

L'ENGAGEMENT D'UNE PME DANS UN DISPOSITIF COLLECTIF DE RSE : UNE LECTURE PAR LES PARADOXES DANS UNE PERSPECTIVE COGNITIVISTE



Résumé

Notre étude vise à explorer les contradictions présentes dans le déploiement de pratiques RSE par les PME engagées dans un dispositif collectif de RSE. En mobilisant les travaux sur les représentations cognitives des dirigeants ainsi que l'approche par les paradoxes, nous nous interrogeons sur le rôle que peuvent jouer les dispositifs collectifs de RSE dans la gestion paradoxale qu'implique la mise en œuvre de principes RSE dans les PME. Nous analysons ainsi comment évoluent les paradoxes au cours de la participation au dispositif collectif étudié et comment les dirigeants y font face. Notre recherche repose sur l'étude d'un cas unique, une PME engagée dans un dispositif, proposé par un réseau professionnel. L'analyse est centrée sur l'univers cognitif de la dirigeante en mobilisant la méthode de la cartographie cognitive. Nos résultats montrent l'existence d'une coévolution de plusieurs paradoxes et apportent un éclairage quant au rôle du dispositif sur l'évolution des schémas mentaux de la dirigeante.

Mots-clés : RSE, PME, paradoxes, représentations cognitives

Isabelle CALMÉ, maître de conférences

Vallorem (EA6296)
IAE, Université de Tours
isabelle.calme@univ-tours.fr

Élise BONNEVEUX, maître de conférences

Vallorem (EA6296)
IAE, Université de Tours
elise.bonneveux@univ-tours.fr

L'ENGAGEMENT D'UNE PME DANS UN DISPOSITIF COLLECTIF DE RSE : UNE LECTURE PAR LES PARADOXES DANS UNE PERSPECTIVE COGNITIVISTE

Introduction

Les travaux de recherche sur les facteurs favorisant l'intégration des pratiques de RSE dans les PME ne cessent d'augmenter (Jenkins, 2009 ; Paradas, 2008 ; Berger-Douce, 2010 ; Labelle et Saint-Pierre, 2010 ; Bonneveux et Calmé, 2015). Une place de plus en plus importante est en outre accordée aux réseaux professionnels, aux dispositifs collectifs de RSE, considérant ces derniers comme des leviers importants de diffusion de pratiques RSE en PME (Berger-Douce, 2010 ; Bonneveux, Calmé et Soparnot, 2015 ; Delpuech, 2009). Toutefois, si les études montrent un rôle certain de ces réseaux sur la sensibilisation, la prise de conscience ou l'engagement de dirigeants de PME dans des valeurs responsables, peu apportent des éléments concrets quant à leur influence sur le déploiement de pratiques RSE au sein même de ces structures. Les situations de RSE en PME sont certes contrastées mais il ressort globalement que malgré l'existence d'outils adaptés ou de dispositifs spécifiques, les dirigeants de PME restent bien souvent hésitants dans un déploiement plus global d'une démarche RSE au sein de leur organisation. Des freins, des tensions, des paradoxes subsistent, issus de l'articulation entre les dimensions sociales, environnementales et économiques des pratiques de gestion, des valeurs et des représentations que s'en font les dirigeants de PME (Paradas, 2008) et des stratégies ou jeux d'acteurs qu'ils suscitent. Notre étude vise à explorer plus particulièrement ces tensions, ces contradictions présentes dans le déploiement de pratiques RSE de PME engagées dans un dispositif collectif de RSE.

Dans le sillage des travaux académiques menés d'une part sur la RSE en contexte PME - notamment les travaux pointant le rôle des représentations des dirigeants de PME - et d'autre part, les études portant sur les paradoxes (Smith, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Jay, 2013 ; Jazarbowski et al, 2013), nous nous interrogeons sur le rôle que peuvent jouer les dispositifs collectifs de RSE auprès des dirigeants de PME dans la gestion paradoxale qu'implique la mise en œuvre de principes RSE au sein de leur organisation. Nous cherchons plus particulièrement dans le cadre de cette étude, à savoir en quoi la participation du dirigeant de PME à un dispositif collectif de RSE peut-elle l'aider à faire face aux tensions paradoxales que la mise en œuvre de principes RSE implique dans son organisation. Compte tenu du peu d'études consacrées au management des paradoxes liés aux pratiques responsables en PME, notre réflexion s'inscrit dans une démarche exploratoire à visée compréhensive. Sur le plan méthodologique, notre étude porte sur un cas unique, une PME de moins de 10 salariés, engagée dans un dispositif collectif de RSE proposé par un réseau professionnel, le Centre des Jeunes Dirigeants. Un suivi de la dirigeante tout au long de sa participation au dispositif s'est opéré entre septembre 2012 et juin 2013. Au travers de ses actions, ses pensées et son discours, nous avons cherché à identifier les paradoxes auxquels elle et son entreprise étaient confrontées. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux représentations mentales de la dirigeante afin d'étudier la manière dont elle percevait les situations paradoxales et y faisait face. Nous avons pour cela centré l'analyse sur son univers cognitif, en mobilisant la méthode de la cartographie cognitive.

Dans une première partie, nous posons les bases théoriques et apportons des éléments de compréhension quant à la pertinence de mobiliser une approche par les paradoxes à travers l'analyse

des représentations du dirigeant pour appréhender les contraintes et les freins du déploiement de pratiques RSE en PME. Une deuxième partie précise le cadre méthodologique de notre recherche et décrit les données utilisées dans notre étude. La troisième partie présente nos résultats, suivis d'une discussion dans une quatrième partie.

1. L'intégration de la RSE en PME : approche par les paradoxes et analyse des représentations du dirigeant

Nous présentons dans un premier temps l'approche par les paradoxes puis l'analyse des représentations du dirigeant de PME afin de mieux appréhender les réalités complexes liées au déploiement de pratiques responsables.

1.1 Le paradoxe : une approche conceptuelle au service d'une meilleure compréhension des réalités complexes du déploiement de la RSE en PME

L'engagement responsable des PME donne lieu à des situations contrastées. Ces dernières se caractérisent par des comportements de rejet, d'évitement ou alors de conformité aux valeurs du développement durable, renvoyant par là même à des degrés d'intégration plus ou moins poussée des dimensions économiques, sociales et environnementales dans les stratégies des PME. Comme le soulignent Courrent et al. (2012), la RSE est peu institutionnalisée dans les TPE. Les raisons souvent invoquées s'appuient sur les contraintes de temps, de taille, de ressources et de coûts qui freineraient les PME dans l'adoption de pratiques responsables. L'intégration de pratiques responsables repose sur l'existence d'arbitrages ou de contradictions entre notamment le coût de mise en conformité et le maintien de l'emploi, ou encore entre la recherche d'une croissance, d'un développement et la mise en place d'actions visant à améliorer l'impact social et environnemental (Smith, Gonin, Besharov, 2013). L'intégration de pratiques RSE en PME reste fortement conditionnée par la nature des modes de gestion qui caractérisent la petite taille (processus décisionnel informel, faible spécialisation, forte centralisation autour du dirigeant...). La complexité des enjeux que suscitent les arbitrages soulignés plus haut, couplée à l'hétérogénéité des PME renvoie nécessairement à des considérations variées du DD en PME et à des degrés divers d'intégration de la RSE. Si cette diversité est aujourd'hui largement soulignée et considérée comme telle, il nous semble toutefois nécessaire d'aller plus loin notamment en cherchant à mieux cerner les difficultés de mise en œuvre des principes de RSE en PME. Par ailleurs, les études sur les facteurs favorisant l'intégration des pratiques de RSE dans les PME n'apportent pas, sur ce plan, de réponse plus précise. L'existence d'outils adaptés et de dispositifs spécifiques constituent des leviers importants de diffusion de pratiques RSE en PME (Quairel et Auberger, 2005 ; Delpuech, 2009 ; Berger-Douce, 2010 ; Bonneveux, Calmé et Soparnot, 2011 ; Bonneveux et Calmé, 2015). Si leur impact en matière de sensibilisation, de prise de conscience, d'engagement même, se révèle déterminant, les résultats montrent principalement des comportements variés et les difficultés concrètes liées au déploiement de la démarche au sein même de ces organisations restent globalement peu explicitées. Il nous semble donc intéressant pour toutes ces raisons, de recourir à d'autres cadres d'analyse - telle l'approche par les paradoxes - afin de mieux appréhender les tensions, les contradictions auxquelles les dirigeants de PME sont confrontés dans la mise en œuvre de pratiques RSE.

La notion de paradoxe renvoie selon Cameron et Quinn (1988 : 2) à « *la présence simultanée d'éléments contradictoires, voire même mutuellement exclusifs* ». Comme le soulignent Lewis (2000), Smith et Lewis (2011), ces éléments ont leur propre logique et leur association apparaît comme contradictoire. Le paradoxe désigne ainsi deux situations ou manières opposées mais reliées entre elles. Selon Lewis (2000 : 760), « *ce sont des éléments logiques pris isolément mais absurdes ou irrationnels lorsqu'ils apparaissent simultanément* ». Smith et Lewis (2011) avancent que la performance d'une entreprise dépend souvent de la prise en compte simultanée d'attentes multiples et divergentes. Ceci est d'autant plus vrai dans le cadre de la RSE, fondée sur le principe de la *Triple Bottom Line*. Les entreprises doivent concilier l'aspect économique avec les aspects environnementaux, sociétaux et sociaux. L'arbitrage entre des tensions contradictoires s'avère en général particulièrement difficile pour les dirigeants de PME. Ces derniers doivent penser la RSE à long terme tout en gérant l'urgence, formaliser une stratégie responsable alors que le mode de fonctionnement est généralement informel ou encore innover alors qu'ils n'en ont généralement pas les moyens. Ils doivent en outre en permanence arbitrer entre leurs propres convictions et les attentes de leurs parties prenantes internes et externes. Pour Courrent, Debray et Paradas (2014 : 450) « *le dirigeant de PME n'est pas préparé en tant qu'acteur entrepreneurial à gérer des injonctions paradoxales, à intégrer dans un ensemble cohérent une panoplie de subjectivités parfois hétéroclites et les demandes des parties prenantes (internes ou externes à l'entreprise) aux valeurs et cultures différentes* ».

Notre étude s'inscrit dans la lignée des travaux de Grimand et al. (2013) et de Bérard et al. (2015). Le déploiement de la RSE peut être considéré comme un « *processus traversé de multiples contradictions inhérentes à la RSE et à sa mise en œuvre* » (Grimand et al., 2013 : 133). La mise en œuvre d'une démarche RSE peut également s'apparenter à un processus de changement et d'apprentissage organisationnel (Grimand et al., 2013). L'engagement dans une démarche RSE implique bien souvent pour le dirigeant de repenser les relations entre son entreprise et les diverses parties prenantes, voire de repenser la nature même de l'activité, sa raison d'être. L'intégration de la RSE nécessite donc une réflexion complexe au niveau de l'entreprise. Dans ce cadre, l'approche par les paradoxes peut apporter des clés de lecture pour analyser la manière dont les dirigeants de PME gèrent le déploiement d'une telle démarche au sein de leur organisation. Comme le soulignent Smith et Lewis (2011), cette approche semble en outre particulièrement mobilisée, au regard du nombre croissant d'études qui lui est consacré, pour analyser les situations organisationnelles complexes. Pour Josserand et Perret (2003 : 2), le paradoxe a une valeur heuristique dans la mesure où il permet « *d'interroger, de remettre en cause, de pointer les incohérences d'une opinion, d'une situation ou d'un problème* ». Il fait émerger du sens et devient ainsi un outil conceptuel au service du chercheur pour représenter une réalité complexe.

A travers notre recherche, nous nous intéressons à l'émergence des paradoxes issus de l'articulation entre les dimensions économiques, sociales et environnementales des pratiques de gestion, des valeurs et des représentations que s'en font les dirigeants de PME (Paradas, 2008) et des stratégies ou jeux d'acteurs qu'ils suscitent. Plusieurs paradoxes sont identifiés dans la littérature (Jarzabowski et al., 2013). Ils concernent aussi bien des aspects liés à l'organisation (différenciation vs intégration, exploration vs exploitation), des aspects identitaires (normatif vs utilitariste) que des aspects opérationnels, issus des représentations contradictoires des buts de l'organisation et des divergences d'intérêts entre individus et unités. Toutefois, ce n'est pas tant l'identification des paradoxes qui nous

importe ici mais plutôt la façon dont le dirigeant (et son organisation) les considère et les gère. Nous nous intéressons donc également à l'évolution de ces paradoxes dans le temps et à la question de leur gestion. A ce titre, différentes logiques organisationnelles paradoxales sont soulignées dans les travaux. Il existe, comme le soulignent Josserand et Perret (2003), Andriopoulos et Lewis (2009), Lewis et Smith (2011), Jarzabowski et al., (2013), deux visions paradoxales visant à réguler les éléments contradictoires au sein de l'organisation. D'un côté, il est distingué une vision paradoxale positive encourageant une dynamique créative et entraînant l'entreprise dans un cercle vertueux qui favorise l'apprentissage ou le changement (Jay, 2013), de l'autre, une logique paradoxale plus défensive conduisant l'entreprise dans un enfermement (cercle vicieux) sur des routines défensives. Ces deux logiques paradoxales renvoient à des modes de gestion différents, synthétisés dans le Tableau 1.

Tableau 1. Logiques paradoxales et pratiques managériales (d'après Jarzabowski et al., 2013)

Logiques paradoxales	Actions / pratiques	Caractéristiques
Logiques positives et créatives « Cercle vertueux »	Acceptation	Volonté de trouver un équilibre entre les éléments qui causent les tensions
	Dialogue	Travailler à partir des différentes sources de tension (recourir à des éléments ou personnes extérieurs)
	Transcendance	Faire en sorte qu'on aboutisse à un haut niveau de compréhension permettant de considérer les paradoxes comme des interdépendances complexes plutôt que des intérêts concurrentiels
Logiques négatives, d'enfermement « Cercle vicieux »	Compartimentage/ cloisonnement	Les deux pôles sont séparés, ce qui empêche toute interaction qui pourrait générer des conflits
	Polarisation	Un pôle va être dominant au regard des autres et ainsi générer des oppositions
	Confrontation	Travailler directement sur les sources de tension pour trouver une solution. Cela peut nécessiter de faire appel à une aide extérieure.

Il ressort de notre analyse que les paradoxes naissent dans l'interaction entre le dirigeant et son environnement, constitué de l'ensemble des parties prenantes de son organisation (Cameron et Quinn, 1988 ; Josserand et Perret, 2003 ; Jarzabowski et al., 2013 ; Smith et Lewis, 2011). Les paradoxes sont issus des représentations que s'en font les acteurs. Dans le cadre de cette recherche, il nous semble donc particulièrement intéressant de considérer les représentations cognitives du dirigeant de PME afin de mieux appréhender l'intégration de pratiques RSE.

1.2 Représentations cognitives du dirigeant et méthode de la cartographie

Dans un premier temps, nous expliquerons en quoi ces représentations se situent au cœur de notre recherche pour analyser la manière dont les dirigeants de PME considèrent les paradoxes issus du déploiement de la RSE dans leur organisation et y font face. Nous aborderons dans un second temps l'intérêt de mobiliser la cartographie cognitive pour les identifier.

1.2.1 L'importance des représentations cognitives dans l'analyse du déploiement de la RSE en PME

Selon Paradas et Polge (2010 : 216), la représentation est « *une manière de penser, de s'approprier, d'interpréter notre réalité quotidienne et notre rapport au monde* ». Les représentations peuvent alors modifier la vision, voire le comportement des individus. Plusieurs raisons nous conduisent à accorder une place privilégiée aux représentations dans notre étude. D'une part, il existe un large consensus dans la littérature sur le fait que le dirigeant occupe une place centrale en PME. Il en est le point nodal (Filion et Bourion, 2008) et de ce fait son rôle influence fortement les choix et les actions stratégiques de l'entreprise. Bien que liées à la place prépondérante du dirigeant, les caractéristiques intrinsèques de la PME, au regard du concept de proximité développé par Torrès (2003, 2008) ou de celui de l'effet de microcosme de Mahé de Boislandelle (1996), légitiment tout autant l'intérêt porté aux représentations mentales des dirigeants. Ainsi, la faible spécialisation et le peu de formalisme qui caractérisent la PME conduisent son dirigeant à focaliser son attention et de ce fait son action sur ce qui se trouve proche ou immédiat de lui. Cet ancrage dans le court terme et dans l'espace (ce qui est le plus proche physiquement et psychologiquement) s'exprime de diverses manières dans la PME. On parle de proximité aussi bien hiérarchique, fonctionnelle, relationnelle que spatiale. Cette proximité caractérise dès lors la forte influence du dirigeant sur l'évolution de l'organisation et son système de gestion. Cette proximité et cet effet de microcosme peuvent toutefois s'exprimer au niveau de l'individu lui-même, en s'intéressant alors davantage à l'impact de ses représentations sur ses actions et ses choix. Pour Paradas (2009), la proximité peut alors se décliner en termes de croyances, de valeurs et de représentations pour devenir une proximité représentative. Reconnue en tant que telle, elle permet de considérer les représentations, les valeurs comme des déterminants de choix à l'action sans toutefois ignorer l'influence d'autres facteurs externes à l'entreprise. Cette priorité donnée aux représentations, aux valeurs et aux croyances qui leur sont étroitement corrélées est largement soulignée par ailleurs dans différentes études. Ainsi Nhiem et al. (2008), Perrini (2006), Jenkins (2009) ou encore Nielsen et Thomsen (2009) ont ainsi montré que l'engagement des PME était lié aux valeurs personnelles du dirigeant. L'engagement des dirigeants dans des démarches effectives de RSE relève lui aussi essentiellement de leur personnalité, de leurs convictions et de leurs représentations (Gendre-Aegerter, 2008). Pour certains dirigeants, l'engagement dans une démarche RSE relève de considérations quasi « spirituelles » (Werner, 2008). La RSE est alors perçue comme un devoir moral, une obligation de respecter et de satisfaire les besoins des parties prenantes (Masurel, 2007) ou comme la nécessité d'apporter des bénéfices à la communauté (Worthington et al., 2006b). Pour d'autres, moins convaincus par cette démarche, la RSE ne serait qu'un instrument, un outil pour se légitimer au sein de la société. Cette vision contradictoire de la RSE justifie l'intérêt de s'interroger sur les paradoxes suscités par la RSE tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, en analysant les représentations des dirigeants de PME. Considérant, dans le sillage des travaux de Grimand et al. (2013), la RSE comme un construit social, influencé aussi bien par les valeurs des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre que par les jeux d'acteurs qu'elles suscite, il nous semble naturel de nous inscrire dans une démarche donnant la priorité aux représentations des acteurs et plus particulièrement aux représentations du dirigeant. Leur identification et leur analyse passent par l'observation des schèmes cognitifs des individus. La méthode de la cartographie cognitive s'avère alors être un outil particulièrement adapté.

1.2.2 Le recours à l'analyse par la cartographie

La cartographie cognitive est mobilisée lorsque le chercheur veut aller au-delà du simple discours pour cerner les croyances et les convictions d'un individu. Le chercheur s'inscrit dès lors dans une démarche compréhensive, subjectiviste et constructiviste (Cossette, 2007) car sa recherche est guidée par ses propres schèmes mentaux qui traduisent de manière réflexive l'énoncé discursif de l'interprétation qu'un individu a de la réalité (Verstraete, 1998). Plus spécifiquement, le chercheur représente par un schéma ou un graphique les représentations mentales d'un individu ou d'un groupe d'individus concernant un phénomène particulier à un moment donné (Cossette et Audet, 1994). La carte cognitive est donc bien un artefact construit par le chercheur en vue de représenter l'objet de recherche étudié et ne doit pas être assimilée à la réalité perçue par l'individu.

Pour parvenir à modéliser cette représentation, le chercheur part en général d'un discours - celui de l'individu ou du groupe d'individus - pour créer des relations entre plusieurs idées ou concepts importants. Il fait un travail de structuration, en créant des liens de cause à conséquence entre les idées principales du discours. En mobilisant cette méthode d'analyse et d'interprétation, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux d'auteurs (Vidaillet, 1996 ; Cossette, 2004 ; Paradas et Polge, 2010) qui affirment que les schèmes mentaux influencent la prise de décision et montrent comment le dirigeant de PME organise ses idées face à son environnement pour adapter son entreprise aux contraintes de RSE. Dans ce travail, hormis le fait d'identifier les paradoxes liés à la RSE, nous montrons dans quelle mesure un dirigeant de PME y fait face, en participant à un dispositif collectif de RSE proposé par un réseau professionnel. Ce contenu et la mise en œuvre de ce dispositif sont maintenant présentés.

2. Présentation du terrain d'étude et de la méthodologie adoptée

La première sous-partie présente le dispositif de RSE ainsi que la structure faisant l'objet de notre étude, puis la seconde sous-partie précise la méthodologie mobilisée pour collecter les données empiriques.

2.1 Présentation du dispositif de Performance Globale et de l'entreprise interrogée

2.1.1 Le dispositif de Performance Globale

Le dispositif de Performance Globale est une démarche collective proposée par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). Le CJD est un mouvement patronal qui défend un libéralisme responsable au sein de la société. Composé de plus d'une centaine d'agences réparties sur le territoire français, il compte actuellement près de 4.000 adhérents. Les membres du CJD sont principalement des chefs d'entreprise ou des cadres dirigeants de PE et PME et désireux de rompre leur isolement, de prendre du recul sur le travail quotidien et de se former au métier d'entrepreneur. Cette association de dirigeants se veut être ainsi un lieu d'échanges, de réflexions et d'expérimentations afin d'offrir à tout jeune dirigeant la possibilité de progresser et de faire progresser son entreprise. Pour cela, la démarche du réseau se structure autour de réunions plénières, de formations, de groupes de travail centrés sur la réflexion stratégique et d'un processus d'accompagnement.

C'est dans ce cadre que le CJD offre un ensemble d'outils permettant aux dirigeants de mener des réflexions tenant compte des trois piliers de la RSE. Parmi les actions proposées aux adhérents, le CJD propose depuis 2006 le concours de la Performance Globale®. Ce concours organisé en partenariat avec des établissements de l'enseignement supérieur, s'appuie sur un guide qui permet d'élaborer un diagnostic stratégique et d'identifier des enjeux importants pour l'entreprise. Le concours se déroule sur une période de 3 à 4 mois et consiste pour une entreprise volontaire de permettre à une équipe d'étudiants de master en management de poser un diagnostic concernant la performance globale et de proposer des actions concrètes d'amélioration.

2.1.2 La structure étudiée

Créée en 1993, cette structure a un positionnement stratégique initial dans le champ de l'insertion professionnelle territoriale. Elle a pour objet d'accompagner les initiatives économiques locales, génératrices d'emplois et de compétences. Les publics ciblés par l'association sont prioritairement les personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi (demandeurs d'emploi, jeunes, allocataires des minimas sociaux). Elle permet à ces porteurs de projets d'accéder à des conseils et des formations techniques en management pour créer ou reprendre une entreprise. Plus largement, l'association se donne pour mission de participer au dynamisme territorial de la région Centre, en s'appuyant sur des partenariats associant le social et l'économique, le public et le privé. Au moment du concours, la structure est à un tournant historique puisqu'elle doit se questionner sur son offre et sa plus-value vis-à-vis des autres acteurs de l'accompagnement. En effet, un nombre croissant d'acteurs privés et publics se partagent désormais le marché fortement concurrentiel de la création d'entreprise en France.

La structure fait partie d'un réseau qui compte plus de 500 implantations sur tout le territoire français. Au niveau local, elle est composée de 5 salariés dont 3 sont des conseillers. En 2011, l'association voit l'intégralité de son Conseil d'Administration renouvelé, ainsi que le départ de son fondateur pour des raisons déontologiques, en raison de son engagement politique au niveau national. Après une expérience de 6 ans en tant que conseillère à la création, la personne interrogée accepte le poste de direction et vit cette promotion comme une véritable opportunité. Elle participe au concours de Performance Globale dans le but de bénéficier avant tout de préconisations pour faire évoluer son positionnement stratégique et les activités qui en découlent.

2.2. La méthodologie adoptée : mise en œuvre de l'analyse par la cartographie cognitive

Notre travail s'inscrit dans une perspective exploratoire qualitative dans la mesure où nous étudions un phénomène complexe, dans une dynamique processuelle (Hill et al., 1999 ; Brush et Lichtenstein, 2001). Nous avons opté pour une étude de cas unique, constituant de ce fait dans le cadre de notre étude un intérêt instrumental au sens de Stake (1994) (in Hlady Rispal, 2002) dans la mesure où nous cherchons à apporter une meilleure compréhension des paradoxes et de leur management liés aux pratiques RSE en PME et compte tenu du fait aussi que peu d'études portent sur ce sujet. Une telle démarche rejoint ainsi les conditions préconisées par Stake (1994) mais aussi par Yin (1990) pour justifier le recours au cas unique à part entière.

Nous avons conjugué deux techniques d'enquête pour collecter les données qualitatives qui sont ensuite analysées et présentées dans ce travail :

- une observation participante a été réalisée tout au long du concours sur une durée de dix mois auprès de la dirigeante. Nous avons participé aux différents échanges entre les étudiants et la dirigeante lors des rendez-vous « état d'avancement » organisés tout au long de la période du concours. Ces points d'avancements ont permis à la dirigeante et aux étudiants d'échanger sur l'audit de la performance globale de l'entreprise et de confronter leur vision sur l'entreprise. Nous avons également participé à la soutenance du rapport des étudiants lors du jury final;
- la conduite d'entretiens semi-directifs auprès de la dirigeante s'est déroulée en deux temps : un premier entretien a eu lieu à la suite du lancement du dispositif proposé par le CJD début octobre 2014, puis un second a été effectué quelques mois après la participation de la dirigeante au concours, début juillet 2014.

Pour chaque entretien, il s'agissait de ne pas influencer la dirigeante sur la représentation qu'elle se faisait de la RSE. Aussi aucune question directement reliée à la définition de la RSE n'a été posée au cours des entretiens. Les thématiques abordées portaient essentiellement sur les situations concrètes, racontées par la dirigeante au moment de chaque interview, les éléments qui ont engendré chaque situation et les conséquences sur l'organisation. Les entretiens étaient stoppés lorsque les chercheurs estimaient que les différentes dimensions de la RSE avaient été abordées par la dirigeante. Nous nous sommes également appuyés sur des données secondaires (documents institutionnels, rapports réalisés par des étudiants dans le cadre du concours de la Performance Globale[®]) pour mener notre étude. Chaque entretien réalisé avec la dirigeante a duré en moyenne entre 1h30 et 2h.

Nous avons ensuite procédé à la retranscription des entretiens et mené une analyse cognitive à l'aide du logiciel Decision Explorer¹ (version 3.3.2.). Les cartes ont été construites sur la base du discours de la dirigeante et ont fait l'objet d'une validation auprès de celle-ci.

Pour le traitement des cartes, nous avons procédé à une analyse topographique portant sur les 4 concepts jugés les plus pertinents (Cosette, 2004) :

- Le repérage des **concepts centraux** de la carte. Ces derniers indiquent les problématiques les plus dominantes qui préoccupent le sujet interviewé. Plus le concept a de liaisons avec les autres, plus il est central et plus on peut le considérer comme important pour le dirigeant. Ils sont obtenus par le calcul d'un score de centralité (somme des valeurs attribuées aux concepts reliés au 1, 2 etc...ième niveau). Les concepts centraux des deux périodes étudiées sont présentés dans les Tableaux 4 et 5 (Annexes).
- La prise en compte des **liens**, qui arrivent et partent des concepts, apporte également des informations complémentaires. Cela permet d'identifier, pour les concepts qui ont le plus de liens qui arrivent sur eux (CONS), les facteurs que l'individu envisage comme des conséquences des phénomènes décrits ou comme des objectifs et, pour les concepts qui

¹ Decision Explorer est un outil informatique permettant de construire des cartographies, des schémas graphiques des représentations des individus interrogés. Ce logiciel assiste par ailleurs le chercheur à faire le lien entre différentes idées et concepts sur un thème donné et à les structurer.

envoient le plus de liens vers les autres, comme des explications (CAU) ou des moyens d'action.

- L'identification de groupements de concepts fortement reliés entre eux (**clusters**) indique les dimensions particulières autour desquelles l'individu organise ses croyances. Ils permettent de faire ressortir les dimensions de la pensée dont l'individu n'a pas forcément conscience. Ils constituent ainsi les parties robustes de la carte (Eden et al., 1992).
- Enfin, l'existence ou non de **boucles** (loop) met en évidence la complexité et l'orientation de la pensée du sujet et les logiques plus ou moins circulaires de sa pensée.

3. Résultats et analyse

Nous présentons nos résultats en tenant en compte à chaque fois des deux périodes étudiées :

- *période 1* : situation au début de la participation au concours de Performance Globale®;
- *période 2* : situation à la fin de la participation au concours.

Dans un premier temps nous nous centrons sur les représentations de la dirigeante en périodes 1 et 2 à partir de l'analyse topographique des deux cartes cognitives issues des discours de la dirigeante. Ces deux cartes ont été à chaque fois validées par la dirigeante. Ce premier niveau d'analyse, nous conduit à identifier les paradoxes inhérents aux questionnements auxquels la dirigeante est confrontée dans la prise en compte des principes RSE dans son entreprise. Nous analysons également dans une perspective plus dynamique, la manière dont la dirigeante gère la mise en œuvre de ces principes et les tensions qu'ils impliquent travers les logiques organisationnelles paradoxales mobilisées au cours des périodes étudiées.

3.1 Représentations mentales de la dirigeante : D'une représentation dissociée à une vision plus intégrative de la RSE

L'analyse structurelle et topographique des cartes révèle une évolution de la représentation de la RSE de la dirigeante au cours de sa participation au dispositif proposé par le CJD. Toutefois, différentes contradictions apparaissent dès le premier entretien et subsistent ensuite.

3.1.1 Analyse structurelle des cartes

Les deux cartes issues des entretiens présentent des caractéristiques structurelles proches (voir Annexes, Schémas 2 et 3). La complexité d'abondance mesurée à travers la différenciation (nombre de concepts) et l'intégration (nombre de liens) est assez semblable dans les deux cartes même si la carte 2 contient un nombre plus élevé de liens. Ces indicateurs n'indiquent rien sur le contenu des cartes cognitives, cependant ils peuvent être utiles pour apprécier la robustesse des discours et l'existence éventuelle de freins au changement chez l'interviewé. Les deux cartes révèlent une représentation plutôt intégrée de la dirigeante sur l'entreprise qu'elle dirige.

Tableau 2. Analyse de la complexité des cartes

	Concepts (n)	Liens (l)	$l/(n^2-n)$	l/n	Boucles	Têtes	Queues	Têtes/ Queues
Carte 1	81	103	0.0158	1,27	0	28	38	0.7368
Carte 2	82	129	0,0149	1,573	1	13	33	0,3939

Les coefficients de densité des deux cartes semblent conforter ce constat. Le coefficient de la première carte est de 1,271, dépassant légèrement le ratio « typique » qui, d'après Eden et Ackermann (1992), est situé entre 1,15 et 1,25 (cités par Cossette, 2003 : 167). Le coefficient de la deuxième carte est quant à lui beaucoup plus élevé, 1,573. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ces niveaux de densité. L'expérience relativement longue de la dirigeante dans la structure étudiée lui a permis d'acquérir un certain degré de connaissance sur l'entreprise et sur son développement. L'incertitude dans laquelle est plongée la structure d'accompagnement depuis quatre à cinq ans suscite aussi de nombreux questionnements. Cette densité peut aussi se traduire par une certaine difficulté de la part de la dirigeante à prendre du recul sur la situation de l'entreprise. Le coefficient plus élevé de la deuxième carte peut traduire une vision plus systémique de la dirigeante, confrontée pour la deuxième fois à l'exercice de l'entretien. Elle peut aussi s'expliquer par une plus grande ouverture à l'égard de l'incertitude, une plus grande ouverture aussi face au changement (Cossette, 2003).

Ces premiers éléments d'analyse semblent se confirmer lorsqu'on aborde l'analyse topographique des deux cartes de la dirigeante.

3.1.2 Analyse topographique des cartes

Parmi les éléments centraux qui préoccupent la dirigeante au moment du premier entretien (carte 1 en annexe cf. schéma 2), il est surtout question de « choc » lié au fait que « *l'image aujourd'hui de l'entreprise est cassée* ». Le changement de positionnement de la structure semble à la fois inéluctable et difficile à mettre en place. La dirigeante se pose un certain nombre de questions sur l'activité de la structure, sa plus-value, la raison d'être de l'entreprise, « *montrer l'implication de la place des individus dans la société* ».

L'observation détaillée de la carte 1 (analyse des conséquences et des explications) montre que ce choc résulte d'une culture historique forte de la structure. Cette culture transparaît dans les choix et les actions menées jusqu'ici en termes de publics visés (publics sensibles et en difficulté) et de critères d'embauche pour lesquels il a toujours été question de mettre « *l'humain avant la technique* ». Les collaborateurs sont jusqu'ici choisis en fonction de leur sensibilité humaine. Les critères liés aux connaissances techniques (connaissance en comptabilité, gestion, droit, etc.) viennent en second plan.

Tableau 3. Principaux concepts centraux de la dirigeante

Carte 1			
Concepts	Concepts liés	Score cent	CONS ou CAU
22 CHOCS je me rends compte que l'image est cassée	52	26	CONS 4
45 Quelle activité pour la BG (1) ?	41	23	CONS 5
15 C'est devenu de plus en plus compliqué depuis 2010	46	23	CONS 3
66 On a un positionnement compliqué et on n'arrive pas encore à en changer	36	19	CONS 1
50 notre mission, c'est de sécuriser l'ensemble des secteurs, montrer l'implication de la place des individus dans la société	35	18	CAU 6
Carte 2			
Concepts	Concepts liés	Score cent	CONS ou CAU
42 je me mets de plus en plus en position centrale où j'essaie de mutualiser les différents acteurs	40	20	CONS 5
34 je pense que notre place n'est plus au même endroit qu'avant	38	19	CONS 3
8 il y a de plus en plus une reconnaissance de ce que l'on est et de ce à quoi on sert	31	16	CONS 1
6 on prend plus de temps sur la communication	29	15	CAU 2
52 c'est de montrer notre capacité à monter des projets qui fédèrent les gens : c'est là qu'on nous attend !	23	12	CONS 3

(1) Boutique de Gestion

(2)

Les questionnements stratégiques sur l'activité de la structure résultent d'orientations très différentes voire contradictoires menées depuis 2010. Elles sont en effet tournées, soit vers des activités d'accompagnement à fort potentiel économique pour la structure (réponse à des appels d'offre pour le dispositif NACRE), soit vers des activités en lien avec des projets plus atypiques à fort caractère social mais peu rémunérateur (développer des projets solidaires dans des zones rurales). Ces choix expliquent la situation difficile que rencontre la structure confrontée par ailleurs à un métier d'accompagnement qui se complexifie et un marché de l'accompagnement de plus en plus tendu. Parmi les causes majeures nous repérons dans la carte 1, la perception floue qu'ont les acteurs de l'environnement de la structure. Cela découle d'une communication mal perçue mais surtout de la mission de la structure, « *sécuriser les secteurs et montrer l'implication de la place des individus dans la société* ». Cette dernière est portée par des valeurs fortes de la dirigeante qui entrent cependant en dissonance avec les autres actions menées « *réponses à des appels d'offre pour le dispositif NACRE* » à valeur ajoutée plus forte.

Les concepts centraux évoqués par la dirigeante après sa participation au dispositif proposé par le CJD (carte 2 en annexe schéma 3) renvoient à des changements liés à sa position dans la structure « *une position plus centrale, plus fédératrice* » mais aussi vis-à-vis de l'extérieur « *il y a de plus en plus une reconnaissance de ce que l'on est et de ce à quoi on sert* ». Il est question également d'objectifs souhaités par la dirigeante pour assurer le développement de la structure « *développer des projets qui fédèrent* », de changement dans les actions menées au sein de l'organisation « *on prend plus le temps de communiquer* » mais aussi dans le positionnement même de la structure vis-à-vis de l'extérieur « *notre place n'est plus au même endroit qu'avant* ».

L'observation plus détaillée de la carte 2 montre que les principales conséquences portent sur le changement de posture de la dirigeante vis-à-vis de la structure. Ce changement résulte de considérations variées. Suite à un sondage mené auprès de la clientèle de la structure entre la période 1 et 2, cette dernière serait appréciée autant pour le côté humain que pour son expertise technique. Une spécialisation de la structure dans des projets plus fédérateurs, couplant à la fois l'économique et le social serait également attendue. De ce fait, la structure ne peut plus être positionnée comme avant.

On observe également parmi les concepts les plus importants, un changement de posture de la dirigeante vis-à-vis des autres collègues sans toutefois réellement pouvoir déterminer si ce changement est réellement voulu par la dirigeante « *on est en train de construire une équipe* » ou subi « *le Conseil d'Administration est en train de prendre le contrôle [...] c'est symbolique, important pour notre structure mais pas forcément rassurant* ».

On note enfin qu'il y a peu de causes majeures. Elles concernent essentiellement les actions de communication, mieux perçues par les parties prenantes extérieures car « *on prend plus de temps pour communiquer* ».

L'identification de regroupements (ou clusters) permet d'approfondir l'analyse des cartes. Les regroupements font ressortir la manière dont l'individu interrogé structure sa pensée sans en être réellement conscient. En général, plus le nombre de clusters est faible, plus on suppose que la cohésion interne est forte (Chabin, 2001). A l'inverse, on parlera de différenciation et d'une pensée qui simplifie l'environnement en créant différents groupe de concepts. L'analyse des regroupements en période 1 et 2 fait apparaître à chaque fois trois clusters, indiquant un degré de cohésion identique pour les deux cartes.

L'analyse comparative des clusters issus de chacune des cartes révèle principalement une évolution de la représentation de la RSE de la dirigeante entre les périodes 1 et 2. Cette dernière n'est plus fondée sur une opposition entre économique et social mais sur une vision plus intégrative des deux dimensions. Toutefois entre les deux périodes, les valeurs identitaires fortes de la dirigeante, réconciliée sur l'humain et l'économique, se trouvent de plus en plus en contradiction avec les valeurs de la gouvernance mise en place dans la structure. La dirigeante semble devant une réalité complexe qu'elle a du mal à simplifier.

Nous détaillons rapidement les principales caractéristiques des clusters de la dirigeante pour chaque période.

Les trois Clusters de la carte 1 regroupent pour les deux premiers 31 concepts et pour le troisième, 18 :

- **Le Cluster 1**, intitulé « **Entre l'Humain et l'Economique** », décrit les actions sociales de départ et leur évolution aujourd'hui vers une dimension plus économique. La dirigeante l'exprime et le vit autour d'oppositions fortes. Cela engendre des questionnements sur le positionnement de la structure et se traduit à travers les compétences des personnes, les partenariats et la structure de gouvernance.

- **Le Cluster 2, « La raison d'être en questionnement »**, évoque les valeurs fortes de la dirigeante. Ces valeurs, en cohérence avec les valeurs historiques de la structure, renvoient aujourd'hui à des questions sur la raison d'être de cette structure, engendrant aussi des problèmes de légitimité. Il en résulte une confusion identitaire liée à des valeurs fortes à l'échelle individuelle (la dirigeante) qui ne sont pas mises en perspective avec la raison d'être de la structure.
- Enfin, **le Cluster 3**, intitulé « **la résignation** », retrace les actions mises en place depuis peu, notamment le changement de gouvernance. Il est également question d'obstacles rencontrés par la dirigeante à l'échelle du collectif. Face aux difficultés d'intégrer l'humain et l'économique, elle renonce à ses vraies valeurs et applique les solutions des autres (concurrents) par défaut.

Les trois Clusters de la carte 2 regroupent respectivement 31, 30 et 10 concepts :

- **Le Cluster 1** qualifié « **Posture de la dirigeante vis à vis de l'organisation : entre acceptation et contrainte** » regroupe des éléments sur les évolutions en cours dans la structure. Elles concernent aussi bien des actions au niveau de la communication, de l'organisation que de la gouvernance. Ces évolutions traduisent des changements de posture de la dirigeante tant au niveau interne (plus de délégation aux collaborateurs, plus de supervision de la gouvernance, moins d'autonomie de décision) qu'au niveau externe (plus de visibilité vis-à-vis d'acteurs et de financeurs extérieurs). Toutefois, cette évolution semble tout autant acceptée que subie par la dirigeante.
- **Le Cluster 2** s'intitule « **Réconcilier l'économique et le social** ». La dirigeante n'oppose plus ces deux volets et prend conscience que le développement économique peut constituer un réel atout pour la structure. Cette volonté de se tourner vers le développement économique reste toutefois au niveau de l'intention.
- **Le Cluster 3** est nommé « **Une gouvernance recomposée : entre volonté, confiance et vigilance** ». Ce cluster évoque la recomposition du Conseil d'Administration au sein de la structure et les conséquences que cela entraîne pour la dirigeante, tant pour son rôle et que pour son autonomie décisionnelle. Cette recomposition semble être considérée comme un mal nécessaire. Impulsée et choisie par la dirigeante afin d'asseoir une meilleure légitimité de la structure, cette gouvernance lui impose aujourd'hui des modes de fonctionnement différents.

Enfin l'analyse de la carte 2 fait apparaître une boucle confirmant le développement d'une pensée systémique chez la dirigeante. Cette pensée exprime la nécessité d'avoir plus de fonds publics et de mieux communiquer sur les critères d'évaluation choisis (critères financiers comme par exemple le montant de fonds levés/le nombre de créations). L'obligation de résultat semble ainsi prendre une plus grande importance pour la dirigeante qui souhaite à l'avenir davantage communiquer sur les objectifs atteints.

3.2 Identification des paradoxes et logiques organisationnelles paradoxales mobilisées

3.2.1 Des paradoxes multiples et une coévolution de ces derniers au cours des périodes étudiées.

L'analyse des représentations de la dirigeante à travers l'approche de la cartographie cognitive permet de souligner un certain nombre de situations contradictoires dont la dirigeante n'est pas totalement consciente. Ces situations se trouvent au niveau individuel et collectif et touche plusieurs éléments du système de gestion de l'entreprise. A travers la situation de choc qu'exprime la dirigeante **en période 1**, il apparaît des contradictions identitaires chez la dirigeante sur le plan personnel sur sa considération de la RSE (opposition entre social et économique). Sur le plan collectif des contradictions sont également identifiées au niveau des buts de la structure. Elles sont liées notamment à la double identité culturelle qui pèse sur l'organisation - culture organisationnelle à visé utilitariste vs. culture organisationnelle à visée sociale. Elles transparaissent à travers les choix des compétences à développer, opposant l'expertise technique aux qualités humaines mais aussi à travers des activités à développer. Face à un marché de l'accompagnement de plus en plus ardu (baisse des subventions, augmentation de la concurrence...), la structure semble osciller entre d'un côté, des activités à large envergure (réponses à des appels d'offre publics type Nacre) mais plus banalisées, et de l'autre, des activités plus spécifiques, moins imposantes et à vocation plus sociale. Les premières répondent davantage à des logiques utilitaristes (nécessitant une bonne rentabilité). Les secondes constituent le cœur de métier de la structure sur des missions à caractère social qui en ont fait sa réputation. L'évolution de la gouvernance et surtout son ouverture à des partenaires tels que des experts comptables ou des banquiers éloignés de la culture historique de la structure ne sont sans doute pas étrangères à l'existence de ces contradictions et à leur persistance par la suite.

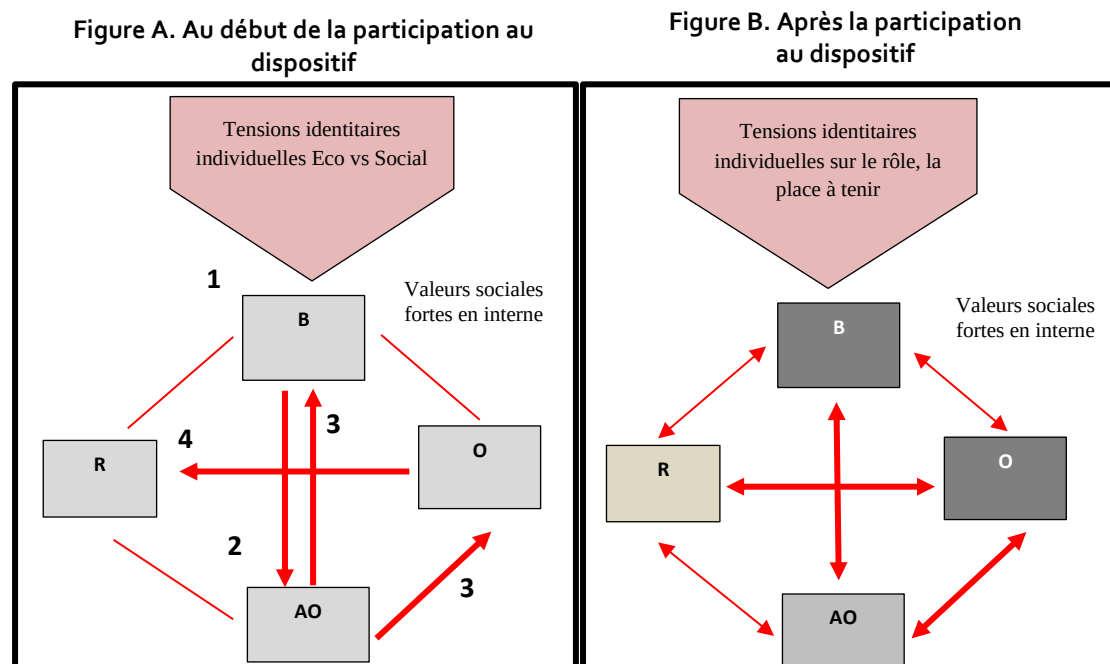
En période 2, certains paradoxes évoluent notamment les contradictions identitaires de la dirigeante sur sa considération de la RSE. La dirigeante intègre mieux les différentes dimensions de la RSE et prend conscience que l'engagement de la structure sur des actions de développement économique constitue un réel atout. D'autres paradoxes persistent et se polarisent au niveau de la gouvernance, de l'organisation et de l'activité. La gouvernance mieux organisée et surtout plus active après des années de passivité instaure plus de supervision directe au détriment d'une autonomie décisionnelle installée depuis longtemps. Au niveau organisationnel, la redéfinition des rôles de chacun s'accompagne d'une volonté de rechercher une meilleure exploitation des ressources. Une situation paradoxale semble ainsi se profiler sur la manière de gérer certains enjeux (explorer pour amener la structure vers des actions solidaires vs. exploiter mieux les ressources pour se conformer à des activités plus utilitaristes par ailleurs concurrencés par d'autres acteurs de l'accompagnement à la création situés sur le même territoire). De ce fait la question des orientations à prendre, entre activités à envergure plus large et à visée utilitariste et activités à visée sociale, reste entièrement posée au niveau de la structure. Enfin certaines situations paradoxales changent de nature. Les tensions d'identité culturelle qui portaient sur des considérations RSE (social vs. Economique) et auxquelles était confronté sur le plan personnel la dirigeante en période 1 ont glissé vers des tensions identitaires au niveau collectif bousculant la posture de la dirigeante vis-à-vis de l'organisation « *on a dû caler un certain nombre de choses avec moi et les autres collègues* ». Ces évolutions doivent être mises en perspective avec les évolutions évoquées plus haut au niveau de la gouvernance.

La coévolution qui subsiste entre ces paradoxes semble intéressante à analyser. La mise en perspective de ces paradoxes au sein du système de gestion de la structure But (**B**), Activités Opérationnelles (**AO**), Organisation (**O**) et Relationnel (**R**), inspirée du diamant stratégique de Marchesnay²) permet de cerner la réalité complexe à laquelle la dirigeante est confrontée.

L'engagement de la dirigeante dans une réflexion et une démarche RSE repose sur l'existence de situations paradoxales multiples et entremêlées. Au départ, les fortes tensions identitaires soulignées précédemment au niveau individuel (la dirigeante), par « effet de ricochet », engendrent des tensions sur l'ensemble du système de gestion (voir Annexes, Figure A du Schéma 1). Les difficultés de la dirigeante à intégrer l'économique et le social dans ses fondamentaux et ses représentations de la RSE (1) se retrouvent ainsi au niveau du collectif et s'expriment par diverses tensions sur le plan de l'activité de la structure (2). A leur tour, ces derniers entraînent des tensions en matière de choix dans les missions, les compétences au niveau organisationnel (3) et suscitent des questions fondamentales en terme de gouvernance (finalité, raison d'être) (3). L'interactivité de ces tensions rejaillit sur l'environnement de la structure au niveau de ses relations extérieures en terme d'image (image cassée, structure politique ou cabinet /prestataire). Au final, c'est tout le système de gestion qui est en tension. La mise en cohérence du système semble toujours aussi difficile à l'issue du concours (figure B). Les problèmes centraux restent sur des éléments identitaires moins au niveau individuel mais davantage au niveau collectif. Les éléments sur lesquels reposent ces tensions diffèrent. Les contradictions de vision, de valeurs entre le social et l'économique ont fait place à des tiraillements sur la place, le rôle à tenir dans la structure chez la dirigeante. Il apparaît aussi une polarisation plus intense (zones plus grisées) sur l'ensemble du système de gestion en raison de la persistance des problèmes sur chaque pilier.

² Marchesnay M., « le management stratégique », in P.A Julien (éd) les PME : Bilan et perspectives, Paris, Economica, 1997.

Schéma 1. Mise en perspective des paradoxes au sein du système de gestion de l'entreprise



Cette mise en perspective des différents paradoxes au sein du système de gestion de la structure éclaire la manière dont la dirigeante tente de gérer les différentes tensions au cours des périodes observées.

3.2.2 Une gestion des paradoxes qui rend difficile la mise en œuvre d'une démarche RSE

Comme il est mentionné plus haut, en période 1, la structure est confrontée à des situations paradoxales variées. Les différents pôles du système de gestion sont en tension. La dirigeante éprouve beaucoup de mal à les structurer et à les gérer. Si les fortes tensions identitaires auxquelles elle est confrontée sur le plan personnel expliquent en grande partie ces difficultés, les logiques organisationnelles qu'elle mobilise pour y faire face sont tout aussi déterminantes. Pour faire face à la réalité complexe qui l'entoure, la dirigeante inscrit ses choix dans des logiques de différenciation. Les choix de gouvernance ainsi que les choix d'orientation de l'activité soulignés plus haut ne sont pas questionnés au regard des fondamentaux de la structure, fortement liés à l'histoire de la structure, aux fortes valeurs axées sur le social, son rôle d'insertion qu'elle a longtemps joué. La dirigeante semble dissocier ses choix, ses actions. La résignation évoquée plus haut illustre d'ailleurs bien cette logique de différenciation voire d'évitement dans laquelle elle semble s'enfermer. En renonçant à faire de ces fondamentaux de vraies valeurs et à construire une identité forte de la structure, elle choisit de s'aligner sur les actions des autres acteurs du marché de l'accompagnement (réponse à des appels d'offres du dispositif NACRE, accompagner tous porteurs de projets ...). A l'issue du concours (période 2), la dirigeante continue à compartimenter les tensions, en les traitant de manière séparée. Il apparaît ainsi une sorte de juxtaposition entre d'un côté les actions de la dirigeante (soutenir accompagner des projets favorisant le développement économique) et de l'autre, les opérations engagées par le président de l'association (redéfinition des rôles, meilleure

exploitation des ressources, recherche d'actions rémunératrices). La dirigeante active les mêmes logiques organisationnelles paradoxales (différenciation et évitement) que dans la période précédente, dissociant les questions liées à l'activité et aux choix de nouvelles orientations à prendre, des questions liées aux buts et à l'organisation de la structure. Elle semble en effet lors de la période 2 se focaliser essentiellement sur le développement de relations et d'actions visant à développer l'activité de la structures sur des projets de développement économique, laissant les questions d'organisation, d'exploitation des ressources internes au président de l'association, sans réellement mettre en perspectives les choix, les questions que cela suscite.

Au final, nous pouvons dire que la participation au dispositif proposé par le CJD a permis à la dirigeante de mieux prendre en considération les dimensions de la RSE mais elle n'a pas favorisé une vision paradoxale positive. La mise en œuvre au sein de la structure des différentes dimensions de la RSE suscite des tensions variées qu'elle ne questionne pas au regard de ses valeurs et des attentes des parties prenantes internes (gouvernance). Elle éprouve de ce fait beaucoup de mal à les structurer et à les gérer en raison des logiques paradoxales défensives mises en place.

Discussion et conclusion

Le recours à l'approche par les paradoxes a permis d'interroger les difficultés de la mise en œuvre de la démarche RSE au sein de l'entreprise et d'inscrire la réflexion dans une démarche heuristique (Josserand et Perret, 2003). Notre étude prolonge ainsi les travaux de Berard et al. (2015) et de Grimand et al. (2014) sur le repérage de tensions paradoxales dans le pilotage de la RSE en PME et les logiques organisationnelles à l'œuvre pour les manager Jarzabowski et al (2013). Elle permet de cerner un certain nombre de contradictions (vision utilitariste vs. vision à visée sociale, diversification vs. spécialisation) et fait également ressortir que ces dernières apparaissent sur l'ensemble du système de gestion de la structure. Dans notre cas, la mise en œuvre de principes de RSE conduit la dirigeante à repenser simultanément la raison d'être et la finalité de la structure, la nature de l'activité, ainsi que ses relations avec ses collaborateurs et ses diverses parties prenantes. Toutefois, cet exercice de mise en cohérence s'est avéré particulièrement difficile et s'est traduit par des logiques organisationnelles plutôt négatives conduisant la dirigeante à compartimenter les tensions, à les gérer séparément, malgré une évolution plus aboutie de sa représentation de la RSE au cours de la période d'observation. Les comportements mis en exergue à travers le cas font ainsi référence au cercle vicieux souligné par Jarzabowski et al (2013) traduisant l'enfermement de l'entreprise sur des routines défensives. Notre travail illustre ainsi toute la complexité des enjeux que suscitent les arbitrages sur lesquels repose l'intégration de principes RSE en PME.

Notre étude questionne aussi la portée des dispositifs d'accompagnement qui se sont développés depuis ces dernières années pour encourager les PME à s'engager dans des démarches responsables. Un certain nombre de travaux (Quairel et Auberger, 2005 ; Bonneveux, Calmé et Soparnot, 2011 ; Bonneveux et Calmé, 2015) s'accordent à dire que ces dispositifs constituent de réels leviers d'intégration de la RSE en PME. Ces dispositifs, reposant sur le développement d'actions incitatives, à partir d'approches participatives tournées vers la résolution de problèmes stratégiques, permettent aux dirigeants de travailler sur leur propre activité, de bénéficier de conseils pratiques, de guides de réflexion et d'un partage d'informations. Le concours de la performance globale proposé par le CJD et auquel a participé la dirigeante répond en partie à ces critères. Nos résultats montrent qu'il a joué

un rôle d'entraînement pour l'entreprise étudiée en permettant une prise de conscience des éléments à intégrer dans la RSE. A l'issue du concours, la dirigeante intègre en effet mieux dans sa représentation de la RSE la dimension économique et sociale qu'elle opposait au début du dispositif. L'action ponctuelle du concours liée à sa durée relativement courte (3-4 mois) n'a pas permis une modification des logiques organisationnelles. L'intégration de principes RSE repose sur une réflexion complexe qui conduit bien souvent à gérer de manière nouvelle l'entreprise. Dans de telles conditions, l'intégration de principes responsables au sein de l'entreprise s'inscrit dans une démarche d'apprentissage qui nécessite du temps que ne permet pas nécessairement l'action ponctuelle d'un concours. Le dispositif étudié a toutefois joué un rôle certain dans l'évolution de la représentation de la RSE de la dirigeante. L'accompagnement proposé par des dispositifs adaptés aux PME doit être un moyen d'apprentissage. Pour cela il doit pouvoir offrir au travers d'actions variées un lieu d'information, de connaissances mobilisables rapidement pour les dirigeants mais aussi un lieu de suivi dans le temps (Bonneveux, Calmé, Soparnot, 2011 ; Bonneveux et Calmé, 2015) permettant à chaque entreprise d'évoluer à son rythme.

Le recours à la cartographie cognitive mobilisé dans notre étude a permis de se centrer sur les représentations de la dirigeante et d'explorer la manière dont celle-ci gère les diverses subjectivités que suscite l'intégration de principes RSE (Courrent et al, 2014). Notre étude enrichit ainsi une littérature pointant les valeurs et les convictions du dirigeant comme levier d'intégration de la RSE dans les petites structures. Elle contribue à mieux percevoir les effets de proximité représentative évoquée par Paradas (2009). Cerner le fonctionnement mental du dirigeant permet ainsi de mieux comprendre ses représentations pour espérer agir sur elles. Dans notre cas, un accompagnement de la dirigeante sur la manière de développer une vision de l'entreprise au niveau collectif aurait pu entraîner une activation de logiques organisationnelles paradoxales plus vertueuses. A cette fin, le rapport de prescription d'Hatchuel (2001) pourrait être mobilisé afin d'étudier l'accompagnement, en analysant à la fois les représentations cognitives du dirigeant de PME et la relation entre l'accompagnant et le dirigeant.

Sur le plan managérial, de tels développements pourraient aider les organismes professionnels à proposer des dispositifs mieux adaptés au contexte idiosyncratique de la PME.

Les différents apports développés dans notre travail doivent toutefois être considérés au regard des limites de cette recherche, liées à sa nature idiographique et exploratoire. De plus, la mobilisation de la cartographie cognitive implique *de facto* une double subjectivité et un raisonnement causaliste. Toutefois, un certain nombre de règles a été respecté pour mener à bien cette étude comme l'enregistrement des discours, la validité des cartes auprès de la dirigeante, et la triangulation des données et la connaissance longitudinale de l'entreprise (Mounoud, 1995). Différents prolongements peuvent être envisagés. Compte tenu de l'hétérogénéité des PME, l'étude pourrait être étendue à d'autres PME, participant au même dispositif afin de mener une étude comparative. D'autres dispositifs collectifs pourraient également être étudiés à partir de la même démarche d'analyse. Il s'agirait ainsi de mener une réflexion plus approfondie et détaillée sur la portée effective des dispositifs RSE en PME.

Annexes

Tableau 4. Thématiques centrales abordées lors de l'entretien

Thématiques	Sous thématique	Exemples de questions posées
Vision générale du parcours du dirigeant ou de la dirigeante	Parcours professionnel du dirigeant ou de la dirigeante Parcours au sein de l'entreprise	Pourriez-vous me parler de votre parcours ? Quels ont été les événements les plus marquants dans votre parcours professionnel et dans votre parcours au sein de l'entreprise ?
Représentation de la responsabilité sociale de la dirigeante à travers les actions concrètes menées	Actions concrètes sur le plan social, économique environnementale menées au sein de l'entreprise	Selon vous quelles sont les actions de votre entreprise que vous jugez déterminantes ? Quelles sont les actions sur lesquelles vous vous centrez le plus aujourd'hui dans votre entreprise ?
La gestion par le dirigeant ou la dirigeante des actions menées au sein de l'entreprise par le dirigeant ou la dirigeante	Pour chaque action citée, Identifier les causes et les conséquences Perception des axes d'amélioration dans le déploiement d'une démarche responsable	Quels ont été les éléments qui ont engendré ces actions ou ces décisions ? Quelles ont été les conséquences sur l'organisation. Quels sont les actions ou domaines que vous jugez insuffisants dans votre entreprise ? Pourquoi les jugez-vous insuffisants ? qu'est-ce qu'ils pourraient vous apporter et apporter à l'entreprise

Tableau 5. Concepts centraux évoqués par la dirigeante

Au début de la participation au concours (Carte 1)							
Rang	Total concepts liés	Concepts	Liens directs	Score cent	Liens qui partent	Liens qui arrivent	CONS OU CAU
1	52	22 CHOCS je me rends compte que l'image est cassée	10	26	3	7	CONS 4
2	41	45 quelle activité pour la BG (1) ?	8	23	3	8	CONS 5
3	46	15 c'est devenu de plus en plus compliqué depuis 2010	7	23	2	5	CONS 3
4	36	66 on a un positionnement compliqué et on n'arrive pas encore à en changer	9	19	4	5	CONS 1
5	36	1 Obliger de changer de positionnement	8	19	2	6	CONS 4
6	35	50 notre mission, c'est de sécuriser l'ensemble des secteurs, montrer l'implication	8	18	7	1	CAU 6

		de la place des individus dans la société					
7	43	25 quelle est notre plus-value par rapport à la CMA (2), aux cabinets comptables	2	18	1	1	CLE
8	43	24 on défend quoi au final ?	4	18	2	2	CLE
9	43	23 quel est notre rôle social ?	2	18	1	1	CLE
10	40	65 les gens mélangent association et pouvoir public	2	16	2	0	CAU 2

(1) Boutique de Gestion (2) Chambre des Métiers et de l'artisanat

Après la participation au concours (Carte 2)							
Rang	Total concept liés	Concepts	Liens directs	Score cent	Liens qui partent	Liens qui arrivent	CONS OU CAU
1	40	42 je me mets de plus en plus en position centrale où j'essaie de mutualiser les différents acteurs	7	20	1	6	CONS 5
2	38	34 je pense que notre place n'est plus au même endroit qu'avant	7	19	2	5	CONS 3
3	33	53 mon équipe évolue pas mal aussi	3	17	2	1	CAU 1
4	31	8 il y a de plus en plus une reconnaissance de ce que l'on est et de ce à quoi on sert	7	16	3	4	CONS 1
4	26	67 on a du caler un certain nombre de choses avec moi et avec les autres collègues	7	15	2	5	CONS 3
5	35	32 c'est un changement pour le BGE(3)	3	15	0	3	CONS 3
6	29	6 on prend plus de temps sur la communication	6	15	4	2	CAU 2
7	25	64 on est en train de construire une équipe	5	13	1	2	CONS 1
9	22	17 on commence à se positionner et se repositionner plus clairement	7	13	1	6	CONS 5
10	26	43 il faut qu'on arrive à être incubateur d'idées pour tout ce qui est projets d'économies solidaires	2	12	1	1	CLE

Boutique de gestion

Annexe

Schéma 2. Carte 1 de la dirigeante

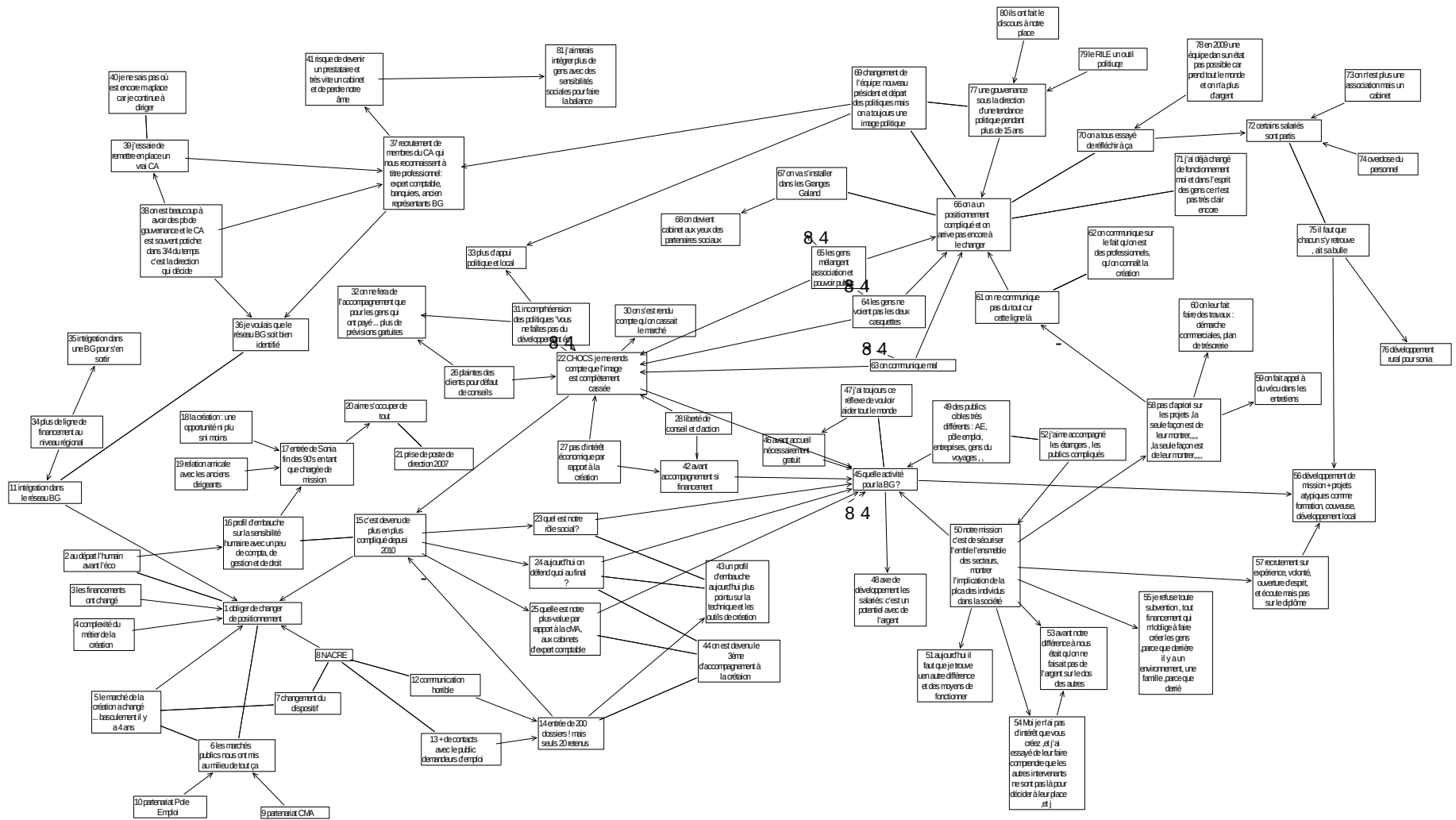
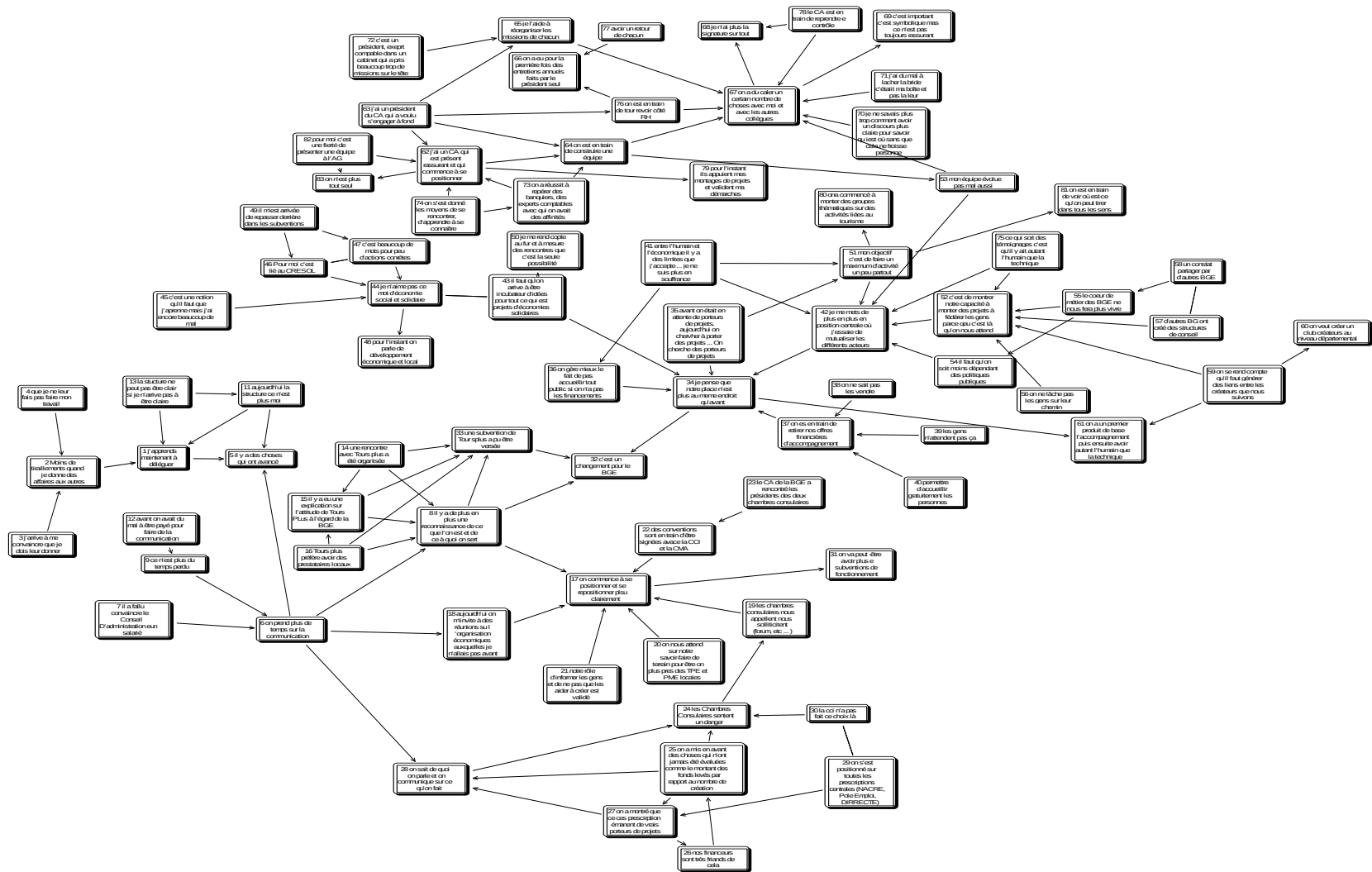


Schéma 3. Carte 2 de la dirigeante



Références

- Andriopoulos C., Lewis M. W. (2009) "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation," *Organization Science*, vol. 20, n°4, pp. 696-717.
- Bérard C., Bruyère V., Saleilles S. (2015), « Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : une approche par les paradoxes », *Revue Internationale PME*, vol. 28, n°3-4, pp.195-223.
- Berger-Douce S. (2010), « *Stratégie collectives entrepreneuriales et appropriation d'une démarche DD en PME : l'exemple de l'engagement environnemental au sein d'un cluster de dirigeants du numérique* », 10^{ème} congrès CIFEPME, Bordeaux.
- Bonneveux E., Calmé I. (2015), « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », *RIMHE*, n°16, mars/avril, pp 18-36.
- Bonneveux E., Calmé I., Soparnot R. (2011), « La diffusion d'une démarche RSE au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *Revue Gestion 2000*, vol. 28, n°2, pp. 69-90.
- Brush C. G., Lichtenstein B. M. (2001), "How do Resource Bundles Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n°3, pp. 37-58.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (1988). "Organizational Paradox and Transformation", in R.E. Quinn and K.S. Cameron (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger: 12-18.
- Chabin Y. (2001), La cohérence entre représentations de la performance et contrôle, Thèse en sciences de gestion présentée à l'Université de Montpellier 2, juillet.
- Cossette P., Audet M., (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », in *Cartes cognitives et organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, pp. 13-34.
- Cossette P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitive*, Presses de l'Université Laval, 226 p.
- Cossette P. (2007), « *La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche* », Actes du 18^{ème} Congrès de l'Association Francophone de GRH, Fribourg, Suisse, septembre.
- Quinn and K.S. Cameron (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger: 12-18.
- Courrent J. M. (2012), *RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir*, De Boeck Supérieur, 160 p.
- Courrent J. M., Debray C., Paradas A. (2014), « *Importance de la représentation sociale pour le développement d'outils de la RSE en PME* », *Entrepreneuriat et PME : enjeux et perspectives*, Journée AEI-AIREPME, Marseille, 23 mai, pp. 445-473.
- Delpuech C. (2009), « *Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ?* », 4^{ème} Congrès du RIODD, 25-27 juin.
- Eden C., Ackermann F., Cropper S. (1992), "The analysis of cause maps", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°3, pp.309-324.
- Filion L. J., Bourion C. (dir.) (2008), *Les représentations entrepreneuriales*, ESKA, Paris, 262 p.
- Gendre-Aegerter D. (2008), « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I., Schäfer P. (2014), « Manager les paradoxes de la RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 40, n° 240, pp. 133-148.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur, 256 p.
- Hill J., McGowan P., Drummond P. (1999), « The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firm entrepreneurs », *Qualitative Market Research*, vol. 2, n°2, pp. 71-81.
- Jarzabkowski P., Lê J. K., Van de Ven A. H. (2013), « Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve ». *Strategic Organization*, vol.11, n° 3, pp. 245-280.
- Jay J. (2013), « Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1, pp.137-159.
- 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.
- Josserand E., Perret V. (2003), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, 304 p.

- Labelle F., Saint-Pierre J., (2010), « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », 10^{ème} CIFEPME, Bordeaux.
- Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : Ses incidence sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} congrès CIFEPME, Trois-Rivières, Québec.
- Masurel E. (2007), "Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms, *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n°3, p. 190.
- Mounoud, E., Durand, T., Ramanantsoa, B. (1995), « Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ? », Actes de la 4^e Conférence de l'AIMS, vol 1, Paris, mai, p. 264-286.
- Niehm L.S., Swinney J., Miller N.J. (2008), "Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, n°3, p. 331.
- Nielsen A.E., Thomsen C. (2009), "Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers", *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, pp. 83-93.
- Paradas A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol 3, n°1, mai, pp. 39-52.
- Paradas A. (2009), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises ». *Revue Management et Avenir*, n° 30, pp. 242-257.
- Paradas A., Polge M. (2010), « Diversité des sources de changements d'une entreprise artisanale dans une perspective cognitiviste », *Revue Management et Avenir*, n°8, pp. 215-239.
- Perrini F. (2006), "SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 67, pp. 305-316.
- 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*, n° 211-212, pp. 111- 126.
- Smith M. W. (2000), "Exploring paradox: toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, pp. 760-776.
- Smith W. K., Lewis M. W. (2011), "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, pp. 381-403.
- Smith W. K., Gonin M., Besharov M. L. (2013), « Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise », *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, n° 3, pp. 407-442.
- Stake R. E. (1995), *The art of case research*, London, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n°144, n° 3, pp. 119-138.
- Torrès O. (2008), « L'ambivalence du management de proximité des TPE », in Jaouen A., Torrès O. (sous la dir.), *Les très petites entreprises: un management de proximité*, Collection Business, Hermès, 378 p.
- Verstraete T. (1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de « l'outil » », Congrès Enseignement supérieur et PME, ESC Rennes, mars.
- Vidaillet B. (1996), « L'agenda décisionnel du dirigeant », *Revue française de gestion*, vol. 111, pp. 171-177.
- Werner A. (2008), "The Influence of Christian Identity on SME Owner-Managers' Conceptualisations of Business Practice", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n°2, p. 449.
- Worthington I., Ram M., Boyal H., Shah M. (2008), "Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives", *Journal of Business Ethics*, vol. 79, n°3, p. 319.
- Yin R. (1990). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage Publishing.