipe en place a souhaité créer un second site internet). Les adhérents actuels ayant assisté à peu, voire à aucune rencontre, leurs entretiens seront utiles pour la poursuite de l'étude, mais pas dans ce contexte.

Le deuxième cas, le **Club du développement durable du Finistère** est composé de deux groupes, un groupe élargi et un groupe restreint. Dans le groupe élargi 130 entreprises de tout type se retrouvent mensuellement autour d'une thématique présentée par un expert. Tandis que le groupe restreint ou groupe stratégique se compose de onze entreprises soigneusement sélectionnées par la coordinatrice, dont une, une PME, fait office d'entreprise « témoin ».

Les logiques de ces deux groupes sont complémentaires, dans le premier groupe l'objectif est d'apporter des éléments en matière de développement durable à un maximum d'entreprise sous la forme de réunions thématiques. Dans le groupe stratégique la logique est basée sur l'échange de bonnes pratiques. L'envie de la coordinatrice est, à partir de ces échanges, d'écrire un guide le plus pédagogique possible à destination des entreprises qui souhaitent entrer dans la démarche. La dynamique et l'identité du groupement reposent sur la coordinatrice, les adhérents parlent du groupement d'Y. Elle a su réunir des entreprises autour de ses propres valeurs. Les cotisations annuelles vont de 200 € pour les entreprises de moins de 20 salariés à 5000 euros pour celles de plus de 500 salariés. Depuis quelques mois, la coordinatrice constitue des dossiers de demande de financement afin d'élargir les possibilités d'action, d'avoir des partenariats et de gagner en visibilité.

Ce cas présente l'intérêt d'avoir été initié par la coordination qui a su créer une identité et une dynamique. De plus, il présente deux logiques, le groupe restreint basé sur l'échange et le groupe large basé sur les conférences. Enfin, l'attribution de subvention peut bouleverser le fonctionnement et le programme. Il sera de ce fait intéressant d'analyser les impacts d'un financement public sur la logique de fonctionnement. D'autre part, le coût de la cotisation est important, nous pourrions ainsi déterminer si cela influence la participation des entreprises aux rencontres.

A présent que les cas, leurs logiques et leurs intérêts pour la recherche ont été présentés, le Tableau 4 reprend les principales caractéristiques des quatre groupements étudiés.

Tableau 4 : Tableau synthétique des cas étudiés

	Réel 34	Club DD Finistère
Nombre d'adhérents	70 lors du dernier recensement / 20 réellement	130 / 10 dans le groupe stratégique
Date de création	2006	2004
Type d'entreprise	TPE, PME	Tout type
Profil	Proactives	Proactives – actives – réactives Groupe stratégique : Actives
Fondateurs	Président + membres	Coordination
Actions	Labellisation des entreprises / Rencontres mensuelles (Bar du DD)	Réunion thématique mensuelle, réunion stratégique mensuelle,

Coordination	Salariée puis Externe	Interne salariée (directrice) du club
Légitimité	Président puis Aucune	Coordination
Norme d'adhésion	Co-optation + vérification des motivations	Aucune / et sélection des entreprises leaders pour le groupe stratégique
Intérêt du cas	La perte d'identité liée au changement de président et de thématique. La notion de territorialité / l'ancrage territorial des idées. Le couple président – coordinateur.	Le groupement stratégique, exclusif aux entreprises « militantes ».
Logique de création	Echanger et créer une visibilité locale	Echanger des informations stratégiques sur le développement durable – sur les innovations.

4. Résultats

Dans cette troisième partie, nous allons présenter les résultats de l'étude en revenant sur les enjeux, puis sur la notion de confiance comme élément clé dans la dynamique d'interaction entre les acteurs. Enfin, nous montrons que la présence ou l'absence de concurrence n'est pas un facteur déterminant dans l'adhésion des entreprises.

4.1 Les enjeux

Les enjeux pour les entreprises vont différer selon les profils que nous avons pu identifier, en référence à la grille de lecture proposée par Saulquin et Schier (2007). En effet, selon qu'elles soient proactives, réactives ou passives les entreprises vont nourrir des attentes différentes. Pour certaines la volonté est essentiellement d'échanger, de partager un savoir, des connaissances et/ou des compétences, pour d'autres l'enjeu est d'apprendre, d'obtenir des solutions concrètes, qui vont pouvoir être facilement mises en œuvre.

« C'est un intérêt majeur d'avoir ce club de se réunir sur une thématique qui nous dépasse sur lesquelles on peut échanger sur des données pratiques. Il y a deux notions fondamentales c'est l'envie et l'intérêt, on y passe du temps et pendant ce temps là on ne fait pas notre métier, donc c'est du temps en plus. [...]. C'est vraiment la volonté des entreprises d'être bons, rien au niveau de la législation ne nous oblige à moins consommer, donc c'est vraiment dans notre sang qu'il faut qu'on ait cette motivation. » A-CDDF- 5

« L'adhésion au club est un des moyen de parvenir à implémenter le DD, ce qui permet de voir que les entreprises quelque soit leur taille ou leur secteur ont les mêmes problématiques. » A-CDDF – 6

« Ca nous a poussés à affiner notre réflexion et à mettre en place. » A-CDDF – 7.

Les groupements sont également le moyen de gagner en lisibilité et visibilité, l'idée étant qu'à plusieurs les entreprises sont plus visibles et gagnent en efficacité. Pour Réel 34, le collectif à même pour vocation à changer le système en place, le faire évoluer. L'ambition du groupement dépasse les enjeux des entreprises individuellement.

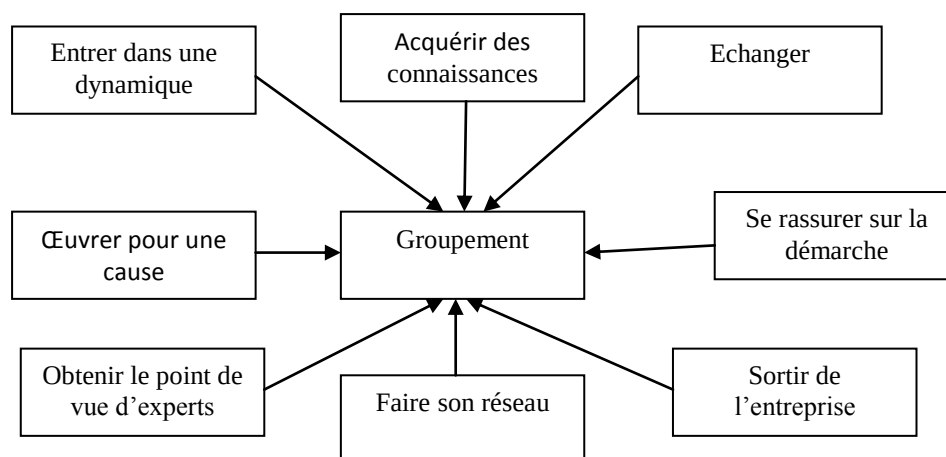
« REEL34 a pour rôle de relier, sensibiliser et promouvoir les entreprises locales héraultaises qui ont décidées de contribuer au développement d'une économie locale vivante et durable. » SI-Reel.

Nous avons identifié cinq types d'entreprises au sein des groupements, quatre d'entre elles ont été identifiées, notamment dans la typologie de Saulquin et Schier (2007), que nous avons présentée précédemment. Toutefois, nous avons également identifié des entreprises sensibilisées par le discours ambiant, cherchant à mettre en œuvre le développement durable mais ne sachant pas comment faire, ni ce que c'est.

Les entreprises qui sont dans une démarche fondée sur une dimension idéologique, philosophique ou privilégiant des valeurs, vont positionner le groupement comme une finalité, le moyen d'échanger, de partager, de faire découvrir les valeurs qui les animent. La logique première est alors de valoriser leur démarche et de devenir l'exemple à suivre. Ces chefs d'entreprises sont très avancés dans leurs démarches de Développement Durable. Ils sont très investis et peuvent être les initiateurs du groupement et/ou occuper la fonction de président ou être membres du bureau du groupement. Leur fort charisme et leur état d'avancement dans leur démarche sont des éléments qui attirent les autres entreprises. Le développement durable constitue un axe stratégique pour leur entreprise. Leur démarche est globale et chaque investissement est réfléchi. Le point sur lequel ils ont un fort besoin en information demeure généralement le management. Le groupement leur permet de rester en situation de veille et de donner une nouvelle dimension à leur démarche, de gagner en visibilité, notamment auprès des institutions.

En revanche, pour les entreprises intéressées et les entreprises actives, le groupement va être positionné comme un outil au service de la volonté de faire progresser dans la démarche du développement durable. Les entreprises réactives et les entreprises passives voient le groupement comme le moyen de parvenir à répondre aux contraintes, soit à gagner en visibilité. Généralement, elles sollicitent l'ensemble des instances qui ont en charge l'aide au développement des entreprises pour obtenir de l'aide. Les chefs d'entreprise suivent de nombreuses conférences et formations, sont prêts à payer les certifications (1000 NR, ISO) pour conquérir de nouveaux clients. Une fois le marché obtenu, il n'est pas dit qu'ils poursuivent dans la démarche du développement durable.

Figure 1 : Les enjeux d'adhérer à un groupement



4.2 La confiance comme point d'orgue de la dynamique des GE

Il est nécessaire que les PME aient confiance en elles, qu'elles puissent évoquer leurs démarches avec d'autres entreprises partageant les mêmes valeurs ou la même vision de

l'avenir et du DD. Le DD par sa composante sociale, trouve un écho dans les représentations et valeurs du chef d'entreprise. De ce fait, les membres du groupement ne parlent plus entre « businessmen » mais entre « humains » ayant une vision de l'entreprise et des affaires. Dès lors, il est important que les personnes en face partagent les mêmes aspirations.

- « *Le dd relève d'abord d'une démarche personnelle.* » A-CCDF-6
- « *C'est dans notre sang, c'est une démarche volontariste.* » A-CCDF-5

Lorsque nous sommes allés à une rencontre de Réel 34, les membres se retrouvaient pour la première fois depuis la remise en question (voir section consacrée à la présentation du cas dans la partie méthodologie), beaucoup ne se connaissaient pas. Le thème de la rencontre était alors la RSE, présenté par une ancienne consultante, récemment recrutée au sein d'une entreprise multinationale.

Il a été très difficile pour la consultante de faire passer son message. Il a été nécessaire qu'elle justifie le positionnement de son entreprise et son recrutement en qualité de DRH. Même lorsque cela a été fait, les adhérents présents (principalement des dirigeants de TPE) n'ont pas voulu livrer les pratiques qu'ils avaient en matière de RSE. Ce phénomène s'explique d'une part, par le fait que les membres ne se connaissaient pas, qu'il ne leur a pas été demandé de se présenter et de présenter leur entreprise et leur démarche. Enfin, parce que le groupement a été originellement constitué par des PME, pour des PME, pour valoriser ensemble leurs démarches, il était difficile pour elles d'entendre le discours d'une personne ne partageant pas les mêmes problématiques en termes d'« effet-taille ».

- « *Mais l'entreprise partage vos valeurs ? Enfin, ils [Les recruteurs] les connaissaient quand ils vous ont recrutée ?* A-Réel-1
- *Oui votre recrutement est conscient, vous êtes là bas pour faire de la RSE* » A-Réel-2
- *Oui, oui enfin j'essaie de semer des graines.* » Interv- RSE-Réel
- *Oui mais c'est la ligne de la direction, c'est dans la stratégie, non parce que beaucoup de grands groupes font du green washing.* » A-Réel-2

Dans les autres groupements étudiés et en particulier le club DD du Finistère, la confiance selon les coordinateurs, a émergé progressivement.

. « *Les chefs d'entreprises ont appris à se faire confiance et ont surtout compris qu'ils avaient autant à apporter qu'à recevoir.* » C-CDDF

Cette confiance n'est pas inhérente au fait de faire partie du groupement, il faut véritablement que les entreprises se sentent à l'aise pour parler et aient envie de venir et revenir. Une adhérente nous confiait en sortant de la réunion Réel 34.

- « *Je n'ai rien appris, bon après c'est le principe, il faut venir souvent, c'était la première fois, mais je n'ai rien appris aujourd'hui, on verra les prochaines fois.* » A-Réel-5

Cette dynamique nécessite un travail constant de la part de la coordination, d'être à l'écoute des chefs d'entreprises, de leur besoin, de leur actualité. Mais surtout de leur proposer des outils pragmatiques qu'ils puissent mettre en œuvre dès leur retour dans l'entreprise.

- « *Y. [la coordinatrice] a su mettre en place quelque chose de transversal. Je ne connais pas d'autre club comme ça, avec de vrais outils avec un partage de connaissances.* A-CDDF

– 5

4.3 La nature des relations

La dimension concurrentielle n'est pas une donnée stratégique dans les deux stratégies inter-organisationnelles étudiées.

D'autre part, les valeurs liées au DD étant fondamentales pour les chefs d'entreprises les plus investis, la notion de partage passe au-delà des considérations concurrentielles classiques. En ce sens que la présence ou l'absence de concurrent n'est pas un frein à l'adhésion au sein des groupements.

Au cours de la phase exploratoire, un seul des groupements recensés était basé sur une logique de non concurrence entre les membres. Autrement dit, il ne pouvait pas y avoir deux entreprises concurrentes. Aucun autre groupement n'a adopté cette attitude. Cela ne veut pas dire pour autant que les entreprises ne cumulent pas une stratégie individuelle et une stratégie inter-organisationnelle avec des concurrents. Mais cela n'est pas le cadre recherché prioritairement.

C'est l'échange autour de valeurs communes qui va engendrer l'adhésion et non la présence ou non de concurrents. De fait, la logique est différente de celle décrite par Bresser et Harl (1986).

Nous allons à présent revenir sur les éléments caractéristiques des stratégies collectives tels que définis par Astley et Fombrun (1983). Notre champ d'analyse se caractérise par des relations indirectes : les acteurs échangent entre eux, mais les enjeux ne sont pas liés à des logiques marchandes, où le seul bénéfice se traduit en termes économiques. Aucun contrat n'est établi pour définir les bénéfices que chaque entreprise pourra retirer du groupement. Dès lors, nous pouvons exclure les stratégies dites « confédérées » et les stratégies dites « conjuguées », dans la mesure où celles-ci reposent sur des relations exclusivement directes. D'autre part, nous observons que les relations entre les firmes dans les groupements ne sont pas catégorisables en termes de « verticalité » ou d'horizontalité. Du moins, ce n'est pas ce qui va définir les relations entre les membres dans le groupement. Les entreprises cherchent avant tout des partenaires pour échanger sur le développement durable. Il s'agit d'une thématique transversale et les firmes partagent les mêmes problématiques. Les entreprises peuvent être concurrentes, clientes ou fournisseurs ou même aucune de ces formes d'interdépendance. Le concept d'Astley et Fombrun (1983), nous a permis d'éclairer la compréhension des groupements, toutefois d'autres éléments doivent prendre place dans l'analyse et l'étude des stratégies collectives.

Les relations peuvent être transversales et l'interdépendance va être créée du fait de la problématique liée au développement durable. Ce n'est pas l'interdépendance entre les firmes qui va conduire celles-ci à se rapprocher, mais bien une problématique commune. Par conséquent, les interdépendances vont se créer conséquemment à l'adhésion. L'adhésion au groupement étant synonyme d'attente envers les autres. En ce sens, les relations ne sont pas basées essentiellement sur une volonté d'obtenir des bénéfices économiques.

En effet, le partage de valeurs engendre la volonté de se regrouper et d'échanger, c'est la thématique qui fait sens au départ de l'action. L'ouverture du groupement à tout type d'entreprise comme c'est le cas dans le Finistère laisse entrevoir des entreprises aux profils différents. Mais il est intéressant de constater que parmi les chefs d'entreprises interrogés au sein du groupe restreint, ils étaient engagés dans plusieurs formes collectives (jusqu'à 4), toutes sur le thème du développement durable. Ils sont conscients que les entreprises adhérentes ne partagent pas toujours la même vision, mais l'idée est de proposer au plus grand nombre une ouverture stratégique vers le développement durable, quelle que soit la manière dont ils le mettent en œuvre.

Ce qu'a refusé la coordinatrice de Réel 34, pour qui il fallait que « *les entreprises aient la même vision du DD et soient véritablement engagées dans l'action. Aujourd'hui les entreprises doivent être cooptées et je vérifie que leur démarche est réelle.* »

L'autre point qui nous semble intéressant, et qui n'est pas mentionné par la littérature, c'est la conception du territoire. Pour les chefs d'entreprises du Finistère et les membres fondateurs

de Réel 34, la notion de territoire a un sens profond. En ce sens que l'avenir passe par une entraide territoriale, engendrant une nouvelle conception de la concurrence. Rappelons que les terres Bretonnes ont subi de très nombreuses pollutions, que c'est une terre éloignée géographiquement et « *oubliée/isolée* », de même que la Lodève est une terre « *reculée* ». Cela justifie pour les acteurs de se regrouper pour se faire entendre, pour ne plus se sentir isolés, pour coordonner leurs actions et éventuellement développer des outils. Lorsque nous avons interrogé d'autres acteurs dans la phase exploratoire, ces phénomènes territoriaux n'étaient pas systématiquement présents. Cette logique territoriale ne transparait pas dans le cas de Réel 34, elle l'était initialement, mais elle s'est effacée lors de la reterritorialisation du GE à Montpellier.

5. Conclusion

En conclusion, notre étude fondée sur une approche exploratoire et l'étude de premiers cas a permis de saisir certains enjeux pour les PME de faire partie d'un collectif. De plus, ils laissent entrevoir de nombreuses perspectives pour des recherches futures. Il serait ainsi opportun d'élargir le spectre d'étude et d'envisager d'autres types de groupements afin d'en saisir les enjeux et les modalités de fonctionnement. En effet, d'autres thématiques sont développées localement donc la comparaison permettrait de déterminer si le DD a des spécificités en termes de dynamique d'échange et relativement aux types d'interactions.

La littérature sur les stratégies collectives fait émerger plusieurs points sur lesquels nous allons maintenant revenir. Dans un premier temps, nous avons vu que même si peu de règles sont établies entre les membres du groupement, il n'en reste pas moins que des normes tacites, fondées sur les valeurs, se créent au fil des rencontres. Cette question des valeurs partagées est peu abordée comme déterminants dans les stratégies collectives. Loup et Paradas, montrent toutefois que dans l'artisanat d'art, le patrimoine culturel et les valeurs véhiculées peuvent impacter la dynamique collective. Par ailleurs, c'est bien une réponse à des dilemmes classiques qui sont soulevés par les groupements et qui permettent aux PME d'avancer dans des démarches répondant aux enjeux du DD.

Cette recherche se base sur une analyse des discours d'un petit nombre d'acteurs. Une phase d'investigation complémentaire est en cours, visant des entretiens plus larges et avec un plus grand nombre d'acteurs. Bien qu'ayant un historique très récent, une autre piste serait d'observer les phases de dynamique des groupements dans le temps pour procéder à une analyse longitudinale.

De plus, dans l'idée de travailler sur les représentations des acteurs, la mobilisation de méthodologies mixtes, telle les cartes heuristiques ou les cartes cognitives (Cossette 2008, Paradas, 2011) peuvent être intéressantes dans l'étude des enjeux liés au DD liées à l'adhésion au groupement. L'idée étant de dépasser les seules études de la structure et des enjeux liés au DD, et ainsi comprendre la manière dont les deux dimensions se répondent et s'influencent.

Références

- Astley, G. et Fombrun, C., (1983), "Collective strategy : social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 576-587.
- Astley, G., (1984), "Toward an appreciation of collective strategy", *Academy of management review*, vol.9.
- Barnet, W., Mischke, G.A. et Occasio, W., (2000), "The evolution of collective strategies among organizations", *Organization Studies*, vol. 21, n°2, pp. 325-354
- Baumard, P., (2000), *Analyse Stratégique, Mouvements, Signaux concurrentiels et Interdépendance*, Paris : Dunod.
- Berger-Douce, S., (2005), « Management environnemental et PME : Apports et limites d'une démarche collective », *Revue Internationale PME*, vol 18, n°3-4, octobre, pp.93-123.
- Berger-Douce, S., (2006), « La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », *Revue des Sciences de Gestion*, n°54, pp.19-36.
- Berger-Douce, S., (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME – Premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, n°15, février, p.9-29.
- Berger-Douce, S., (2010), « La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement : l'expérience d'un club de dirigeants des TIC », *Revue Internationale PME*, vol.23, n°3/4, pp.123-154.
- Berger-Douce, S., (2011), « Le développement durable un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue Française de gestion*, vol. 37, n° 215, pp.147-166.
- Bonneveux, E. et Calmé, I., (2010), « Le processus d'appropriation d'une démarche de RSE par des dirigeants de PME », 10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Bordeaux, du 27 au 29 octobre.
- Bonneveux, E. et Saulquin, J.Y., (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur d'apprentissage managérial », *Management Prospective, Management et Avenir*, 2009/3, n°23, pp. 170-186.
- Bonneveux, E., (2010), « *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel* », Thèse de doctorat, Université François Rabelais à Tours, Décembre.
- Bowen, H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row
- Bresser R., (1988) "Matching collective and competitive strategies", *Strategic management journal* , n°9, pp. 375 – 385.
- Bresser, R. et Harl, J.E., (1986), "Collective Strategy: Vice or Virtue ?", *Academy of Management Review*, vol.11, n°2, pp. 408-427.
- Bruntland, G.H., (1987), *Our Common Future*, Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations-Unies, 318 p.
- Caroll, A.B., (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, pp.497-505.
- Cossette, P., 2008. « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », *M@n@gement*, n°11, vol.3, pp.259-281.
- Delpuech, C., (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration des démarches de RSE dans la PME », Actes du 4ème congrès du RIODD, Lille, du 25 au 27 Juin.
- Dollinger, M. J., (1990), « The evolution of collective strategies in fragmented industries », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, 1990, pp.266-285.
- Eisenhardt, K.M., (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp. 532-550.

- Freeman, R. E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gundolf, K., (2006), *L'interaction des stratégies individuelles et collectives de très petites entreprises: étude comparée de sites touristiques de montagne*, Thèse de doctorat, Montpellier.
- Ibert, J., (2004), « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, janvier-février, pp. 153-177.
- Jenkins, H., (2009), "A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises", *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, pp. 21-36.
- Julien, P.A., (1996), « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information », *Revue internationale PME*, vol. 9, n° 3-4, pp. 149-178.
- Le Roy, F. et Guillotreau, P., (2002), « Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu: le cas de l'industrie thonière française », *Management International*, n°6, vol.2, pp. 29-41.
- Le Roy, F., (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue française de gestion*, n°143 vol.2, pp.145-157.
- Leyronas, S. et Loup, C., (2008) « Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE » Acte du CIFPME, Louvain-la-Neuve.
- Martinet, A.C. et Payaud, M.A., (2007), « Formes de RSE et entreprises sociales, une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, vol.11, n°180, pp. 199-214.
- Miles, A. et Huberman, M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck Université
- Oliver, C., (1988), "The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 1988, pp.543-561.
- Paradas, A., (2006), « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », Congrès international en Entrepreneuriat et PME, CIFPME.
- Paradas, A., (2011), « Développement durable en petites entreprises, de la sensibilisation à l'engagement », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/1, n° 247-248, pp.129-137.
- Quairel, F., Auberger, M.N., (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 40, n°211/212, pp. 111-126.
- Saulquin, J.Y. et Schier, G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance, complémentarité ou substituabilité ? », *Direction et Gestion, La Revue des Sciences de Gestion*, vol.1, n°233, pp.57-65.
- Schneider-Maunoury, G., (2000), « Des petites entreprises très vertes », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 77-83.
- Temri, L. et Fort, F., (2009), « Partage de Bonnes Pratiques de Développement Durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », *Innovations, Cahiers d'Economie de l'Innovation*, n°29, vol.1, pp. 103-125.
- Torrès, O. (2000), « Du rôle de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5^{ème} Congrès international francophone. (CIFPME) Lille, Octobre, 2000.
- Welsh, J.A. et White, J.F., (1981), "A Small Business Is Not a Little Big Business", *Harvard Business Review*, vol. 59, no. 4, pp. 18-32.
- Yami, S., (2003), « Petite entreprise et stratégie collective de filière », *Revue Française de Gestion*, n°144, vol.3, pp. 165-179.

- Yami, S., (2006), « Fondements et perspectives des stratégies collectives in Yami S. (coord.)
« Les stratégies collectives à l'épreuve des faits », *Revue française de gestion*, n°167,
vol.8, p.87-90.
- Yin, R., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.