

# L'impact des stratégies de coopération intersectorielles sur les représentations du développement durable des dirigeants de PME

## Résumé :



---

**Marie Da Fonseca**

Montpellier Research in  
Management,  
France

---

Cette communication étudie l'impact des stratégies de coopération intersectorielles sur les représentations du développement durable des dirigeants de Petites et moyennes entreprises. Le développement durable et son application managériale la responsabilité sociale, vont engendrer des problématiques managériales amenant les dirigeants d'entreprises à chercher des ressources au sein de stratégie de coopération. L'étude porte sur deux cas d'associations thématiques d'entreprises et entièrement dédiées au développement durable, respectivement situés dans l'Hérault et au Mont Blanc. La recherche s'inscrit dans une méthodologie exclusivement qualitative d'étude de cas, à partir de l'analyse d'entretiens semi-directifs réalisés avec les représentants des entreprises au sein de l'association d'entreprises et les acteurs de la structure de coordination de l'association. L'approche de la coopération se situe dans la lignée des approches ressources et compétences. Les résultats montrent que les besoins en ressources et compétences sont déterminés par le sens de l'engagement responsable. De plus, la vision du développement durable véhiculée au sein de l'association va conditionner l'organisation collective et, de ce fait les échanges. L'étude des représentations permet d'identifier des profils d'entreprises et des besoins spécifiques.

**Mots clés :** Stratégies de coopération, Développement durable, Responsabilité sociale des entreprises, étude de cas, représentations des dirigeants.

# L'impact des stratégies de coopération intersectorielles sur les représentations du développement durable des dirigeants de PME

## Introduction

Les enjeux du développement durable amènent les entreprises à repenser leurs manières d'agir en prenant en considération les aspects sociaux et environnementaux inhérents à leur activité. Cependant, il est difficile aujourd'hui de trouver des consensus sur ce qui relève ou non du développement durable et dans quelle mesure les plus petites entreprises peuvent participer à ces enjeux mondiaux. Si, les directives nationales et européennes ont opté pour une politique incitative pour les petites entreprises, les pressions des différentes parties prenantes obligent les dirigeants à développer des solutions durables pour pérenniser leur activité. Pour les aider les dirigeants dans l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale des dispositifs collectifs d'aide sont créés. En effet, les institutions au vue des enjeux et des difficultés à mettre en œuvre des pratiques responsables investissent et promeuvent l'action collective. Si, ces associations sont destinées à un ensemble large d'entreprise, nous nous intéressons ici seulement aux plus petites qui composent ces stratégies de coopérations. Nous nous intéressons particulièrement à la vision du développement durable du dirigeant de l'entreprise et au sens de l'engagement responsables. En effet, l'omniprésence du dirigeant et un management basé sur la proximité (Torrès, 2000) en petite entreprise, nous amène à nous intéresser aux représentations de celui-ci, et aux rôles de ces représentations dans l'engagement responsable.

Ainsi, nous nous sommes attachée à évaluer l'importance des représentations dans l'adhésion à une stratégie de coopération, à regarder l'évolution de ces représentations dans le temps par le contact à d'autres entreprises, enfin nous questionnons également l'impact de ces représentations dans le dynamisme collectif. La question à laquelle tente de répondre cette recherche est la suivante : Les représentations des dirigeants sont-elles des déterminants et participent-elles au dynamisme des stratégies de coopération inter sectorielles dédiées au développement durable ?

Pour répondre à cette question, nous avons utilisé une méthodologique qualitative, dans un positionnement interprétativisme en mobilisant une approche abductive. L'étude se focalise sur deux cas (Eisenhardt et Graebner, 2007, Yin, 2003). Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les différents acteurs (coordinateur, président, dirigeants), puis nous avons analysés les supports de communications (plaquettes, programmes, sites internet) des stratégies de coopération. Ces supports de communications présentent l'intérêt de véhiculer les valeurs développées collectivement auxquelles doivent adhérer les entreprises membres.

Les résultats montrent que les représentations ont un rôle majeur, à la fois parce qu'elles vont conditionner le sens donné à la démarche responsable, mais également parce qu'elles vont déterminer les besoins en termes de ressources et compétences des entreprises. Par ailleurs, la convergence des représentations individuelles est nécessaire au bon fonctionnement de la stratégie de coopération, sans quoi une rupture de valeur peut remettre en question la dynamique collective. Enfin, au fil des échanges et des rencontres, il est possible d'analyser une évolution dans les représentations des dirigeants.

La littérature relative au développement durable et à son application managériale la RSE est dans un premier temps abordée (Paradas, 2006 ; Berger Douce, 2009), puis les travaux portant sur les stratégies de coopération (Dyer et Singh, 1998) dans les petites entreprises seront mobilisés. Ensuite, pour répondre à la question de recherche l'étude se base sur une méthodologie exclusivement qualitative, de par la nature exploratoire de la recherche. De lors, les choix méthodologiques et les cas d'étude sont présentés. Enfin, les résultats sont abordés en trois points, dans un premier temps l'étude des discours des dirigeants amène à dresser des profils d'entreprises, ensuite les résultats montrent que la structuration et l'organisation de l'association favorisent l'échange d'un certains types de ressources. Enfin, les représentations de l'engagement responsables vont conditionner la dynamique collective et les échanges.

## **1. Cadre théorique**

Dans cette première partie la littérature relative au développement durable et à la responsabilité sociétales des petites entreprises va être abordée. La responsabilité sociétale est entendue ici comme l'application managériale des enjeux du développement durable (Paradas, 2006 ; Berger-Douce 2006). Puis les travaux sur la coopération seront développés avec une attention particulière aux recherches portant sur la coopération dédiée au développement durable.

### **1.1. La Responsabilité sociétale en PME**

La commission Européenne (2001) définit la responsabilité sociétale comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Ainsi, le concept est étroitement lié aux questions du développement durable et fait appel à des questions d'éthiques. Il est fondé sur le triptyque écologie, économie, social. Les PME étant la plus grande composante du tissu économique, elles sont de ce fait au centre des problématiques économiques pour les états. L'application des principes du développement durable ne relève pas pour autant pour ces entreprises d'obligations réglementaires, si ce n'est celles inhérentes à leur secteur d'activité. L'engagement dans des démarches RSE reste donc à l'entière volonté et motivation du dirigeant ou en réponse aux pressions de parties prenantes. Si, les défis sociaux et écologiques sont inévitables pour les PME par leur nature même elles disposent des caractéristiques qui peuvent en faciliter l'adoption (Jenkins, 2009). Cependant, il n'existe plusieurs profils de comportements des entreprises vis-à-vis de ces enjeux. Les travaux antérieurs ont permis d'identifier quatre types de comportements (Saulquin et Schier, 2007 ; Bonneveux et Saulquin, 2009) comme en témoigne le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : les différentes postures managériales face à la RSE**

| 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.<br>Ex : sponsoring et activités caritatives<br>... | Opportunités pour trouver de nouveaux produits ou services et avoir des démarches innovantes.<br>Ex : éco conception, promotion de la diversité. | Politique de RSE définie pour les Parties prenantes, Ex. co-construction des offres et des solutions. |

(Source : Bonneveux et Saulquin, 2009, p.17)

L'opérationnalisation de la responsabilité sociétale donne lieu à des pratiques hétérogènes. Les déterminants et les freins au développement d'actions responsables ont été identifiés, sans pour autant qu'il y est de consensus au sein des travaux. Plusieurs facteurs, organisationnels, institutionnels et individuels ont été identifiés comme révélateurs de l'engagement (Labelle et St-Pierre, 2010). Le positionnement géographique de l'entreprise, et la culture inhérente à ce positionnement est perçu comme le premier facteur institutionnels (Spence et al., 2000, Vives, 2006). Dans la même idée, le développement durable est « *avant tout une démarche ancrée dans des réalités locales, bien délimitées géographiquement* » (Berger-Douce et Courrent, 2009, p. 163). Ce que Labelle et St-Pierre (2010) vont contredire dans une étude portant sur 490 dirigeants de PME. Leur étude montre en revanche que plus la PME va croître plus elle va intégrer les enjeux sociaux dans ses pratiques (Cabagnols et Le Bas, 2008 et Perrini et al., 2007). En effet, plus entreprise a de ressources plus elle peut en mobiliser sur ces questions. Par ailleurs, l'approche de la RSE est ancrée dans leurs valeurs personnelles du dirigeant et dans la culture d'entreprise (Nielsen et Thomson, 2007). Toutefois, selon Paradas (2007) cet engagement fondé sur les valeurs, ou plutôt un système de valeurs, ne permet pas d'enlever tous les freins managériaux. En effet, « *les valeurs doivent être traduites en principes d'action qui eux-mêmes encadreront les actes (...) toute valeur n'existe que dans et par la réalisation d'un acte* » (Wellhoff 2011, p.20). Ainsi, les dirigeants de PME sont confrontés à la gestion managériale de leurs valeurs sociétales or l'absence de connaissance, de ressources autant humaines que financières sont les principaux freins à l'opérationnalisation des démarches responsables (Berger-Douce, 2006). Ce qui sous-entend donc que plus les entreprises sont petites plus elles ont besoin d'être informées et d'obtenir des ressources complémentaires. Pour obtenir des ressources les entreprises peuvent recourir à des stratégies de coopération

(Dyer et Signh, 1998, Koenig, 1996). « *Ancrés dans l'action, les dirigeants de PME n'ont bien souvent ni le temps, ni les moyens, ni même l'organisation nécessaire pour s'impliquer pleinement dans la recherche d'informations* » (Bonneveux et Saulquin, 2009, p. 182). Dès lors, les réseaux offrent cette opportunité d'accéder à des informations. Les recherches sur les stratégies de coopération en contexte de PME mettent en évidence les avantages et inconvénients des formes collectives, leurs déterminants qu'ils soient endogènes ou exogènes, ou leur lien avec la performance (Yami, 2003, Gundolf, 2006, Loup et Leyronas, 2008). Le développement durable 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 petite entreprise, définie par un principe de proximité (Torrès, 2000), amène un management plutôt centré sur l'humain. Toutefois, dans le cadre de la responsabilité sociétale les petites entreprises se cantonnent souvent à des actions sans lien avec leur activité et ne vont pas au-delà de quelques pratiques faites intuitivement.

## 1.2 Le rôle des représentations dans l'engagement développement durable

Selon Abric la représentation fonctionne « *comme une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place* » (Abric, 1994, p. 13). Dans la littérature, quatre hypothèses ont été formulées concernant l'évolution des représentations (Hodgkinson et Sparrow, 2002, Gendre-Aegerter 2008). Dans un premier temps, mes individus sont limités dans leur capacité à traiter la variété des informations et les stimuli du monde extérieur. De ce fait, ils emploient des stratégies afin de diminuer la charge du traitement de l'information. Ce qui leur permet d'aboutir en conséquence à une compréhension simplifiée de la réalité. Enfin, ces représentations mentales agissent comme des filtres traitant l'information pouvant la biaiser. Ce sont les expériences qui fondent les représentations centrales et périphériques et permettent aux dirigeants d'agir et de prendre des décisions. Les représentations centrales sont celles appartenant au système de valeur, les représentations périphériques évoluent dans le temps au fil des expériences. Ainsi, l'engagement dans des pratiques socialement responsables fait appel chez certains dirigeants de PME à leurs valeurs. Or des difficultés managériales peuvent être observées dans la mise en acte de ces valeurs du fait que le dirigeant est sans schémas mentaux de référence. Dès lors, la situation la plus économique est d'opérer toujours par rapport aux schémas de référence. La création de nouvelles représentations passe par l'échange, par des expériences nouvelles ou par un processus d'apprentissage. Si les moyennes entreprises sont plus investies c'est parce qu'elles ont les ressources nécessaires. Toutefois, quelles sont les options stratégiques des dirigeants petites entreprises, qui souhaitent mettre en œuvre le développement durable en accord avec les valeurs du dirigeant ? Une des solutions pour gagner en connaissance, et information est la coopération inter-entreprise. Dans cette lignée Bonneveux et Calmé (2010) et 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 responsabilité sociétale. De même Delpuech (2009), en se basant sur le courant de la sociologie de l'innovation, a montré que les actions collectives sont un facteur

d'appropriation de la responsabilité sociétale. 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 associations d'entreprises montre la volonté évidente de coopérer sur des thématiques transversales avec des acteurs multiples. Les stratégies de coopération sont mobilisées par les entreprises lorsqu'elles souhaitent acquérir des ressources et/ou compétences qu'elles ne possèdent pas et donc de ce fait, cherchent des partenaires pouvant leur apporter ces connaissances. Les dirigeants font appels généralement aux solutions qu'ils connaissent, ou cherchent des solutions dans leur environnement proche. De ce fait, le choix d'adhérer à une stratégie de coopération, signifie que le manager ou dirigeant n'a pas trouvé les informations nécessaires dans son environnement proche, ou dans son « stock de connaissance ». Il doit donc produire de nouvelles connaissances pour répondre à la problématique. Les connaissances sont issues des informations perçues, des problématiques auxquelles le dirigeant doit répondre et de ces schèmes mentaux (expériences passées).

La présente recherche s'inscrit dans ce cadre qui lie les démarches de développement durable des PME à des logiques d'actions collectives. Toutefois, étant donné l'hétérogénéité des comportements face à la responsabilité sociétale se pose la question de la possibilité de fonctionner collectivement. Ainsi, il sera question, au sein de cette recherche, de l'importance des représentations dans l'adhésion à une stratégie de coopération, de l'évolution de ces représentations dans le temps au contact d'autres entreprises et enfin de l'impact de ces représentations dans la dynamique collectif. La recherche va déterminer si les associations d'entreprises développées territorialement amènent les dirigeants de PME à la définir une politique de développement durable, en répondant à la question suivante Les représentations des dirigeants sont-elles des déterminants et participent-elles au dynamisme des stratégies de coopération inter sectorielles dédiées au développement durable?

## 2. Méthodologie

### 2.1 Récolte et traitement des données

La démarche adoptée est exclusivement qualitative, que ce soit pour le recueil, le traitement et l'analyse des données, du fait du caractère de la recherche qui se veut exploratoire et compréhensif. Il est possible de définir une analyse qualitative comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation, ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène (Paillé, 1996). La logique est de tendre vers la découverte et la construction du sens de l'action pour les acteurs et de parvenir à un niveau de théorisation acceptable (Paillé, 1996). En ce sens, l'analyse qualitative ne s'attache pas à décrire la récurrence observable des phénomènes, mais à faire émerger le sens des faits. Le travail s'appuie sur un matériau riche et complexe laissant une ouverture à de multiples interprétations. Au sein de cette recherche, les méthodes pour recueillir les données ont été plurielles, afin d'obtenir une richesse d'information supplémentaire. Des entretiens semi-directifs avec des représentants d'entreprises membres des associations et les coordinateurs couplés à une étude documentaire a été complétée par des entretiens des deux associations d'entreprises sélectionnées. L'étude s'appuie sur trente deux entretiens, menés en novembre 2011 et mai 2012. Les coordinateurs et les présidents des associations thématiques ainsi que les représentants des entreprises ont été interrogés. Les entretiens sont codés par attribution d'un numéro de un à dix-neuf, et d'une lettre E pour les représentants d'entreprises, P pour les

présidents des associations et C pour les coordinateurs. L'étude de cas multiple renforce la construction théorique (Yin, 2003). Ils permettent les comparaisons qui clarifient les résultats émergents de l'analyse (Eisenhardt, 1991). Les cas multiples créent aussi des théories plus robustes et des propositions plus profondément encastrées. Cependant, le choix des cas est plus compliqué, du fait qu'il est moins basé sur le caractère unique du cas, mais bien sur le côté répétitif et cela limite les explications alternatives (Yin, 2003). Le défi des études de cas multiples réside dans les contraintes liées à la richesse du matériau empirique qui couvrent plus que les objectifs de recherche. L'enjeu est de parvenir à restituer une histoire suffisamment riche pour étayer la théorie émergente, sans être trop descriptif.

La méthode utilisée pour traiter les données et l'analyse de la théorisation ancrée (Muchielli et Paillé, 2003), en partant d'une grille de codage qui reprend des thèmes issus du guide d'entretien (voir Tableau 2) (Miles et Huberman, 2003). L'objectif de l'analyse thématique est de transposer un corpus donné un certain nombre de thèmes qui doivent être représentatifs du contenu, et en rapport des questions des recherches. De ce fait, l'analyse thématique consiste à repérer les thèmes abordés dans un corpus, puis à les regrouper. Cette méthode d'analyse peut être utilisée aussi bien pour des entretiens, que des documents, notes d'entretiens ou notes d'observations. La méthode d'analyse de contenu thématique assume deux fonctions, à savoir une fonction de repérage et une fonction de documentation (Paillé et Muchielli, 2003). La fonction repérage relève d'un travail de saisie de l'ensemble des thèmes du corpus, en effet le chercheur va relever les thèmes pertinents en rapport avec la question de recherche. La fonction documentation va procéder du regroupement des morceaux de corpus appartenant aux mêmes thèmes, afin de les classer dans des grandes catégories thématiques et de juger de l'éventuelle prédominance d'un thème sur les autres. Les thèmes retenus pour l'analyse des données, issus du guide d'entretien et du terrain sont : la vision et les enjeux de la responsabilité sociétale, les attentes vis-à-vis de l'association, les actions développées par l'entreprise en matière de responsabilité sociétale, la nature des apports de l'association.

Les cas d'associations étudiées 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 associations et que nous souhaitons ici, spécifiquement étudié les impacts pour les PE, notamment parce qu'elles représentent 98% du tissu économique.

## **2.2 Présentation des cas d'étude**

Les associations thématiques offrent un espace d'échange de ressources permettant aux dirigeants de rencontrer des dirigeants confrontés à des problématiques similaires. De ce fait, le partage d'expérience et de connaissances liés à cette situation problématique, permet une acquisition rapide de nouveaux schèmes mentaux, transférables rapidement en pratique. De plus, ces espaces permettent aux dirigeants de prendre du recul par rapport à leur entreprises et à leur quotidien, de verbaliser les problématiques rencontrées, et de trouver des solutions, le cas échéant. L'association 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 processus ; ou commercial : échange sur les manières d'aborder un nouveau marché, association pour créer un produit. Les associations d'entreprises sont animées et coordonnées

par un tiers neutre, salarié ou prestataire externe, elles vivent des cotisations des membres et/ou des subventions des institutions qui ont pour compétence de favoriser et d'accompagner le développement économique.

Lors d'une première phase exploratoire, dix-sept associations d'entreprises entièrement dédiées au développement durable ont été recensées en France. Cette première phase a permis de définir un ensemble de modalités permettant de caractériser les associations. Parmi les associations recensées, deux font l'objet de cette étude, respectivement situées dans la vallée du Mont Blanc et dans l'Hérault (CasB).

### 2.2.1 Cas d'étude A

Il est né en 2009 suite à une réflexion menée au centre de la nature montagnarde. Le centre vivait du mécénat financier des entreprises. Il a décidé de créer un club pour valoriser ce mécénat et offrir aux entreprises une contrepartie sous la forme d'un espace d'échanges et de partage de connaissances. Ainsi, l'animateur, plutôt spécialisé dans l'environnement et la communication, s'est vu confier la mission de créer ce club et de recruter des entreprises. Ce rôle de recrutement a été par la suite confié au président, dont la légitimité est assise sur un charisme fort, ancien chef d'entreprise il incarne la réussite dans la vallée. De ce fait, de nombreux représentants d'entreprises se sont investis pour « *faire plaisir* » au président et ont du mal à entrer dans la dynamique et à se rendre disponibles pour assister aux réunions, qui sont souvent annoncées « *trop tardivement* ». D'autres dirigeants voient en revanche une réelle opportunité de rencontrer des pairs et d'agir pour préserver l'environnement, « *quand on voit que d'année en année la neige fond, c'est concret, il faut agir* » (E1-cas-A).

Cette association est au début de sa vie et en recherche d'identité et de dynamisme. En effet, en novembre 2012 s'est tenue une rencontre stratégique pour l'avenir de l'association, au cours de laquelle les adhérents étaient amenés à échanger sur leurs attentes et leurs besoins. Ce moment d'échange a permis de clarifier la stratégie de recrutement, puisque de nombreux représentants d'entreprises se sont plaints d'un recrutement massif de membre sans véritable réflexion. En effet, le président était dans une logique de recrutement de masse, afin de financer les actions du centre de la nature montagnarde via les cotisations des membres. Or, cette logique de recrutement ne satisfait pas les membres historiques autour duquel c'est construit l'association. Cinq entreprises phares de la vallée ont suivi et porté le projet et font figure de leader. Ces entreprises que l'on peut qualifier d'actives, reprochent la présence de membres seulement mécènes, à visée « business » qui cherchent à agrandir leur carnet d'adresse et non à acquérir des connaissances sur le développement durable. Ce qui ressort de cette journée d'échange c'est la nécessité pour les entreprises d'acquérir des connaissances sur les thématiques liées au pilier social du développement durable (bien-être au travail, management responsable, la communication responsable, la gestion des ressources humaines). Le cas d'étude B est une association d'entreprises initialement basée à Lodève (34) qui, dans l'optique de se développer, a ouvert un second bureau à Montpellier en 2010. La démarche consiste à 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.

Cette association a été créée 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 les membres fondateurs ont occupé les différents postes au sein du bureau (Président, trésorier,

secrétaire) et celui de salariée animatrice pour l'une d'entre eux. En remplacement de l'animatrice, en congé maladie, une coordinatrice a été recrutée en 2009, et à partir de ce moment, des conflits interpersonnels ont émergé allant jusqu'à remettre en cause les finalités et l'orientation même du association.

En effet, très vite les membres se rendent compte qu'ils ne partagent pas les mêmes valeurs que la coordinatrice. En effet, 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 ce 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 de l'association, 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, l'association peine à renaître.

Le cas B 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 valorise l'intelligence collective » (C-cas-B).

Ce cas est intéressant à un triple titre. En premier lieu, parce que c'est le charisme du Président qui a contribué à créer le dynamisme et l'attrait des adhérents pour l'association. En second lieu, parce qu'il illustre l'impact du couple Président-coordination. Enfin, il illustre un cas d'échec qui peut être appréhendé de manière longitudinale. En ce sens, il permet de mettre en évidence les raisons de l'échec ou de renaissance, ce qui va conduire à méthodologiquement porter une attention particulière aux mécanismes de reconstruction de la dynamique. Par ailleurs, ce cas montre la dynamique presque naturelle et immédiate liée au fait que ce sont des entreprises qui sont à l'initiative de l'association.

### 3. Résultats

Dans un premiers temps, nous verrons que les représentations des acteurs fondent l'engagement responsable, ainsi elles vont déterminer le sens donné à la démarche, les attentes vis-à-vis de l'association et les besoins en ressources et compétences. C'est également ces représentations qui vont conditionner la dynamique collective.

#### 3.1 Les représentations des acteurs

L'engagement responsable peut prendre des sens différents selon les acteurs interrogés. Pour certains dirigeants, la mise en œuvre de démarche responsable relève du « *bon sens* ». Si pour certains le développement de l'entreprise passe par le développement durable, pour d'autre en revanche il n'y a pas de réflexion stratégique. Ce qui engendre une absence d'attentes vis-à-vis de l'association et de cadrage de l'opérationnalisation des démarches responsables comme le souligne les verbatims suivants « *On a toujours fait du développement durable, c'est*

*naturel chez nous. Alors quand il y a eu le projet, c'était naturel pour nous d'adhérer » (E1-cas-A) et « quand je vois la neige fondre, je me dis qu'il faut agir, c'est urgent, mais comment faire ? Je ne sais pas, chez moi je fais attention à ma consommation, des petites choses, des petits gestes de bon sens. Mais comment faire pour mon entreprise ? » (E3-cas-A).*

Cette absence de réflexion stratégique et cette difficulté à donner un cadre à la démarche responsable, réside dans l'impossibilité à définir ce qu'est le développement durable ou encore la responsabilité sociétale. Les démarches relèvent pour les acteurs d'acte citoyens. Pour autant le « bon sens » ne leur permet pas de savoir comment traduire leur système de valeur au sein de leurs entreprises. Dans les pratiques, les acteurs rencontrés ont montré des difficultés à définir l'un comme l'autre des concepts. La majorité des dirigeants rencontrés ne savait pas ce que signifient les trois lettres qui composent l'acronyme RSE, et parle exclusivement de développement durable en terme écologique. Ainsi, certains acteurs se retrouvaient bloqués lorsqu'ils devaient définir l'acronyme RSE, comme en témoignent les verbatims suivants *« La RSE, je l'ai lu. (Après un temps de réflexion) Attendez, la responsabilité sociale et écologique ? » (E4-cas-B), ou « RSE ? je sais pas, non je sais pas. » (E5-cas-A) ou encore « Le Développement durable et la RSE ? Alors le développement durable c'est facile c'est le respect de l'environnement. » (E1-cas-B).*

L'association d'entreprises est donc avant tout, pour les petites entreprises, mobilisées pour donner du sens à la démarche et au développement durable, ce qui va de ca fait faire évoluer les représentations des acteurs. En effet, les motivations à l'engagement dans une stratégie de coopération, sont différentes selon les acteurs et fortement conditionnées au sens que prend la démarche responsable. Pour autant, ce qui est commun aux acteurs interrogés c'est la nécessité d'obtenir des ressources et compétences afin de développer la démarche de responsabilité. C'est cette recherche de ressources et compétences qui va être déterminante dans l'adhésion aux stratégies de coopération inter sectorielles. Toutes les filières et syndicats professionnels, ainsi que les chambres de commerce et de l'industrie sont aujourd'hui dotés de supports d'aide à la mise en œuvre de pratiques responsables. Pour autant, les supports développés ne sont pas suffisamment riches, et ne permettent pas de répondre aux enjeux identifiés. Notamment, parce que les acteurs sont dans l'incapacité de définir ce qu'est le développement durable, et en quoi l'entreprise adopte un comportement responsable.

*« On a toujours fait attention aux produits qu'on rejette dans la terre. C'est normal. Le management durable ? Ca veut dire quoi ? Management durable ? » (E1-cas-A).*

*« Au niveau écologique on fait plein de choses, au niveau social, non je ne sais pas (plus tard dans la conversation), les salariés sont formés à l'éco-conduite, une partie des bénéfices liés aux économies de gasoil leur sera reversée, c'est normal c'est grâce à eux. On a mis le wifi dans les cars et on offre les journaux aux abonnés. Je trouve pas ça révolutionnaire, non, Ca me paraît tellement normal. » (E3-cas-B).*

Le premier enjeu pour les entreprises dans l'adhésion à l'association est de parvenir à cerner les contours du développement durable. L'association des trois piliers, écologique, économique et social ne va pas de soi. Lorsqu'était défini l'acronyme RSE au terme de l'entretien, des remarques émergeaient à propos du terme « social ». Pour les dirigeants, il semble que le terme soit fortement connoté et très négativement. Il renvoie plus à de l'assistanat qu'à du management responsable ou éthique. Par ailleurs, le terme sociétal, finalement adopté dans les communications institutionnelles, n'a pas plus de sens pour les

acteurs rencontrés. D'autre part, du fait d'un mode de management centré sur la proximité, les dirigeants de petites entreprises n'intègrent pas la dimension sociale comme une dimension supplémentaire à valoriser et donc n'est pas présentée comme un levier sur lequel agir.

Dans le cas A, au-delà, de la difficulté à définir le développement durable et les comportements organisationnels qui peuvent répondre à ces enjeux, les petites entreprises ne valorisent pas les actions déjà mises en œuvre. Premièrement parce qu'elles n'ont pas conscience de l'impact de ce qu'elles ont réalisé, mais également parce que mettre en œuvre une communication promouvant leurs actions en terme leur semble inenvisageable. Elles expriment la peur d'être critiquées sur les aspects mis en lumière dans la communication et d'être accusées de passer sous silence des pratiques non-responsables.

*« Non, je ne communique pas, parce que on va me dire vous dites que vous faites ça, mais là-dessus vous n'agissez pas. On communiquera quand on sera irréprochables » (E4-cas-A).*

Toutefois, dans le cas B les actions prioritaires développées par les entreprises qui ont bénéficiées du label concernent la réduction des déchets, l'utilisation des énergies, les plans de déplacements. La proximité avec les salariés ne justifie pas d'actions particulières. De plus, quel que soit le cas l'absence de définition claire du développement durable, des moyens et de l'étendue de l'action engendre l'absence de clarification d'enjeux stratégiques. Ainsi, les dirigeants via l'association d'entreprises attendent de l'accompagnement dans la définition d'enjeux stratégiques. En effet, pour certains acteurs l'association est un moyen de rompre avec une automatisation des pratiques sans liens entre elles. L'association doit donc offrir des bonnes pratiques, simples et facilement applicables mais elle doit également permettre de commencer une réflexion globale et stratégique. L'absence de représentations managériales et stratégiques du développement durable freine la mise en œuvre ou la valorisation d'actions réalisées.

### **3.2 Les profils d'entreprises composant les associations d'entreprises thématiques**

Afin de déterminer les besoins en ressources, en compétences, et en capacités dynamiques des entreprises qui les amènent à participer à une stratégie de coopération intersectorielle dédiée au développement durable, nous allons identifier des profils. En effet, au cours de la description et de l'analyse des cas, il est apparu que les entreprises ont des enjeux différents, et que ceux-ci vont conditionner leurs attentes. Dès lors, afin de fonctionner de manière optimale, les stratégies de coopération doivent identifier, si ce n'est les besoins des entreprises, les profils présents et d'en induire des actions pouvant apporter les ressources et compétences nécessaires.

Les divergences sont observables à partir de l'analyse des motivations à l'engagement et du sens donné à la démarche. Le cas A permet de faire ressortir les différences de manière plus caractéristique que dans le cas B, toutefois, malgré le partage de valeurs et de représentations communes, le sens attribué à la démarche se différencie dans la finalité conférée à la démarche.

Ainsi, nous avons dressé quatre profils en fonction de la représentation du développement durable et de l'engagement que représente la démarche. Pour ce faire, nous nous sommes basée sur les représentations véhiculées dans les entretiens, et non sur l'analyse des

comportements organisationnels adoptés par les entreprises pour répondre aux enjeux. Notons que les typologies comportementales présentes dans la littérature sont éclairantes, mais le choix d'une typologie sur les représentations amène à identifier de nouveaux profils non déterminés par des réponses aux pressions de l'environnement. L'intérêt de proposer un nouveau type de profil est de nous permettre d'identifier les besoins en ressources et en compétences des entreprises, et ainsi de proposer une vision managériale des enjeux du développement durable.

Pour créer la matrice, deux axes ont été définis, le premier catégorise les raisons de l'engagement, le second reflète la perception du développement durable. Ils sont développés avant la présentation de description des profils qui émergent de la matrice. L'axe vertical classe les motivations à l'engagement dans des démarches responsables, selon que celles-ci soient perçues comme une opportunité ou une obligation. Derrière la notion d'opportunité, il y a la référence aux opportunités d'affaires, mais également une vision idéaliste, qui consiste à positionner les pratiques en lien avec les enjeux du développement durable comme des opportunités de changer le monde. *« On s'est posé la question, est ce qu'on prend tous les clients ? Est ce qu'on peut travailler avec un pollueur par exemple ? Ça a été une véritable réflexion ! Et bien, oui parce que si ce n'est pas nous qui les amenons à changer, qui le fera ? C'est aussi notre but de faire changer les autres »* (CasA-E9). *« Pour moi c'est plus la question du rapport au territoire, plus que celle du développement durable, les études qui ont été faites montrent que si vous achetez en local pour par exemple 100 euros, vous avez de l'ordre de 70 % qui vont être dépensés localement, si vous achetez en supermarché ou chez un grossiste, c'est de l'ordre de 20%, sur internet, c'est 0%. C'est un argument assez puissant. Il faut défendre l'idée que d'acheter à un entrepreneur local c'est plus impactant au niveau local »* (CasB-psd12). La finalité de l'engagement, telle qu'énoncée par les acteurs, ne se réduit pas aux frontières de l'entreprise. L'entreprise est perçue comme encadrée dans un territoire, un environnement et/ou un ensemble de relations, sur lequel et avec lequel il faut agir. L'entreprise a un rôle à jouer au sein de la société.

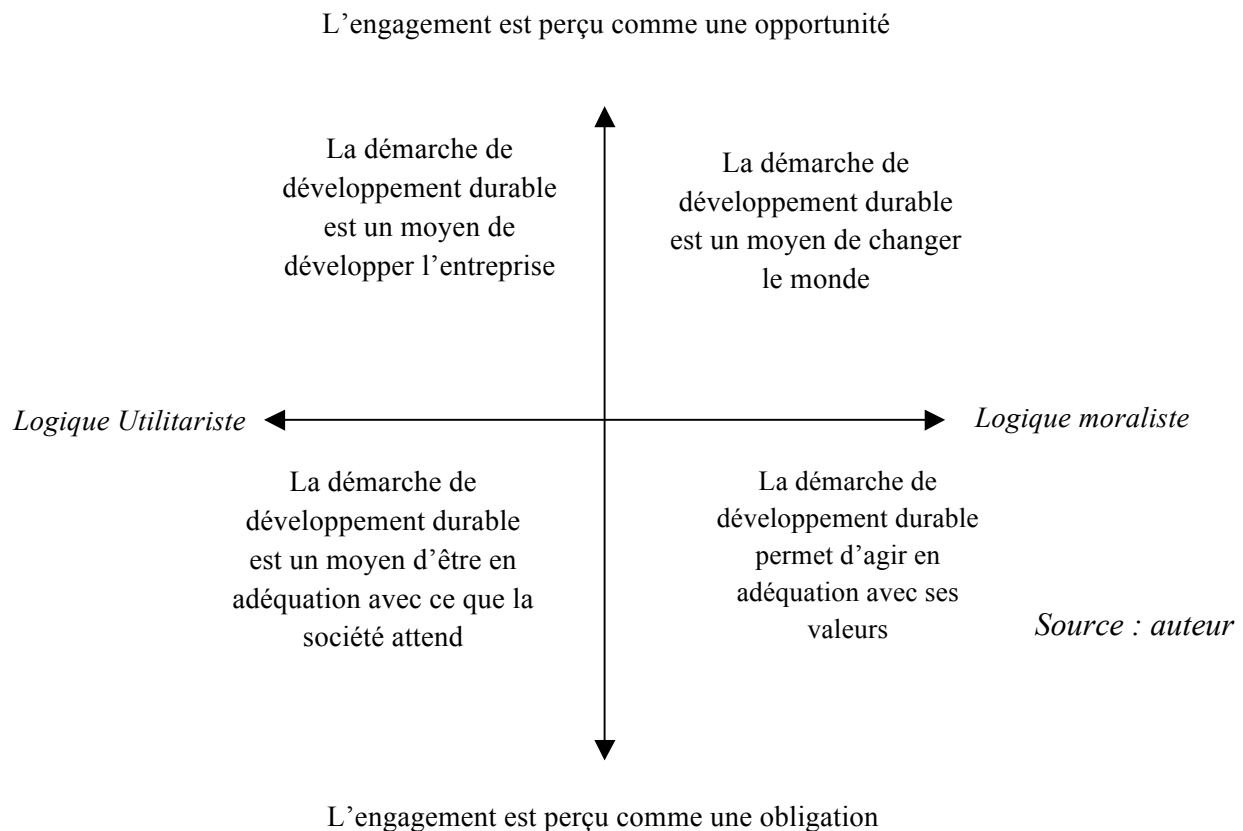
A l'opposé, de ces acteurs, qui voient l'engagement responsable comme le moyen d'agir sur le monde et de le changer, il y a les acteurs *« opportunistes »* pour qui le monde est tel qu'il est ; ils voient surtout dans le développement durable des opportunités d'affaires. Les discours, quant à eux, restent plus emprunts de thèses néo-classiques. *« C'est un moyen de garder certains clients, et en plus ça nous permet de facturer, de proposer des missions »* (CasA-E8). *« Les trois piliers, je suis d'accord, mais c'est l'économie qui prime, et ça vous ne pourrez pas le changer, il faut faire avec »* (CasA-E15). L'engagement des entreprises dans ces cas-là est conditionné aux contraintes auxquelles doivent faire face les entreprises. Ces contraintes peuvent être de différentes natures : liées au marché, aux clients, aux fournisseurs, à la législation. Pour autant, l'engagement n'est pas vécu comme subi. Les opportunités qu'offre l'ouverture des marchés aux produits plus écologiques et élaborés dans des conditions sociales, éthiques, sont saisies et participent au développement des entreprises, qui se repositionnent ou élargissent leur offre.

Sur le même axe, à l'opposé, se trouve les discours positionnant la réponse aux enjeux du développement durable comme une obligation. L'obligation peut s'entendre comme une obligation morale. *« Quand on voit la neige fondre, d'année en année. J'ai grandi ici, avant au mois d'avril, là tout autour c'était encore recouvert de neige. Regardez. On ne peut plus*

*continuer ainsi » (CasA-E2). « On essaie de faire attention aux produits qu'on utilise parce qu'on les rejette dans la terre, dès qu'on peut, on fait attention à ce qu'on utilise » (CasA-E4). L'enjeu pour ces acteurs est de faire en sorte que leurs entreprises ne laissent que peu de traces, de pollutions, d'agir en conscience, d'œuvrer pour que l'entreprise véhicule des valeurs. L'entreprise n'a pas de rôle à jouer dans le développement de la société, mais doit respecter l'environnement dans lequel elle évolue. Enfin l'obligation peut être vécue comme une obligation envers la loi, envers la société. Dans ces cas-là, les entreprises vont se conformer aux attentes de la société pour survivre. Dans ces cas-là, la démarche semble être subie par les acteurs, imposée comme une contrainte. « On m'a dit faut passer l'imprim'vert, j'ai passé l'imprim'vert. Vous croyez que je facture plus parce que j'ai le label ? Pas du tout, parce que les gens ils veulent du papier recyclé, des encres végétales, oui mais ils ne veulent pas payer. J'étais plus heureux il y a dix ans. Mais bon, si vous ne le faites pas, vous vendez plus » (CasA-E1).*

L'axe horizontal est déterminé par la vision du développement durable véhiculée dans les discours des acteurs. Nous avons identifié qu'il était positionné comme le respect d'un certain nombre de valeurs, de principes moraux ou comme un moyen, dans une finalité utilitariste. Dans les discours portant sur les valeurs, les acteurs expriment que, pour eux, cela relève « du bon sens », que « c'est normal », de plus, ils font référence à leur vie personnelle, en resituant leurs actions dans leur contexte familial « j'ai une fille », « j'ai deux enfants », « à la maison ». Comme le souligne cet acteur « Le développement durable relève d'abord d'une démarche personnelle, et puis c'est devenu un axe au niveau de la direction, l'entreprise s'était déjà engagée dans une démarche de réduction des accidents du travail et de réduction des risques » (CasB-E5), « Le développement durable c'est pour l'avenir » (CasA-E14). À l'inverse, les entreprises dans une logique utilitariste justifient le développement durable par le marché, dans une vision économique. Soit, elles cherchent à se mettre en conformité avec ce qu'attend la société, les parties-prenantes, ou le marché. Soit, elles ont perçu des bénéfices liés à la mise en œuvre de la démarche. Ces bénéfices peuvent être le développement d'un nouveau marché, d'une innovation, la proposition d'un service supplémentaire. « C'est le marché qui exige » (CasA-E1) ou « Ça permet de facturer des services en plus » (CasA-E8); « Le système, il est comme ça, soit vous prenez le train en route, soit vous restez sur le bord à regarder » (CasB-E12). Les représentations ne sont pas figées, elles peuvent évoluer au cours des échanges. Un acteur, dont la démarche n'est au départ subie que comme une contrainte, peut, après quelques actions et partage de ressources, voir le développement durable comme le moyen de développer l'entreprise.

Il faut considérer ces profils comme des types idéaux, qui vont susciter les besoins en ressources et compétences et les besoins de développer des capacités dynamiques. Les engagements peuvent être présentés de la sorte :

**Figure 1 : Matrice des engagements et représentation du développement durable**

De ce schéma, quatre « profils » peuvent être identifiés. Ces profils sont à voir comme des types idéaux, et non comme des éléments catégorisants. Identifier des types idéaux d'entreprises, à partir des entretiens réalisés avec les acteurs représentant leurs entreprises, que ce soit des dirigeants ou des chargés de développement durable, permet de mieux cerner par la suite les enjeux et les besoins en termes de ressources et compétences. Il est donc nécessaire d'utiliser ces types idéaux avec les précautions d'usage.

Ces profils sont utiles pour comprendre les différences de comportement des entreprises et dans les attentes qu'elles nourrissent vis-à-vis du collectif. En effet, si pour certaines la volonté est essentiellement d'échanger, de partager un savoir, des connaissances et/ou des compétences qui seront introduites dans le temps dans l'entreprise. Pour d'autres, l'enjeu est d'obtenir des solutions concrètes, très rapidement opérationnalisables, tandis que d'autres encore souhaitent mobiliser la stratégie de coopération pour obtenir des moyens financiers ; par exemple pour financer l'obtention d'une certification, d'une labellisation. Nous présentons les différents profils, puis les besoins en ressources et en compétences associés à ces profils.

*-Le profil de l'idéaliste :* L'idéaliste est l'acteur pour qui la finalité de l'entreprise est d'œuvrer pour changer le monde, vers un monde meilleur. Le discours est empreint de termes tels que « changement », « transition », avec des formules injonctives « nous devons », « il faut ». Les acteurs s'appuient sur des argumentations scientifiques, des études et ont un discours relativement alarmiste mais résolument optimiste. Généralement, les entreprises

avec lesquelles ils travaillent, et notamment leurs fournisseurs, sont également investies dans la démarche. Ils se montrent exigeants concernant leurs partenaires d'affaires. « *Pour l'entretien des locaux, je n'arrivais pas à trouver une seule entreprise travaillant avec des produits écologiques. Leurs produits industriels c'était inconcevable pour moi. Avec l'équipe on a réfléchi, est ce qu'on faisait le ménage nous-même, ou est ce qu'on engageait quelqu'un pour le faire ? Si, on avait trouvé une entreprise on aurait payé, donc on a décidé de créer de l'emploi. On achète nos produits, et on a une femme de ménage, qu'on paye mieux que ce qu'elle aurait été payée dans une entreprise prestataire* » (CasA-E9). La stratégie de coopération 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.

-*Le profil du moraliste* : Ce deuxième profil positionne le développement durable comme une obligation morale. Ce sont des citoyens qui agissent dans leurs entreprises comme ils agissent dans leur vie, en appliquant des principes « de bon sens », tel qu'éteindre les lumières ou les ordinateurs en partant le soir. Pour ces profils, chaque acteur doit respecter le principe « ce que je fais chez moi, je le fais dans l'entreprise ». Il n'y a pas de séparation entre la sphère privée et publique. « *Ce que je donne à manger à mes clients, il faut que je puisse le manger moi-même ou mes salariés. Quand je cuisine la viande j'ai beaucoup de perte de matière, mais je ne jette pas, je m'en sers d'en d'autres préparations. Les épiluchures elles partent au compost. C'est des petits gestes au quotidien qui font la différence* » (CasA-E13). Dans ces cas, la stratégie de coopération va être positionnée comme un outil au service de la volonté de faire progresser dans la démarche de développement durable. Ces profils ont un fort besoin en informations, notamment sur le management. Ils ont besoin de cerner les contours de la démarche, de réfléchir au positionnement de l'entreprise par rapport aux enjeux du développement durable, ils vont donc solliciter la stratégie de coopération pour obtenir des compétences spécifiques et techniques, des compétences managériales, des ressources temporelles et informationnelles.

-*Le profil de l'opportuniste* : L'opportuniste positionne le développement durable comme le moyen de développer l'entreprise, de rompre avec le jeu concurrentiel en étant le « *first mover* ». Il cherche à acquérir les avantages compétitifs de cette position. Le développement durable est le moyen de développer des innovations incrémentales, plus que radicales, ou de créer des marchés de niche. « *Ca nous permet de développer des services* » (CasA-E8), « *On a élargi notre gamme avec des produits éco-conçus* » (CasA-E5). Les acteurs au profil opportuniste sont dans des entreprises qui savent communiquer et mettre en valeur ce qu'elles font. L'opportuniste voit la stratégie de coopération comme le moyen de parvenir à acquérir des informations, il a un fort besoin en ressources informationnelles et temporelles. De plus, la stratégie de coopération est un moyen de gagner en visibilité, en communiquant sur l'adhésion à cette stratégie de coopération. Ces acteurs sont encadrés dans de nombreux réseaux et mobilisent l'ensemble des institutions qui ont en charge l'aide au développement des entreprises. Ils peuvent également suivre de nombreuses conférences et formations pour se tenir informés. La stratégie de coopération est un outil de mutualisation de ressources, et leur permet des ressources financières pour

suivre des formations, ou pour démarrer des certifications à moindre coût (1000 NR, ISO) et ainsi conquérir de nouveaux clients.

-*Le profil du pragmatique* : Le dernier profil identifié est celui du pragmatique, c'est un profil d'entreprise qui va s'adapter au marché, aux pressions subies. La démarche n'est pas intériorisée, l'action se fait en réaction au fur-et-à-mesure des pressions environnementales, il n'y a pas d'anticipation des évolutions du marché par exemple. De ce fait, les entreprises de ce profil peuvent avoir à assumer de lourds investissements ou de profonds changements organisationnels et ce, rapidement, sans y être préparées. « *J'ai fait tout ce qui fallait, j'ai changé les machines, vous savez combien ça m'a coûté ? Mais je ne gagne pas plus, au non, je ne gagne pas plus. On nous demande en France, c'est bien joli, mais qui contrôle ce qui se passe là-bas à l'étranger, parce qu'il ne faut pas croire, y a plus de frontières. Avec internet les gens comparent et vont au plus offrant* » (CasA-E1). Pour répondre à ces pressions, les entreprises du profil pragmatique ont recours aux stratégies de coopération intersectorielles pour obtenir des moyens et des outils. La stratégie de coopération va être positionnée comme un outil d'aide à la mise en place de la démarche responsable. L'acteur va surtout se concentrer sur des solutions pragmatiques avec des effets visibles rapidement.

### 3.3 Le rôle des représentations dans la dynamique collective

Le cas A montre des problématiques liées aux divergences de représentations entre la présidence et la coordination. En effet, le président a une vision très « business » du développement durable et oriente l'association dans cette dynamique. Tandis que le coordinateur, animateur montagne, au départ à une vision plus globale et écologique. Ce clivage se retrouve parmi l'ensemble des entreprises. Ce qui crée des tensions, notamment du fait de la présence de filiale de grand groupe réputée pour faire du « *Green washing* ». Comme le souligne les verbatims suivants : « *va falloir qu'on m'explique, ce qu'elle fait là (en parlant de la représente d'une banque), parce que si c'est pour agrandir son carnet clientèle ce n'est pas le lieu.* » (E1 – cas A), « *il veut faire dans la quantité, pas dans la qualité. C'est n'importe quoi. Les entreprises ne s'y retrouvent plus. Il ne sait même pas ce que c'est le développement durable.* » (C-Cas A)

Le fait que l'association fonctionne sur le partage d'un ensemble de valeurs communes permet aux acteurs de parvenir à échanger malgré leur appartenance à des secteurs d'activité différents. Toutefois, lorsque les valeurs, qui évoluent avec le temps viennent à diverger alors on assiste à une rupture de valeurs pouvant à terme compromettre la stratégie de coopération. Ainsi, la structuration du collectif va contraindre et conditionner la nature de la réponse et l'évolution des représentations des membres au fil du temps. En effet, le cas A est orienté préservation du territoire, le cas B a dans un premier temps privilégié la communication des actions déjà en place. De plus, il y a des différences importantes de représentation entre les deux cas, dans le cas A la forte orientation écologique a amené mes acteurs à échanger autour d'ateliers liés à la pollution, aux ressources naturelles, aux énergies et donc à proposer des ressources et compétences essentiellement écologiques. Dans l'autre cas, la volonté de changer le monde et de proposer des systèmes d'échanges qui ne soient pas économiques a amené l'association à développer des outils pragmatiques. L'orientation l'association et la représentation du développement durable véhiculée est fortement corrélée au contexte

politico-économique dans lequel l'association évolue. La volonté de préserver la montagne, la forte pollution et le désengagement politique amène le cas A à positionner les entreprises comme des entreprises citoyennes qui doivent prendre en charge ces thématiques. *« Travaillons ensemble pour la montagne et son développement durable », telle est la devise qui rassemble les membres du Cas A. En créant le Cas A, nous souhaitons vous offrir une plate-forme d'actions pour vous accompagner et vous permettre d'agir concrètement pour un développement respectueux de nos territoires. »* (Site internet Cas A). Tandis que dans le cas – B, le positionnement initial de l'association en terre Lodévoise est une revendication de l'absence de préoccupation politique des entreprises localisées à l'extérieur de la capitale régionale. De ce fait, les dirigeants d'entreprises développent par leurs propres moyens les outils collectifs leur permettant d'accéder aux ressources recherchées. Les enjeux pour les coordinateurs des associations sont de parvenir à créer un espace dynamique, dans lequel les chefs d'entreprises se sentent suffisamment en confiance pour venir et échanger sur leur problématique. Toutefois, pour que les dirigeants parviennent à échanger il est nécessaire la création d'un socle commun de connaissances, d'outils et d'indicateurs et dans la création d'un langage commun. Par ailleurs, la constitution d'un passé et, d'un avenir commun et partagé peu aider à mettre en confiance les membres qui dès lors se sentent impliqués individuellement dans une dynamique collective.

Les dynamiques développées au niveau de l'association vont reposer sur la capacité de coordination à mettre en cohérence les enjeux des différents acteurs, à savoir les entreprises, la présidence et les financeurs le cas échéant. En effet, chacun d'entre eux ayant une représentation du développement durable et du rôle de la stratégie de coopération, à charge au coordinateur, de fédérer l'ensemble de ces représentations afin d'assurer une dynamique collective. Cette dynamique collective se construit dans le temps et nécessite, outre la convergence des représentations, le développement d'une confiance entre les acteurs. Le développement de cette confiance passe par la connaissance de l'autre. Pour faire converger les représentations les coordinateurs s'appuient sur des chartes de valeurs qui déterminent les comportements des entreprises au sein du collectif et en matière de développement durable. La collaboration étant à la base du fonctionnement, les acteurs représentant leurs entreprises doivent autant apporter et contribuer qu'ils souhaitent recevoir. Pour autant aucune sanction n'est préconisée en cas de comportements non-conforme à la charte de valeur.

## Conclusion

En conclusion, les stratégies de coopération font l'objet de nombreuses recherches pour autant actuellement les travaux se concentrent sur la coopération entre concurrents, ou entre des acteurs d'une même chaîne de valeur. L'objet ici était d'étudier des formes de coopération thématiques et intersectorielle. L'enjeu de ces nouvelles formes de stratégies de coopération dédiée aux enjeux du développement durable est de permettre aux dirigeants d'obtenir des ressources (connaissances et informations) afin qu'ils soient en mesure d'opérationnaliser le développement durable. Toutefois, l'élément fédérateur ou le déterminant est différent de ceux habituellement observés par la littérature. Cette recherche montre que si les valeurs communes permettent, au départ, aux acteurs d'échanger, en cas de trop forte hétérogénéité des partenaires des problématiques peuvent apparaître au sein de la dynamique collective. Le

rôle des représentations de dirigeants de petites entreprises est primordial dans les stratégies de coopération. Les dirigeants de petites entreprises ont une connaissance très étroite du développement durable, orientée écologie. L'appartenance à un collectif peut faire évoluer les représentations et permettre aux chefs d'entreprises de concevoir concrètement comment mettre en œuvre des stratégies en liens avec les enjeux du développement durable. Toutefois, l'association en tant que méta-système porteur de valeur et régulateur de représentation peut selon les acteurs en charge de la présidence et de la coordination ne donner à voir qu'une vision très restreinte du développement durable, écologique dans le cas A, communicationnelle dans le cas B. Les dirigeants qui ne trouvent pas les réponses à leurs questions dans les cercles d'échanges classiques sont poussés à s'orienter vers ces stratégies coopératives, mais n'accèdent pas nécessairement aux ressources souhaitées du fait de l'orientation prise par l'association. L'absence de définition claire du développement durable et la libre interprétation rendent son opérationnalisation complexe.

## Bibliographie

- Abric J.C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Berger-Douce S. et Courrent J.M. (2009), Développement durable et proximité(s) au service du développement local ?, In Messegheem K., Polge M. Temri L. (2009), *Entrepreneur et dynamiques territoriales – Mélanges en l'honneur de Colette Fourcade*, Editions EMS, p. 161-174.
- 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
- 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
- Bonneveux E. et Calmé I. (2010), Le processus d'appropriation d'une démarche de RSE par des dirigeants de PME, 10<sup>ème</sup> 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
- Cabagnols A. et Le Bas C. (2008)), Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise, une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête, *Economies et sociétés*, n°42, vol.1, p.175-202.
- Delpuech C. (2009), Quels sont les facteurs favorisant l'intégration des démarches de RSE dans la PME, Actes du 4<sup>ème</sup> congrès du RIO développement durable, Lille, du 25 au 27 Juin
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *the academy of management review*, vol. 23, n°4, p. 660-679.
- Eisenhardt K.M. (1991), Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, vol.16, p. 620–627.
- Eisenhardt K.M. et Graebner M.E. (2007), Theory building from cases : opportunités and challenges, *Academy of management journal*, col. 50, n°1, p.25-32.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gendre-Aegerter D. (2008), La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive, Thèse présentée à l'université de Fribourg, Suisse.
- Gundolf K., Jaouen A. et Loup S. (2006), Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme, *Revue française de gestion*, n°167, vol. 8, p.141-155.
- Hodgkinson G.P. et Sparrow P.R. (2002), *The competent organization : a psychological analysis of the strategic management process*, Buckingham, Open University Press.
- 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
- La commission Européenne (2001), *Livre vert de la commission européenne*.
- Labelle F. et St-Pierre J. (2010), Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable, Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et la PME, (CIFEPME), Bordeaux, 27-29 octobre.

- Loup S. et Leyronas C. (2008), Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE, Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et la PME, (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, 28-31 octobre.
- Miles A. et Huberman M. (2003), Analyse des données qualitatives, Bruxelles, De Boeck Université
- Moscovici S. (1989), Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire, in Jodelet D, les représentations sociales, Paris, Presses Universitaires Françaises.
- Paillé P. (1996), Qualitative (analyse) », dans Mucchielli A. (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Éditions Armand Colin, pp. 180-182.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2003), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin.
- Nielsen A.E. et Thompson C. (2007), Reporting CSR : what and how to say it ?, Corporate communications : an international journal, vol.12, p.25-40.
- Paradas A. (2007), le dirigeant comme levier de la RSE en TPE, Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive, Revue internationale PME, numéro spécial, les PME et la responsabilité sociale des entreprises, vol. 20, n°3-4, p.43-67.
- Paradas A. (2006), Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes, Congrès international en Entrepreneuriat et PME, CIFPME.
- Perrini F., Russo A. Tencati A. (2007), CSR strategies of SMEs and large firms, evidence from Italy, Journal of Business Ethics, vol.74, n°3, p.296-308.
- 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, 2007(1), n°233, pp.57-65
- Temri L., 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°29/1, pp. 103-125
- Torrès O. (2000), Du rôle de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, 5<sup>ème</sup> Congrès international francophone. (CIFPME) Lille, Octobre, 2000
- Wellhoff T. (2011), Les valeurs, Editions organisations, Eyrolles.
- Yami S. (2003), Petite entreprise et stratégie collective de filière, Revue Française de Gestion, n°144 (2003/3), pp. 165-179
- Yin R. (1994), Case Study Research: Design and Methods, London: Sage Publications.