



HAL
open science

Un réseau pour l'adoption de la RSE dans les PME agroalimentaires : le cas Destination Développement Durable®

Zam-Zam Abdirahman, Loïc Sauvée

► To cite this version:

Zam-Zam Abdirahman, Loïc Sauvée. Un réseau pour l'adoption de la RSE dans les PME agroalimentaires : le cas Destination Développement Durable®. 6ème Congrès du RIODD, CEPS/INSTEAD (Luxembourg) et CEREFIGE (Université de Lorraine), Jun 2011, Luxembourg, Luxembourg. hal-04297418

HAL Id: hal-04297418

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04297418>

Submitted on 21 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Un réseau pour l'adoption de la RSE dans les PME agroalimentaires : le cas *Destination Développement Durable*®

Zam-Zam ABDIRAHMAN

Loïc SAUVÉE

Institut Polytechnique LaSalle Beauvais

Rue Pierre-Waguet BP 30313

F- 60026 Beauvais Cedex

zam-zam.abdirahman@lasalle-beauvais.fr

loic.sauvee@lasalle-beauvais.fr

Résumé

L'objectif de la communication est de montrer comment s'opère l'adoption de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) dans les PME agroalimentaires à partir d'une approche centrée sur l'analyse structurale du réseau. La recherche est conduite à partir du cas Destination Développement Durable (ci-après nommé 3D), démarche collective lancée en 2007 par la FRCA Aquitaine et l'AFNOR visant à promouvoir et développer le développement durable dans les PME agroalimentaires de cette région. La démarche 3D s'est progressivement étendue à d'autres régions (Bourgogne, Rhône-Alpes/Auvergne, Provence Alpes Côte d'Azur, Midi Pyrénées).

La communication est organisée en quatre parties. Dans un premier temps nous présentons le contexte et les enjeux de la RSE pour les PME agroalimentaires. Loin d'être un phénomène conjoncturel, la RSE représente un véritable enjeu stratégique pour les PME, susceptible d'être porteur d'une requalification de leurs actifs et d'une insertion nouvelle dans le tissu économique local. Dans le même temps, l'adoption de ces principes suppose un véritable bouleversement des façons de produire et des systèmes de management. La question qui se pose alors est celle des capacités d'adaptation, des ressources et compétences nécessaires à ces PME souvent isolées et sans moyens financiers et humains importants. Les démarches collectives initiées dans certaines régions montrent que des mises en réseau de ressources, outils et compétences représentent une opportunité pour surmonter ces freins.

Dans un second temps, nous précisons notre démarche analytique basée sur l'analyse structurale des réseaux dans un contexte d'innovation. Le réseau est ainsi analysé selon deux perspectives complémentaires :

-d'une part les caractéristiques structurales du dispositif plaçant la PME dans un ensemble de relations partenariales (au niveau organisationnel et individuel), en distinguant deux plans : le réseau pris dans son ensemble et la situation spécifique d'une PME (réseau centré).

-d'autre part les caractéristiques du processus d'innovation : identification des phases (antécédents, décision d'adoption, mise en œuvre...), nature des partenaires impliqués au cours des phases, nature des échanges et des interactions entre les différentes composantes du réseau, et entre les PME et leurs partenaires.

Dans un troisième temps nous analysons à partir de cette démarche le réseau 3D (AFNOR, FRCAA, experts associés, etc.), ainsi que la situation spécifique d'une PME agroalimentaire engagée dans la démarche. Puis c'est la dynamique de l'ensemble qui est abordée, en considérant notamment que la démarche d'adoption de la RSE suppose l'identification de phases qualitativement distinctes.

Dans une quatrième partie nous détaillons quelques implications de l'adoption des principes de la RSE vue comme innovation organisationnelle dans un contexte sectoriel donné sous les angles des effets de réseau et de la gouvernance du processus.

Sur le plan analytique, la démarche proposée permet de mieux comprendre comment le contexte organisationnel (réseau global) et la situation d'une PME donnée (réseau centré) agissent sur le processus d'adoption de la RSE. Les dimensions cognitives de l'adoption sont ainsi mises en évidence et

connectées à la structure du réseau. Cette démarche peut ainsi constituer un outil utile aux décideurs dans leur diagnostic en identifiant limites et freins des PME quant à l'adoption de la RSE.

La démarche méthodologique employée privilégie l'étude de cas. Une recherche documentaire sur la démarche Génération 3D est combinée à des entretiens de terrains et des questionnaires avec les principaux opérateurs.

Mots clefs :

Agroalimentaire, adoption, PME, réseau, RSE

Abstract

The aim of this paper is to show how CSR (Corporate Social Responsibility) principles are adopted in food SMEs, issue analyzed from an approach focused on the structural analysis of the network involved in the process. The research is conducted on the Destination Développement Durable case ("Destination Sustainable Development", hereafter 3D), which is a collective effort launched in 2007 by the FRCA Aquitaine and AFNOR in order to promote and develop sustainable development principles in agrifood SMEs in the region. The 3D approach has gradually extended to other regions (Bourgogne, Rhône-Alpes/Auvergne, Provence Alpes Côte d'Azur, Midi Pyrénées). The paper is organized in four parts.

At first we present the context and issues of CSR for food SMEs. Far from being a cyclical phenomenon, CSR represents a real strategic issue for SMEs, which may be carrying a reclassification of assets and a new insert in the local economy. At the same time, the adoption of these principles requires a real revolution in methods of production and management systems. The question that arises is that of coping resources and skills that are necessary to these SMEs, often isolated and without sufficient financial means and human resources. The collective actions initiated in some areas show that networked resources and skills are an opportunity to overcome these obstacles.

In a second step, we specify our analytical approach based on structural analysis of networks (or social network analysis) in a context of innovation. The network is thus analyzed using two complementary perspectives:

-On the one hand the structural characteristics of the device placing the SMEs in a set of partnership and relationships (at both organizational and individual levels), distinguishing two levels: the network as a whole (whole network) and the specific situation of a SME network (ego network).

-On the other hand the characteristics of the innovation process: phase identification (history, adoption decision, implementation ...), type of partners involved in phases, nature of the exchanges and interactions between different components of network, and between SMEs and their partners.

In a third step we apply this approach for the 3D network (AFNOR -French branch of ISO-, FRCAA, Associate Experts, etc.) and the specific situation of food a SME engaged in the process. Then it is the dynamics of all the action that is discussed, considering in particular that the process of adoption of CSR requires the identification of qualitatively distinct stages.

In a fourth part we detailed the main critical issues of the adoption of CSR principles, seen as organizational innovation in a given sector, especially from the perspectives of network effects and governance of processes.

Analytically, the proposed approach helps to better understand how the organizational context (whole network) and the status and situation of a particular SME (ego network) act on the process of adoption of CSR principles. The cognitive dimensions of the adoption are well identified and connected to the network structure. This can be a useful tool for policymakers in their diagnosis by identifying limitations and obstacles for food SMEs to adopt CSR.

The methodological approach used is based upon the case study analysis. A desk research on 3D is combined with field interviews and questionnaires with key operators.

Key-words:

Agri-food, adoption, CSR, network, SME.

1. Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise est un véritable changement de paradigme car elle est porteuse d'une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). La responsabilité sociale se présente ainsi comme une démarche active par laquelle une organisation entend prendre conscience de son appartenance à un environnement, des conséquences de son intervention dans cet environnement et de corriger ou anticiper les conséquences qui se révéleraient négatives. Cette attitude se décline selon un triple registre : informationnel, communicationnel et pratique. Le secteur agroalimentaire, composé en grande partie de PME, est porteur de spécificités fortes. La question de l'adoption, comprise au sens large de mise en place des principes de la RSE du point de vue des ressources nécessaires et des partenaires impliqués, apparaît comme centrale pour l'avenir du développement durable. L'entreprise agroalimentaire s'inscrivant une démarche de développement durable doit en tout premier lieu identifier de façon exhaustive l'ensemble des partenaires, que nous nommerons le réseau pour l'adoption de la RSE, puis engager avec ces partenaires des échanges de ressources et de compétences. La communication est centrée sur la compréhension de ce processus d'adoption et sur l'identification des atouts et des limites de la PME agroalimentaire dans la mise en place de la RSE dans son lien au réseau de partenaires.

La communication s'organise en quatre parties. Dans une première partie (2) nous nous interrogeons sur la RSE mise dans le contexte des PME agroalimentaires. Nous mettons en évidence la relative dépendance de ces PME vis-à-vis de leurs partenaires stratégiques et de leur environnement au sens large. Pour appréhender cette situation, nous proposons dans un deuxième temps (3) un cadre formalisé d'analyse structurale du réseau, inspiré des travaux de la 'social network analysis' (analyse structurale des réseaux). Puis ce cadre est appliqué (4) au cas Destination Développement Durable (noté ci-après 3D), démarche collective de développement durable en agroalimentaire où les entreprises ont choisi de mutualiser, sous l'égide de l'AFNOR et de la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles Aquitaine, des ressources et des compétences. Enfin, à partir de cette analyse, nous effectuons un retour sur l'analyse des processus d'adoption de la RSE et nous en tirons des enseignements en matière d'effets de réseau et de gouvernance des processus d'innovation (5).

2. La RSE dans les PME agroalimentaires : contexte et enjeux

Les principes de la RSE et leur diffusion dans les PME agroalimentaires ont fait l'objet d'approches spécifiques. Après avoir brièvement rappelé les spécificités du contexte (2.1), nous indiquons quels sont les enjeux de la RSE dans ce contexte et les intérêts d'une approche centrée sur la problématique de l'adoption de la norme ISO 26000 (2.2).

2.1. Mise en contexte de la RSE en agroalimentaire

Avec le développement de la RSE et la prise de conscience croissante du développement durable à l'échelle mondiale, force est de constater que ce n'est plus seulement telle ou telle entreprise qui est concernée. L'industrie agroalimentaire est la première industrie européenne, représentant 13,6% du PNB en 2005, soit 836 Mds€ de chiffre d'affaires. En France ce secteur pèse de 163 Mds€ de chiffre d'affaires, 412 500 emplois salariés et 10 500 entreprises dont 97% de PME ; le secteur dégage un excédent commercial de 6,6 Mds€ (Les états généraux de l'industrie, rapport du groupe de travail agroalimentaires, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2010). Ce poids économique confère des responsabilités importantes aux entreprises du secteur. Les liens avec la grande distribution et avec l'agriculture génèrent des implications sociales et environnementales à l'industrie agroalimentaire. L'environnement, l'impact en terme d'emploi, la qualité et la sécurité alimentaire sont des préoccupations permanentes tant pour les consommateurs que pour les autorités gouvernementales (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2010). Pour chaque entreprise de la chaîne alimentaire, gérer les risques dans les domaines de la qualité, de l'hygiène et de la sécurité est capital.

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) n'est que faiblement intégrée dans les stratégies des PME en dépit des nombreux discours sur ses avantages et les outils proposés aux PME pour sa mise en œuvre (Berger-Douce, 2007). Selon un groupe observatoire, quatre facteurs de changement devraient inciter les PME à s'engager dans la RSE :

- Les nouvelles attentes des donneurs d'ordre (grandes entreprises et collectivités, ou service public).
- Le poids de l'opinion publique : la relation entre l'opinion et la valeur est très fortement liée car la qualité intrinsèque d'un produit ou d'un service ne suffit plus,
- Le changement d'attitude des partenaires financiers,
- L'amélioration des systèmes de mesures de la performance.

Les enjeux pour les PME s'articulent par conséquent autour :

- De la création de valeur qui dépend de la santé financière de l'entreprise et notamment de la qualité de ses actifs. En effet, la capacité d'allocation de ressources financières ou humaines pour une PME, surtout pour des projets de long terme, est souvent limitée. Les initiatives de Développement Durable sont génératrices d'économies aussi bien pour les grands groupes que pour les PME.
- Des attentes des partenaires de la PME notamment des donneurs d'ordre (clients, fournisseurs, personnel, etc.) des pouvoirs publics et des partenaires financiers. Les exigences de ces partenaires évoluent dans le temps selon le marché, l'opinion publique, la loi NRE. Pour ces actifs le développement durable se trouve être actuellement un moyen de sécuriser le développement des entreprises en réduisant les risques encourus.
- Des performances : élaboration et disponibilité de systèmes de management durable et d'auto-évaluation des entreprises c'est-à-dire les outils (de diagnostic, d'évaluation AFAQ 26000) mis à disposition des PME pour mener à bien leur démarche RSE.

La question qui se pose alors est celle de l'identification des freins et limites, pour les PME agroalimentaires, de l'adoption des principes de la RSE (formalisés dans la nouvelle norme ISO 26000). La revue de littérature nous renseigne sur la nature de ces freins, qu'ils soient d'origine personnelle (profil de dirigeants), stratégique (problème de compatibilité des objectifs), ou environnementale (isolement, manque d'accès à l'information). Mais une approche transversale de ces difficultés, centrée sur le réseau des partenaires nécessaires à l'adoption, peut être particulièrement éclairante pour appréhender l'avenir de la RSE dans les PME.

Ainsi de ce point de vue la situation des PME agroalimentaires face à l'adoption de la RSE est fondamentalement ambivalente. Certains travaux mettent en évidence le manque de ressources, tant humaines que financières comme freins majeurs à l'adoption (Temri et Fort, 2010 ; Temri, 2011 ; Jenkins, 2009). D'autres travaux insistent davantage sur les spécificités des PME, qui les dotent d'attributs relationnels spécifiques (Jamali et al., 2009) susceptibles de favoriser le processus d'adoption, par exemple une plus grande perméabilité des chefs d'entreprises aux valeurs de la RSE et une capacité d'absorption plus rapide, du fait de la petite taille, de nouvelles valeurs d'entreprise.

Il est d'ailleurs intéressant de souligner que la démarche de RSE, par l'ouverture aux parties prenantes qu'elle induit, entre en résonance particulière avec la dimension organisationnelle en réseau de la plupart des PME. La PME, par sa dépendance forte avec son environnement, pourra ainsi prendre appui sur son réseau de partenaires déjà existant pour structurer de nouvelles relations.

L'analyse du réseau, de ses caractéristiques et de ses attributs, de son lien au processus d'innovation sous tendu par la mise en place des principes, apparaît ainsi comme un enjeu des recherches ayant pour thème la diffusion de la RSE. Nous proposons donc d'aborder cette question sous l'angle de la place et des relations qu'une entreprise donnée établit avec son environnement (partenaires institutionnels, consultants etc.).

2.2. Réseaux d'adoption des innovations organisationnelles : intérêts et enjeux

Depuis les apports fondateurs de la sociologie de l'innovation, le réseau sociotechnique articulant des dimensions techniques, technologiques, sociales et cognitives apparaît comme un concept central pour comprendre comment les organisations « apprennent à apprendre » et parviennent à se constituer en organisations apprenantes. Longtemps focalisées sur les innovations technologiques, c'est à dire mettant en œuvre des connaissances essentiellement scientifiques et techniques (la mobilisation des savoirs et leur transfert dans l'organisation), les recherches prennent progressivement en compte les innovations organisationnelles. Ces innovations se traduisent par «la mise en place de nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail et les relations externes » (OECD, 2005:51). Ainsi, parmi les innovations organisationnelles, il peut s'agir de «la mise en place de connaissances codifiées, par exemple pour établir de bonnes pratiques (...) de manière à les rendre plus accessibles aux partenaires externes» (OECD, 2005 :51). Le champ des normes et référentiels constitue un domaine de l'innovation organisationnelle.

Les travaux du GREMI (Maillat, Quévit et Senn, 1993) ont permis d'affiner la notion de réseau d'innovation. Pour ces auteurs, la constitution de réseau d'innovation s'explique par le fait que l'innovation n'est pas une aptitude d'un entrepreneur ou d'une entreprise isolée ; la coordination marchande et/ou institutionnelle n'apparaît pas suffisante. Le réseau d'innovation participe au contraire «de l'idée que le processus d'innovation a un caractère multifonctionnel qui présuppose à partir de l'action conjuguée de ces organisations, une articulation complexe et non linéaire de compétences spécifiques et de processus d'acquisition des connaissances tout au long d'une chaîne de production » (Maillat, Quévit et Senn, 1993 :10).

Ces auteurs caractérisent le réseau d'innovation à partir de cinq dimensions :

- une dimension organisationnelle, marquée essentiellement par un dépassement de la dualité firme/marché et où la dimension réticulaire est forte,
- une dimension temporelle, avec un tissu de relations formelles et informelles pérennes, en interaction permanente et appelé à évoluer,
- une dimension cognitive. Dans le contexte de normes du développement durable, cette dimension est cruciale. Pour Maillat et al. (1993) «l'organisation réticulaire est dépositaire d'un savoir-faire collectif supérieur à la somme des savoir-faire individuels des acteurs. L'intérêt de ce mode d'organisation est de permettre le développement de processus d'apprentissage collectifs» (Maillat, Quévit et Senn, 1993 :10).
- une dimension normative, avec l'existence de règles plus ou moins formalisées,
- une dimension territoriale, avec le rôle de la proximité géographique dans la construction d'espaces de relations.

Nous insisterons plus particulièrement sur les dimensions cognitives et organisationnelles. Ces dimensions trouvent en effet un écho particulier pour les innovations organisationnelles, compte tenu de l'importance des phénomènes d'apprentissage pour les entreprises (Gellynck et al. 2007).

L'innovation organisationnelle induite par l'adoption des principes de la RSE mobilise des réseaux de différentes natures. Leur caractérisation a focalisé l'attention de nombreux chercheurs. Les travaux de Bonneveux (2008), Bonneveux et Saulquin (2009) mettent en évidence le rôle du réseau, vu comme un cadre dans «lequel les ressources et les capacités s'agencent entre les acteurs internes et externes», de manière à permettre l'intégration des démarches de responsabilité sociale. Ainsi le groupement d'entreprises étudié par Bonneveux joue un rôle de coordinateur de plusieurs familles d'acteurs, pour lesquels la dimension territoriale (proximité géographique) aura un rôle prépondérant. Selon Bonneveux, l'existence du groupement permet de réduire l'asymétrie d'information concernant la RSE, en fournissant notamment une représentation plus concrète des actions à intégrer lorsqu'une entreprise cherche à mettre en place la RSE. Le groupement, en tant qu'acteur collectif, constitue également «un interlocuteur des différentes parties prenantes ce qui autorise un échange accru « d'expériences, de connaissances et de ressources tant matérielles qu'immatérielles » (Bonneveux, 2008 :11).

Pour Othmane (2008), le réseau est au cœur du dispositif et joue un rôle de catalyseur. Othmane, à partir d'une réflexion sur les spécificités des PME, met en évidence que quelle que soit la vision des spécificités de la PME que l'on adopte, le réseau « semble être un dispositif efficace à la diffusion des démarches de RSE dans les PME avec comme mots d'ordre confiance, encadrement et partenariat » (Othmane, 2008 :14). Néanmoins l'insertion de la PME dans un réseau passif n'est pas une condition à elle seule suffisante. L'entreprise doit aussi développer des «relations de coopération mutuelle et de partenariat qui s'inscrivent sur un moyen et long terme basées sur des relations plutôt informelles et interpersonnelles» (Othmane, 2008: 9).

Brodhag (2011) identifie clairement ces enjeux dans le cas de la norme ISO 26000. Pour Brodhag, la mise en œuvre de la norme s'appuiera sur des réseaux hybrides. Il souligne ainsi que dans une perspective de mise en œuvre de la norme, il convient de distinguer deux niveaux : le méta niveau de décision managérial, et le niveau opérationnel qui conduit concrètement les opérations. Chaque niveau est constitué d'acteurs spécifiques, qui ont leur logique propre. Pour Brodhag, il faut «concevoir l'ISO 26000 non comme un texte fini, mais comme l'élément du déploiement d'une innovation collective et partagée, un processus global qui dépend de la structure et de la composition des réseaux qui vont se déployer» (Brodhag, 2011 :142).

Pour en éclairer la complexité et développer une contextualisation de ces phénomènes d'adoption, nous proposons une démarche analytique s'appuyant sur ces deux dimensions, réticulaire et procesuelle, de l'adoption des normes vues comme innovations organisationnelles.

3. L'adoption et la mise en place de la RSE : un cadre d'analyse

Comme le souligne Lindgreen et Swaen (2010), les recherches centrées sur la mise en place des principes de la RSE au sein des organisations sont relativement récentes (Jonkers, De Witte, 2006). La nature des transformations organisationnelles (incrémentales, de rupture), les rythmes du changement, la dynamique des interactions entre l'organisation et son environnement sont encore mal connus. Nous indiquons dans un premier temps comment l'approche structurale des réseaux peut fournir des outils et méthodes pour explorer la nature de ce changement organisationnel (3-1). Dans un second temps nous prolongeons la réflexion avec les recherches centrées sur la dynamique de la mise en place des principes de la RSE (3-2). Enfin, nous couplons l'approche réseau avec la dimension dynamique de l'adoption de la RSE, ce qui nous permet de proposer un cadre d'analyse intégratif de l'adoption de la RSE dans les PME (3-3).

3.1. L'étude de la mise en place des normes : l'approche structurale du réseau d'adoption

L'approche structurale des réseaux, héritière de la linguistique, de l'anthropologie et de la sociologie (Borgatti et al. 2009 ; Freeman, 2004) a progressivement investi le champ des sciences de gestion. Nous en rappelons les principes, son application aux questions d'innovation et nous proposons une lecture de cette approche adaptée à la RSE.

Le point de départ de la démarche d'analyse structurale des réseaux est de considérer tout réseau comme une combinaison d'acteurs et de relations (Borgatti et Li, 2009). En analyse structurale des réseaux, les acteurs ne sont pas indépendants mais au contraire interdépendants et s'influencent mutuellement. La structure du réseau fait sens et peut être étudiée selon deux perspectives complémentaires :

- le réseau global : sa densité, la distance moyenne entre chacun de ses membres, l'existence de sous-ensembles plus ou moins structurés

- le réseau centré : la situation d'un acteur (un individu, une PME) dans son environnement et son degré d'inclusion, son mode d'insertion dans le réseau global.

La démarche d'analyse structurale des réseaux consiste donc à replacer les acteurs (par exemple les PME) dans leur contexte organisationnel. Deux composantes clés sont à la base de la démarche :

- l'identification des acteurs, qui peuvent être à la fois des acteurs organisations et des acteurs individuels. Un apport important de cette démarche est la prise en compte simultanée de tous types d'acteurs impliqués, en premier lieu les individus (réseau social) et les organisations (réseau inter-organisationnel).

- l'identification des relations que ces acteurs entretiennent entre eux. Ces relations peuvent être de plusieurs types : continues (similarités, relations, interactions) ou discrètes (flux financiers, de connaissances), dirigées ou non, mesurées en valeur ou non (Borgatti et Li, 2009).

L'approche permet ainsi de cartographier le réseau dans toutes ses composantes et identifie ses principales caractéristiques structurales. L'utilisation de l'approche structurale pour l'étude des processus d'innovation, par la dimension réticulaire du phénomène, a naturellement incité le développement des recherches. Ainsi Coulon (2005) identifie et classe ces travaux en quatre catégories selon la nature des liens activés (dirigés/non dirigés) et le mode de mesure de ces liens (valués/non valués). La difficulté de mesure des phénomènes d'innovation et leur complexité (notamment leur dimension multifactorielle) ont conduit à un plus fort développement de recherches qualitatives. Coulon (2005) note également le caractère fragmenté de ces travaux. Il met en évidence ce caractère sur le plan méthodologique, avec une analyse structurale des réseaux qui ne fournit pas une théorie de l'innovation mais qui propose une méthode formalisée pour décrire et identifier des propriétés structurales des réseaux mobilisés pour l'innovation (Tsai, 2001).

L'adaptation de cette méthode à la question des innovations organisationnelles du type normes et standards agroalimentaires suppose une mise en contexte préalable (Schiefer, 2003 ; Nadvi et Wältring, 2004 ; Hanataka et al., 2005). La dimension réticulaire de l'adoption des innovations organisationnelles en agriculture et agroalimentaire est attestée par de nombreux travaux (Chiffolleau, 2005; Compagnone, 2004; Compagnone et Hellec, 2009).

La mobilisation de la démarche d'analyse structurale des réseaux au contexte spécifique de l'innovation organisationnelle nécessite un certain nombre d'ajustements (Abdirahman et Sauvée, 2011). L'adoption d'une norme passe par des étapes qualitativement distinctes (Henson et Humphrey, 2009). Ces étapes sont surtout le reflet des types d'acteurs mobilisés et de l'évolution de leur statut ou rôle d'une phase à l'autre. Il convient donc de prendre en compte de manière explicite la

dimension temporelle et son corollaire, à savoir son influence -via les types d'acteurs impliqués- sur le processus d'adoption de la norme (ou du standard privé). Cette adaptation de la démarche suppose aussi que soit prise en compte l'hétérogénéité et la complexité des flux et des interactions générés dans le processus.

Les démarches d'adoption des normes impliquent systématiquement deux types d'acteurs : individus (chefs d'entreprise à l'origine de la démarche, consultants etc.) et des organisations (les PME, l'AFNOR, les organismes consulaires, les auditeurs etc.). Les phases retenues sont celles classiquement utilisées dans les recherches centrées sur l'adoption des normes : antécédents, décision d'adoption per se, implémentation, certification, auto exécution et amélioration permanente (Tableau 1).

Phases dans l'adoption des normes	Approche réseau : nature et caractéristiques			
	Contenu et implications réticulaires	Réseau global	Réseau centré	Nature des échanges et des interactions (pour chacune des deux formes de réseaux)
<ul style="list-style-type: none"> •Création de la norme •Adoption de la norme sensu stricto •Implémentation •Conformité •Exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rôles de la phase ✓ Types de partenaires impliqués ✓ Caractéristiques des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nature et structuration du réseau - au niveau individuel - au niveau organisationnel ✓ Principales entités impliquées dans la phase - individus - organisations ✓ Rôles dans la phase 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nature et structuration du réseau - au niveau individuel - au niveau organisationnel ✓ Principales entités impliquées dans la phase - individus - organisations ✓ Rôles dans la phase 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liens dirigés / non dirigés ✓ Liens valués/non valués ✓ Liens continus -similarités -relations ✓ Liens discrets -interactions -flux

Source : adapté de Borgatti & Li (2009) et Henson & Humphrey (2009)

Tableau 1 :

Phases de l'innovation dans une approche réseau

3.2.Mise en contexte : la dynamique d'adoption des principes de la RSE

Comme le souligne Maon et al. (2009), la mise en place de la RSE a pour finalité « d'aligner l'organisation avec la demande dynamique de l'environnement économique et social en identifiant et gérant les attentes des parties prenantes (Maon, Lindgreen et Swaen, 2009 :72). Les phénomènes d'apprentissage ainsi engendrés modifient l'entreprise, mais ces phénomènes modifient aussi en retour son environnement, engageant la RSE comme une activité « récursive et évolutionnaire qui agit sur et réagit à et avec l'environnement socioéconomique » (Maon et al., 2009 :72).

Il convient de distinguer des phases distinctes qui qualifient ce processus et caractérisent chacune de ces phases. Maon et al. (2009) en s'appuyant sur une revue critique de la littérature articulée à une étude de cas multiple proposent un cadre d'analyse en quatre phases : (i) sensibilisation, (ii) remise en question, (iii) mise en mouvement, (iv) réappropriation, chacune de ces phases se différenciant elle-même en étapes successives.

La phase 1 comprend une seule étape au cours de laquelle l'organisation cherche à augmenter sa prise de conscience dans l'intérêt de la RSE pour la définition de sa stratégie d'entreprise. Le rôle clé du dirigeant est alors souvent mentionné, que celui-ci réponde aux sollicitations externes (parties prenantes comme les ONG, pression du marché...) ou internes (poids accru des valeurs portées par certains salariés ou par des groupes de pression au sein de l'entreprise).

La phase 2 se différencie en quatre étapes. Tout d'abord l'entreprise doit interroger le sens de son engagement sociétal et le mettre en relation avec ses parties prenantes clés. Il est notamment nécessaire de repérer quels sont les enjeux sociétaux spécifiques de ces parties prenantes et quelles sont les ressources critiques engagées. Dans une deuxième étape l'entreprise doit élaborer sa propre vision ainsi qu'une mise en pratique concrète de cette vision. Une troisième étape correspond à l'audit en tant que tel, où l'entreprise pour chacun des trois piliers identifie ses pratiques, les compare à celles

des concurrents et des attendus de la norme RSE. Enfin une quatrième étape correspond à l'établissement du plan stratégique intégré de mise en place des principes de la RSE.

La phase 3 de mise en mouvement se décompose en trois étapes. La première étape correspond à la mise en œuvre concrète des actions à conduire, étape qui implique une mise en réseau active de manière à acquérir les ressources matérielles et immatérielles nécessaires. La deuxième étape couvre toutes les activités de communication interne et externe pour la mise en place de la RSE. La troisième étape consiste à évaluer les résultats obtenus grâce à des tableaux de bords d'indicateurs.

La phase 4 se compose d'une seule étape, dite d'institutionnalisation. Pour Maon et al. (2009) cette phase cruciale doit permettre de répondre à la question de la pérennisation de l'action. Compte tenu des contraintes, notamment de la pression concurrentielle du marché ou des risques de démotivation des salariés qui pourraient aboutir à moyen terme à une remise en question de la stratégie, l'organisation doit se doter d'un engagement clair des ressources et de mécanismes d'incitation et de contrôle permanents et officiels.

Phase	Contenu de la phase	Etapes	Contenu et caractéristiques de l'étape
1- Sensibilisation	Augmenter la prise de conscience	1- Conscientisation	-Rôle clé du dirigeant -Poids déterminant des influences internes et/ou externes
2- Remise en question	Modifier en profondeur les façons de faire et de penser l'organisation et ses relations internes et externes	2- Interrogation	-Sens spécifique de l'engagement sociétal à donner -Repérage des enjeux sociétaux spécifiques des parties prenantes -Identification et structuration d'un réseau de partenaires PP
		3- Elaboration	-Vision spécifique développée par l'organisation -Pistes pour une mise en pratique concrète
		4- Audit	-Identification et évaluation des 3 piliers de la RSE
		5- Stratégie	-Elaboration d'un plan stratégique intégré de mise en place
3- Mise en mouvement (implémentation)	Mise en œuvre concrète des principes de la RSE	6- Mise en œuvre	-Mise en réseau effective -Acquisition des ressources et compétences -Poids du réseau existant -Capacité à étendre et renouveler le réseau
		7- Communication	-Toutes actions de communication tant interne qu'externe -Coût élevé pour les PME et recherche d'effets de réseau
		8- Evaluation	-Création de tableau de bord d'indicateurs
4- Réappropriation	Inscription de la nou-	9-Institutionnalisation	-Inscrire les principes

	velle stratégie dans le long terme		de la démarche dans le fonctionnement de l'organisation
--	------------------------------------	--	---

Adapté de Maon, Lindgreen et Swaen (2009)

Tableau 2 :

Phases, étapes de l'adoption des principes de la RSE et quelques implications réticulaires

Ainsi Maon et al. (2009) propose un cadre intégratif de l'adoption de la RSE par les organisations centré fondamentalement sur la caractérisation des phénomènes d'apprentissage à l'œuvre dans le processus d'innovation. Ils proposent également, à partir d'une étude de cas, de prolonger la démarche en incluant la nature des acteurs (parties prenantes primaires et secondaires), les moyens de l'interaction, et la nature des interfaces dédiées (Maon et al. 2009:84). Dans le prolongement de cette perspective, nous proposons d'approfondir la démarche en y intégrant les apports de l'analyse structurale des réseaux.

3.3. Proposition d'un cadre d'analyse

Notre cadre d'analyse, basé sur ces fondements de l'analyse structurale des réseaux, cherche à coupler la diversité des acteurs impliqués, ainsi que la nature des échanges, avec les phases d'adoption et d'évolution dans le temps des acteurs impliqués. La visualisation en dynamique des propriétés structurales du réseau peut ainsi être mise en évidence. L'idée sous jacente de cette construction analytique est de proposer une lecture organisée et donc plus intelligible de l'innovation organisationnelle vue comme un ensemble de processus cognitifs. En effet l'entreprise confrontée à l'adoption de principes normatifs (la RSE en l'occurrence) doit (re)configurer sa place dans un ensemble d'individus et d'organisation de manière à optimiser sa transformation organisationnelle.

Ce cadre doit permettre notamment d'identifier quelles sont les phases critiques dans l'adoption des principes de la RSE, que ce soit du point de vue des ressources mobilisées (connaissances nouvelles mobilisées, besoins financiers, flux de connaissances nouvelles nécessaires) ou des relations avec l'extérieur (avec des consultants, des donneurs d'ordre, d'autres dirigeants de PME). Le réseau se révèle ainsi, par ses propriétés structurales, comme le lieu facilitant (ou freinant) l'adoption.

Le principe de construction du cadre d'analyse proposé consiste en la connexion de la dimension réticulaire de l'innovation avec les phases concrètes du processus. Dans un premier temps il convient de s'interroger sur la nature des acteurs mobilisés dans ce processus. Une difficulté majeure dans l'étude de l'adoption des principes de la RSE vient de la complexité et de la durée de ce processus (Helfrich, 2006). De plus la mise en place de la norme induit elle-même une mise en réseau et une activation de parties prenantes, qu'il convient de ne pas confondre avec la création de relations avec d'autres types d'acteurs, par exemple les acteurs facilitant son implémentation ou des acteurs institutionnels dont le rôle pourrait être de porter l'innovation au travers d'une démarche collective (par exemple un coordinateur de réseau).

Nous suggérons donc d'identifier trois familles d'acteurs : (i) les acteurs institutionnels ; (ii) les acteurs identifiés comme membres du réseau des parties prenantes ; (iii) les acteurs constitutifs du réseau de la mise en œuvre concrète.

Dans un second temps le cadre d'analyse doit permettre d'identifier la place et le rôle de ces acteurs (et de leurs réseaux afférents) dans les processus cognitifs à l'œuvre. Nous avons vu que l'approche structurale des réseaux considère la nature des liens, dirigés/non dirigés, comme un élément de leur caractérisation. La nature de l'échange, interaction ou flux, est également à prendre en compte. Nous proposons d'y ajouter un troisième élément, le degré de formalisme de l'interface. En effet, comme le suggère Maon et al. (2009), la mise en place de la RSE dans une organisation suppose un dialogue continu, constructif et souvent fortement interactif. L'interface ainsi constituée peut évoluer vers un certain degré de formalisme et prendre appui sur des mécanismes cognitifs institutionnalisés. Cette dimension peut permettre de mieux comprendre les phénomènes observés.

Nous proposons dans le schéma ci dessous un résumé des composantes du cadre d'analyse.

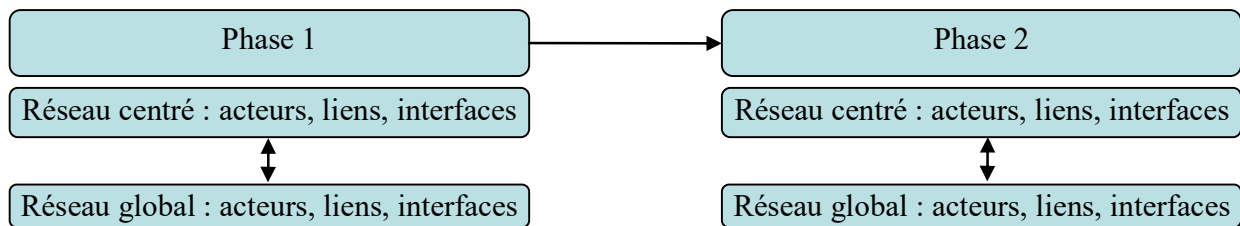


Schéma 1 : Les composantes du cadre d'analyse

4. La démarche Destination Développement Durable (3D) et l'entreprise Vignerons de Buzet

Après avoir présenté l'approche méthodologique et l'opérationnalisation retenue (4.1), nous proposons une mise en application du cadre d'analyse à une démarche initiée en région Aquitaine en 2007, appelée Destination Développement Durable (noté 3D), et appliquée à une entreprise vitivinicole, Vignerons de Buzet (4.2). Nous présentons ensuite les principaux résultats de notre analyse (4.3).

4.1. Méthodologie : une approche par l'étude de cas et sa mise en contexte

L'étude du phénomène d'innovation, par son caractère multifactoriel et dynamique, s'inscrit bien dans la démarche méthodologique de l'étude de cas telle que définie par Yin (2003). Pour Yin en effet la méthodologie de l'étude de cas est particulièrement appropriée lorsque le phénomène à étudier est mal connu, complexe, évolutif. La recherche par l'étude de cas a un caractère exploratoire, l'objectif étant de rendre intelligible des situations complexes (Giroux, 2003). Cette qualité heuristique de l'étude de cas est soulignée par le Goff (2002). Pour Le Goff, l'intérêt majeur du cas est qu'il est susceptible «de mettre à jour des éléments déviants ou surprenants. L'étude de cas permet ainsi la détection de phénomènes nouveaux» (Le Goff, 2002 :202). Par ailleurs nous situons l'étude de cas dans une perspective longitudinale (Eisenhardt et Graebner, 2007). Nous retenons donc cette approche qui sera centrée sur une initiative originale présentée en détail en 4-2.

Les données ont été collectées à partir de questionnaires et d'entretiens administrés en face à face. Sur le plan pratique, la collecte des données s'est effectuée par l'intermédiaire de deux démarches complémentaires : l'une centrée sur l'approche du réseau global 3D à l'aide de questionnaires standards, et l'autre sur l'approche du réseau d'une entreprise focale (appelé réseau centré) par entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005).

Les acteurs du réseau global 3D ont été classés en quatre catégories : coordinateur du réseau, entreprises, pouvoirs publics, organismes de recherche. Chaque questionnaire a fait l'objet d'une élaboration spécifique. Le questionnaire pour le coordinateur du réseau est constitué des rubriques suivantes : profil général, création, évolution du réseau et de ses membres, configuration du réseau et de ses liens, activités, gouvernance, performance. Le questionnaire pour les organismes de recherche est organisé autour des rubriques de membres du réseau, configuration du réseau et performance. Le questionnaire pour les pouvoirs publics comprend les rubriques : création, évolution, activité, gouvernance et performance. Le questionnaire pour les entreprises est constitué des rubriques : membres et activités, configuration et liens, performance.

Le réseau centré autour d'une entreprise focale a été abordé à l'aide d'une grille d'entretien reprenant quatre rubriques : identification des principales phases de l'innovation, identification des partenaires (individus et organisations), nature des échanges (connaissances, finance, etc.), nature des interactions (relations sociales, flux d'échanges d'information, de connaissances, de ressources).

4.2. La démarche Destination Développement Durable et l'entreprise Vignerons de Buzet

Initié en 2005 par l'AFNOR et la FRCA Aquitaine, le programme Destination Développement Durable se présente comme une démarche collective originale en région pour promouvoir les principes

de la RSE, notamment pour les PME agroalimentaires. Ces principes correspondent aux lignes directrices sur lesquelles sont fondés les principes de la RSE.

Sur le plan formel, cette démarche consiste essentiellement en la création de services communs articulés autour de trois thématiques:

- la formation à la préparation de la démarche
- la mise à disposition d'un outil de diagnostic et la réalisation du diagnostic complet de la PME par un binôme d'experts, prenant en compte les principes de la RSE synthétisés en huit critères
- la communication (site web, nom déposé, politique de communication vis-à-vis des parties prenantes).

La démarche contribue à favoriser les actions des PME s'engageant sur la voie du développement durable. Cela se traduit par une mise en réseau structurée de ces PME avec un ensemble d'acteurs afin que ces dernières puissent acquérir les ressources et compétences susceptibles d'améliorer et/ou de renforcer l'adoption des principes de la RSE.

Débuté en Aquitaine en 2005 de l'initiative de la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles Aquitaine (FRCAA) et l'Association Française de Normalisation (AFNOR), le réseau 3D est formalisé par un contrat de partenariat entre les deux entités. Bien que créé en 2005, les activités du réseau ont démarré officiellement en 2007. Le partenariat FRCA - AFNOR a été renouvelé en 2009.

Le besoin de constituer un réseau s'est fait ressentir pour diffuser la Responsabilité Sociale des Entreprises en France, l'objectif principal consistant en la fédération des entreprises agroalimentaires vers le développement durable afin que celles-ci puissent être reconnues par les acteurs influents du secteur. La réflexion d'un représentant de la FRCAA sur la RSE avait commencé dès 1992, en parallèle à celle de l'Agenda 21 et à l'apparition du référentiel IFS. Le souci de ne pas se faire imposer de nouveaux référentiels par les acheteurs et la pression médiatique en termes de RSE subie par les PME agroalimentaires ont fortement incité au lancement du réseau 3D. Ce dernier aide les entreprises à anticiper les demandes des clients. Actuellement, plus de 80 entreprises et coopératives agroalimentaires adhèrent au collectif.

L'accompagnement des PME s'effectuent en utilisant la FRCAA comme point de relais. Des activités sont proposées par le réseau afin de favoriser l'innovation et/ou l'apprentissage dans les entreprises. Il peut s'agir de réunions de formation, de sensibilisation ou d'ateliers qui permettent une interaction entre les dirigeants. Des animateurs sont en charge de l'organisation des différentes sessions. Le Conseil Régional, la DIRECCTE et éventuellement l'Union européenne contribuent en partie au financement de ces actions collectives du réseau 3D.

L'entreprise Vignerons de Buzet est une cave coopérative vitivinicole fondée en 1953 et située dans le Lot-et-Garonne. C'est une PME qui regroupe 234 vignerons et compte 88 employés. La superficie totale des vignobles est estimée à plus de 1900 ha, avec un cépage purement bordelais : merlot, cabernet sauvignon et cabernet-franc. Les activités de la cave vont de la vigne à la commercialisation des bouteilles de vins. Pour ce faire, la coopérative dispose de deux sites de vinification, de deux chais d'élevage et de deux chaînes de conditionnement.

La production annuelle est d'environ 90000 hl dont 70 % en rouge, 25 % en rosé et 5 % en blanc. Une grande partie de la production (estimée à 80%) est dédiée à la France, les 20 % restant sont exportés vers des pays d'Europe, au Japon, en Russie et au Canada.

Vignerons de Buzet, depuis sa création, s'est forgé une forte image dans la filière viticole grâce à ses démarches innovantes. En effet, représentant 95% de l'appellation d'origine protégée (AOP) Buzet, elle est le premier metteur en marché de Rosé dans le Sud de la France et une des premières caves à disposer d'un service technique vigne en 1968. Elle obtient par la suite l'appellation d'origine en 1973.

Depuis 2007, la cave s'inscrit dans une démarche RSE au sein du réseau 3D. Elle procède à l'évaluation AFAQ 26000 en 2010 pour faire reconnaître la démarche et acquiert le niveau «maîtrise». Cette initiative est la continuité de toutes les actions stratégiques déjà engagées par la PME en termes de certification (Agri Confiance, ISO 9001, IFS, etc.) depuis 2005.

4.3. Analyse du processus d'adoption des principes de la RSE par Vignerons de Buzet : résultats

Le concept de la RSE est apparu dans les années 50 aux Etats-Unis, poursuivant l'idée d'une responsabilité éthique pour inciter l'entreprise à réparer ou compenser les effets négatifs de son activité. C'est un concept moral qui place l'individu au centre de toute activité. La théorie des parties pre-

nantes qui a émergé par la suite vise à évaluer l'influence et l'impact des activités de l'entreprise sur l'ensemble des acteurs. Dans les années 2000, le rapprochement avec la notion de Développement durable s'opère en Europe.

En France, au même moment, s'effectue la création du groupe de travail «Entreprises et Développement Durable» pour l'élaboration du guide SD 21000. Une première version du guide SD 21000 est soumise à un large débat public entre août et novembre 2002, ce qui aboutit à une révision et à une version définitive rédigée en début 2003 et parue le 19 mai 2003 suite à une enquête finale. Le Guide AFNOR SD 21000 identifie les besoins et les attentes des parties intéressées de l'entreprise mais également les attentes de l'entreprise vis-à-vis de ces dernières et notamment des collectivités.

Phases dans la création, l'adoption, la mise en place et la conformité des principes de la RSE	<i>Approche réseau : nature et caractéristiques</i>			
	<i>Réseau global 3D</i>		<i>Réseau centré Vignerons de Buzet</i>	
	<i>Partenaires Impliqués</i>	<i>Nature des échanges et interactions</i>	<i>Partenaires impliqués</i>	<i>Nature des échanges et interactions</i>
• Création	✓ Groupe AFNOR et FRCAA en 2005	✓ Relation institutionnelle		
• Adoption sensu stricto (prise de décision)	✓ FRCAA ✓ AFNOR ✓ ARDIA ✓ DIRECCTE ✓ Conseil régional	✓ Réunions avec PP ✓ Accord aide financière du Conseil Régional ✓ Création de l'outil DD : interactions permanentes	✓ DG Vignerons de Buzet	✓ Contacts interpersonnels DG/Dir FRCAA
• Mise en place	✓ 13 entreprises coopératives ✓ Experts FRCAA, AFNOR	✓ Expérimentation de la démarche ✓ Elaboration d'une charte de bonne conduite ✓ Formation experts ✓ Evaluation et choix des experts 3D ✓ Signature Contrat experts ✓ Pilotage et animation ✓ Création site génération 3D	✓ Signature de la charte 'Adhésion au collectif 3D' ✓ FRCAA, AFNOR ✓ Responsable Qualité ✓ 10 personnes de Buzet	✓ Charte de bonne conduite ✓ Bulletin d'adhésion ✓ Formation au DD et préparation au diagnostic 3D ✓ Sensibilisation du personnel au DD ✓ Formation concernant la gouvernance à l'extérieur
• Conformité :				
Outil 3D	✓ Conseil régional ✓ DIRECCTE ✓ Entreprises, experts, Animateurs (FRCAA et AFNOR)	✓ Aide financière ✓ Ateliers d'échanges	✓ Binôme d'Experts 3D ✓ Buzet ✓ AFNOR	✓ Diagnostic 3D (outil 3D) ✓ Restitution Définition des plans de voies de progrès ✓ Mise en place des actions corrections ✓ Audit AFAQ 26000 ✓ Attestation de reconnaissance «Niveau maîtrise»
AFAQ 26000				

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Région Aquitaine ✓ Buzet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subvention à hauteur de 50% de la démarche RSE ✓ Mimétisme
<ul style="list-style-type: none"> • Exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agence de communication ✓ Entreprises, AFNOR, FRCAA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation «communication responsable» ✓ Mise en obligation publication rapport 3D» 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buzet ✓ Assureurs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rédaction du rapport et publication dans le site génération 3D Mimétisme ✓ Réduction de l'assurance

Tableau 3 :

Phases, formes réseaux et nature des liens et des interactions dans le processus d'adoption des principes de la RSE par Vignerons de Buzet dans la démarche 3D

Le guide a été mis en expérimentation dans douze régions, dont la région Aquitaine, par des accompagnements et par la mise en œuvre des programmes d'actions avec les collectivités. Le retour d'expérience de l'expérimentation de la SD 21000 a permis de poursuivre les travaux sur la future norme ISO 26000 et a donné un positionnement important à l'AFNOR dans l'organisme ISO lors de l'élaboration de la norme (Perera, 2008 ; 2009).

Les travaux de l'élaboration de la norme ISO 26000 ont été lancés en 2005. Il s'agissait de déterminer les champs d'application de la responsabilité sociétale autour des sept actions que sont la gouvernance, les droits de l'homme, les conditions et relations de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, la protection des consommateurs, l'engagement sociétal. En parallèle le groupe AFNOR et le CIRIDD ont conçu la plate-forme régionale d'échanges en Rhône-Alpes sur l'ISO 26000.

Nous présentons dans le tableau 3 les partenaires impliqués et la nature des interfaces dans le réseau au niveau global 3D et au niveau centré pour une seule entreprise, Vignerons de Buzet. Le séquençage en phases montre clairement la prééminence des acteurs institutionnels dans la phase initiale et met en évidence le rôle de leadership de ces acteurs.

Le réseau 3D est un réseau de proximité organisationnelle car la FRCAA, l'AFNOR et les PME se connaissent déjà et travaillent sur d'autres projets communs : la confiance générée est un moyen facilitant la gestion du réseau. Pour expliquer les points clés des différentes phases, nous remarquons que les PME, au centre du dispositif, n'interviennent dans le réseau qu'en phase 3 car elles ne sont pas concepteurs du programme 3D. Au niveau de l'entreprise la conviction du directeur général est le point fort du processus d'adoption. La validation du projet 3D s'effectue en phase 2 avec l'intervention des acteurs publics (DIRECCTE). Le financement est à ce stade le facteur décisif pour lancer le projet. Les acteurs FRCAA et AFNOR sont naturellement présents dans toutes les phases du processus d'adoption de la RSE. Les flux des connaissances et des compétences se font essentiellement entre la FRCAA, l'AFNOR, les experts 3D et les PME.

Il est intéressant de noter que le réseau est aussi important pour les experts 3D qui vont bénéficier d'une mise en contact avec les PME. Les experts, contrairement aux auditeurs de certification, définissent avec l'entreprise les voies de progrès après un diagnostic. Une ouverture vers l'extérieur est plus dominante à présent avec un positionnement marqué sur le marché par la différenciation du signe AFAQ 26000. Les échanges et les interactions générés entre les PME par le réseau sont un aboutissement majeur.

L'action collective 3D organisée par la FRCAA et l'AFNOR avec la participation financière du Conseil Régional d'Aquitaine et de la DIRECCTE Aquitaine a permis à Vignerons de Buzet de s'engager collectivement et solidairement dans une démarche de développement durable structurée et progressive. Cette démarche a créé un véritable collectif d'entreprises avec des valeurs communes et partagées ayant pour ambition de structurer le reporting auprès de leurs Parties Prenantes prioritaires (consommateurs, acheteurs, collectivités territoriales, assureurs, associations écologiques, etc.). La compétitivité de l'entreprise passe aussi par le développement de sa performance sociale et par sa capacité à apprendre. Pour réussir cette action, Vignerons de Buzet a rejoint des acteurs mobilisés

autour d'une vision forte et structurante. Afin d'accompagner et évaluer les entreprises, le coordinateur du réseau a mis en place des formations et des qualifications des experts 3D (consultants, personnes de la FRCAA et de l'AFNOR).

Le tableau 4 synthétise l'ensemble des acteurs du réseau 3D qui ont permis un partage d'expérience, un transfert des connaissances et des compétences, une aide financière et aussi des interactions avec les parties prenantes. Nous identifions plus spécifiquement la nature des interfaces en jeu dans la démarche. Ces interfaces ont le plus souvent lieu avec un degré relativement faible de formalisme et laissent une large place à l'interaction interpersonnelle. Néanmoins il est intéressant de noter que le réseau global offre des interfaces plus structurées institutionnellement : c'est le cas notamment des ateliers 3D, des stages de formation, conçus au niveau du réseau global et déployés près des PME.

Les phases de l'adoption affectent également la nature des interfaces. Les phases initiales (1 et 2) supposent des interfaces institutionnalisées, alors que les phases ultérieures (3 et 4) nécessitent de privilégier l'interaction dynamique, que ce soit avec les experts 3D, les consultants, les parties prenantes.

La différenciation de la nature des interfaces est également perceptible lorsque l'on distingue le réseau global du réseau centré. D'une manière générale, les interfaces interorganisationnelle et/ou interpersonnelle se retrouvent aux deux niveaux mais le réseau centré s'appuie de manière plus forte sur la relation informelle, suggérant ainsi un effet de complémentarité avec des interfaces institutionnelles.

Nous remarquons donc que les interfaces ne sont pas forcément formalisées et intègrent une part importante de relations informelles. Au-delà de l'accompagnement, les ateliers d'échanges sont des outils très utilisés au sein du réseau pour renforcer le partage et les échanges entre les PME.

Phases	3D		Vignerons de Buzet	
	Partenaires	Interfaces	Partenaires	Interfaces
1	FRCAA, AFNOR FRCAA, CCI, entreprises, écoles de commerce	5 Ateliers sur le DD Projets existants (agri-confiance) Sondage auprès des entreprises	DG et Resp. Qualité	Définition de la stratégie par contacts directs
2	aucun	aucun	FRCAA, AFNOR, Clients, salariés, actionnaires, banquiers,	Sensibilisation, crédibilité, image, notoriété : communication interne
3	FRCA, AFNOR, experts, conseil régional, DIRECCTE, 13 entreprises pilotes	6 ateliers d'échanges 3D Séances de formation	Experts, FRCAA, AFNOR, région Aquitaine	Audit, diagnostic, évaluation AFAQ 26000 : contacts avec consultants et experts 3D
4	Consultants, PP, entreprises, AFNOR, FRCAA, ARIA, ARDIA	Partage de l'expertise avec les autres régions	Salariés Fournisseurs, Clients, Actionnaires, Pouvoirs publics	Mimétisme avec les autres entreprises : interactions interpersonnelles, Benchmarking Formalisation des procédures, amélioration continue : relations avec PP

Tableau 4 :
Partenaires et interfaces du réseau global 3D et du réseau centré Vignerons de Buzet selon la phase de l'adoption

5. L'adoption de la RSE par les PME agroalimentaires : effets de réseau et gouvernance

A partir de cette approche empirique de l'adoption des principes de la RSE, nous tentons une première mise en perspective des résultats. Deux thématiques sont proposées : la mise en évidence d'effets de réseau dans les processus d'adoption (5.1) et la gouvernance de ces processus (5.2).

5.1. Le processus d'adoption : mise en évidence d'effets de réseau

Conformément à notre cadre d'analyse, les effets de réseau générés par la démarche 3D sont de nature distincte selon la phase de l'innovation étudiée et le niveau d'échelle du réseau envisagé. Nous proposons une relecture de ces effets, en considérant conjointement ces deux dimensions pour distinguer quatre effets : (i) la mise en commun de ressources ; (ii) les effets d'interaction ; (iii) les échanges de connaissances ; (iv) les phénomènes de complémentarité et de synergie au niveau du réseau global et/ou centré.

- *Mise en commun d'actifs et de ressources* (diagnostic 3D, communication collective avec site web Générations 3D). Il s'agit du phénomène majeur induit par le réseau global : la création et la mutualisation de ressources et compétences qui pourront être mobilisées par toutes les PME rejoignant la démarche, permettant ainsi la création d'économie d'échelles et d'apprentissage.

- *Effets d'interaction* (émulation et mimétisme). Le réseau global est le lieu d'interaction entre les différentes entreprises engagées dans la démarche. Ce sont surtout les phases initiales qui vont permettre ces effets de comparaison, entraînant ainsi les nouveaux entrants dans un comportement de mimétisme et d'émulation réciproque. Cet effet de réseau fait d'interactions sociales fortes et permanentes constitue probablement une dimension clé dans le succès du réseau 3D. La duplication progressive de l'initiative 3D dans d'autres régions corrobore cette hypothèse d'un effet de comparaison y compris au niveau du réseau global, avec des initiatives engagées par d'autres fédérations régionales.

- *Effets d'échanges de connaissances*. La mise en place concrète des principes de la RSE suppose un processus de traduction complexe. Ce transfert des principes vers le terrain est assuré par le coordinateur de réseau, qui joue un rôle d'intermédiation entre les consultants et les PME agroalimentaires. Cette action d'intermédiation est encore renforcée par le travail effectif de traduction permis par le collectif d'experts 3D et la création de divers outils de diagnostic. On note également que cette intermédiation par le réseau global permet de créer un fort phénomène d'apprentissage : en effet les acteurs clés de l'initiative (coordinateur, experts etc.) capitalisent leurs expériences pour toutes les phases de l'adoption et sont en mesure de faire bénéficier les PME nouvelles entrantes de leur savoir faire et de leurs expériences passées.

- *Effets de complémentarité et de synergie* au niveau du réseau global 3D. L'élément essentiel de cette complémentarité repose sur les rôles respectifs des trois familles d'acteurs : acteurs institutionnels, acteurs de la mise en œuvre, acteurs membres des parties prenantes. L'existence du réseau global contribue à mieux définir les rôles respectifs de chacun et à les placer concrètement dans telle ou telle phase. Du point de vue des PME engagées dans la démarche, nous avons vu que le périmètre des acteurs engagés se modifie selon la phase : acteurs institutionnels, acteurs de la mise en œuvre, acteurs parties prenantes entrent en action à divers moments du processus. Un effet de réseau important est à rechercher dans le rôle des acteurs pivots du réseau global, c'est-à-dire d'acteurs actifs conjointement dans plusieurs familles (c'est-à-dire à la fois institutionnels, experts, consultants, dirigeants de PME...). Ces acteurs pivots contribuent à faciliter la circulation d'information et la mise en contact des PME avec tel ou tel partenaire. De manière similaire, si les effets de synergie et de complémentarité peuvent ainsi se percevoir à l'intérieur des deux niveaux (réseau global et réseau centré), ces effets existent également entre ses deux niveaux. C'est notamment le cas des phénomènes de complémentarités générés par la double appartenance des partenaires, notamment organisationnels, à chacun de ces deux réseaux. L'existence de zones de recoupement permet ainsi à certains individus ou à certaines organisations d'acquérir un statut spécifique : c'est le cas notamment des experts 3D, formés centralement dans le réseau 3D, en interaction forte au sein de leur collectif, et agissant près des PME agroalimentaires de manière autonome.

Le cadre d'analyse retenu permet ainsi de situer les PME dans leurs réseaux respectifs et de décomposer un processus complexe d'adoption en sous-processus distincts. Pour reprendre la formulation de Brodhag (2011), la démarche permet de percevoir comment s'effectue la traduction par les acteurs

impliqués dans le processus. Nous constatons, dans l'exemple concret 3D, «que le déploiement sur le terrain (de la norme ISO), dans des contextes variés, impliquera de nouveaux acteurs et de nouvelles rationalités et donc nécessitera des processus de traduction » (Brodhag, 2011 :135). La démarche 3D dans son ensemble constitue en quelque sorte un traducteur collectif et un réseau d'intermédiation entre le texte normatif et sa mise en pratique par les PME agroalimentaires.

5.2. Gouvernance du processus d'innovation organisationnelle

L'adoption des principes de la RSE par les PME agroalimentaires suppose que, comme pour tout type d'innovation, soit mis en place des modes de gouvernance de ces processus. Nous pouvons parler dans ce cas d'innovation ouverte, en ce sens qu'elle implique un ensemble d'acteurs aux frontières mouvantes. Ces acteurs sont tout à la fois indépendants, évoluant dans des mondes aux objectifs divergents, et complémentaires car chacun dans son domaine va agir sur le processus d'adoption. Des travaux antérieurs sur la gouvernance des processus d'innovation ouverte ont montré l'utilité d'une distinction des fonctions assurées par la gouvernance en deux catégories : les fonctions disciplinaires et les fonctions cognitives (Wirtz, 2006).

Le tableau 5 synthétise et illustre certaines fonctions disciplinaires et cognitives au niveau des réseaux global et centré. Dans le cadre de l'adoption des principes de la RSE, la fonction disciplinaire affirmée dans les textes de la norme ISO 26000 se retrouve dans la caution de l'AFNOR co-initiateur de la démarche ainsi que dans l'implication de la FRCAA dans la réflexion et dans l'initiative. Il est intéressant de noter que la fonction cognitive est également présente, avec le souci d'adaptation et d'opérationnalisation via la création d'outils spécifiques.

Cette dualité dans les fonctions se retrouve également au niveau du réseau centré PME : relation d'adhésion de la PME à sa fédération, interactions informelles avec les acteurs du réseau global (experts) ou du réseau d'implémentation (consultants).

	Gouvernance	
	Fonction disciplinaire	Fonction cognitive
Réseau global 3D	-Les principes de l'outil 3D et de la norme ISO 26000 -L'appui institutionnel des structures officielles	-L'adaptation de la norme aux spécificités du contexte -La création de ressources spécifiques (formations ad hoc, pack 3D par exemple)
Réseau centré PME	-Relations institutionnelles de la PME avec son réseau global -Gouvernance interne mise en place par la PME (relations avec parties prenantes)	-Mise en œuvre (interactions avec experts 3D, consultants, etc.) -Comparaison par interactions avec d'autres membres du réseau (audits croisés, échanges dans clubs de PME)

Tableau 5 :
Gouvernance des processus d'adoption des principes de la RSE

Toute fonction de gouvernance est assurée par des mécanismes. Dans le cas 3D, nous avons vu que les modes de gouvernance associent clairement des mécanismes formels et informels.

La relation formelle d'adhésion des entreprises agroalimentaires coopératives à la FRCAA constitue un socle juridique solide, générateur de confiance et de pérennité. Il s'agit d'une relation contractuelle durable jouant également le rôle d'une caution institutionnelle, contribuant à renforcer les liens avec certaines parties prenantes.

Les mécanismes de gouvernance entre le niveau local des PME et le réseau régional s'appuient également sur tout un ensemble de relations informelles. Le réseau interindividuel, générateur d'interactions permanentes entre les décideurs des PME d'un côté et l'initiateur de la démarche au niveau institutionnel de l'autre, est également essentiel pour le processus d'adoption. Il est à noter que la gouvernance du réseau est concentrée autour d'un nombre relativement réduit d'individus, élément parfois considéré comme problématique. Néanmoins la motivation et l'implication de chaque membre permettent une viabilité de son fonctionnement.

Mécanismes formels et informels apparaissent ainsi comme complémentaires, se renforçant mutuellement dans leurs effets. Nous constatons également que chacun de ces mécanismes se retrouve à la fois dans les fonctions cognitives (cf. le rôle du collectif des experts 3D pour le formel, le poids des relations interpersonnelles dans l'adaptation des principes RSE pour l'informel) et disciplinaires (cf. la caution de l'AFNOR associée à la FRCAA dans la mise en place de la démarche pour le formel, les antécédents des relations interindividuelles dans la création de la norme ISO 26000 pour l'informel), ce qui suggère l'intérêt d'une démarche analytique croisant ces deux perspectives.

6. Conclusion

L'objectif de la communication est de proposer un cadre d'analyse du processus d'adoption des principes de la RSE dans les PME agroalimentaires et d'appliquer ce cadre d'analyse à la démarche collective 3D. Outre l'intérêt analytique de l'outil proposé, notre travail permet de mieux comprendre comment les cadres organisationnel et individuel, vus sous l'angle de l'approche réticulaire, peuvent affecter et conditionner l'adoption des principes de la RSE dans ces PME. En effet l'observation du terrain montre que les PME (et plus particulièrement les TPE) éprouvent souvent des difficultés, liées notamment à leur relatif isolement et à leur manque de ressources à diagnostiquer, à mettre en œuvre et/ou à communiquer sur ces démarches. En prenant appui sur l'exemple de la démarche 3D, des analyses concrètes sur l'identification des phases, sur les ressources, sur les acteurs mobilisés et sur le rôle de ces acteurs (organisations et individus) sont proposées. Nous tentons également une première mise en perspective de ces résultats sur les thématiques des effets de réseau et de la gouvernance des processus.

Les perspectives de la recherche vont consister à dupliquer l'approche à d'autres entreprises engagées dans la démarche 3D ainsi qu'à d'autres situations d'innovations organisationnelles (normes ISO, label Bio, standards privés). L'objectif de ces recherches sera de conforter et d'approfondir ces premiers résultats quant aux rôles et aux effets de réseau dans les processus d'innovation organisationnelle, et d'en tirer des implications managériales sur les façons de gérer au mieux ces processus.

Remerciements

Cette recherche s'inscrit dans le cadre du projet européen 7^{ème} PCRD "Enhancing the innovativeness of food SME's through the management of strategic network behavior and network learning performance", coordonné par l'université de Gand et auquel participent neuf pays européens. Ce projet «NetGrow» a reçu un financement de l'Union européenne (FP7/2007-2013) sous la convention de subvention n° 245301 (site web du projet : www.netgrow.eu).

Les auteurs remercient également les membres sollicités du groupe AFNOR, d'AFNOR Aquitaine, de la FRCA Aquitaine et de l'entreprise Vignerons de Buzet pour leur confiance et leur disponibilité, ainsi que Tessie Rakotomalala, élève-ingénieur à l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais, pour sa participation à la collecte et à l'exploitation des données. Les auteurs restent néanmoins seuls responsables des éventuelles erreurs ou imprécisions subsistant dans cette communication.

7. Références

- Abdirahman Z.-Z., Sauvee L. (2011), "The adoption of quality standards in food SMEs: a network approach" *Proceedings of the 5th International European Forum (Igl's Forum) on System Dynamics in Food Networks*, February 14-18, Innsbruck-Igls, Austria, 12 p.
- Berger-Douce S. (2007), "Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs" *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n°1, pp 53-71.
- Bonneveux E. (2008) "L'intégration des pratiques de responsabilité sociale par les PME/PMI d'Indre-et-Loire : l'exemple du groupement des entreprises du val d'Amboise (GEIDA)", Colloque RIODD « Responsabilité sociale et environnementale, nouvelles formes organisationnelles » ESDES, 5 et 6 juin, Lyon, 14 p.
- Bonneveux E., Saulquin J. Y. (2009), "L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial" *Management & Avenir*, n°3, vol. 23, pp 170-186.
- Borgatti S. P., X. Li, (2009), "On social network analysis in a supply chain context", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45, n°2, pp 5-22.
- Borgatti S. P., Mehra D., Brass G., Labianca G. (2009), "Network analysis in the social sciences" *Science*, February, vol. 323, pp 892-895.

- Brodhag C. (2011), "La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000" in *ISO 26000 : une Norme «hors norme» ?*, Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M.-F. (dir.), Economica, pp 131-143.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte, 122 p.
- Chiffolleau Y. (2005), "Learning about innovation through networks: the development of environment-friendly viticulture" *Technovation*, vol. 25, Issue 10, pp 1193-1204.
- Compagnone C. (2004), "Agriculture raisonnée et dynamique de changement en viticulture bourguignonne" *Recherches Sociologiques*, vol. 35, n°3, pp 103-121.
- Compagnone C., Hellec F. (2009), "Dynamique de changements et développement des pratiques respectueuses de l'environnement en grandes cultures. Etude comparative de trois réseaux d'agriculteurs de Bourgogne" XLVI^e colloque de l'ASRDLF, Clermont-Ferrand, les 6, 7 et 8 juillet, 20 p.
- Coulon F. (2005), "The use of social network analysis in innovation research: a literature review" Working Paper, Lund University, Sweden, January, 28 p.
- Dejean, F., Gond, J.-P. (2004), *La responsabilité sociétale des entreprises - enjeux stratégiques et méthodologie de recherche*.
- Delattre M., Moulette P. (2009), "Mise en œuvre et déploiement d'une politique de RSE : étude exploratoire d'une entreprise de l'agroalimentaire". 6^{ème} congrès de l'ADERSE, Pau, Janvier, 13 p.
- Eisenhardt K., Graebner M.E., (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges" *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp 25-32.
- Fort F., Rastoin J.-L., Temri L. (2005), "Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *Revue internationale PME*, vol. 18, n°1, pp 47-72.
- Freeman L. C., (2004), *The Development of Social Network Analysis. A Study in the Sociology of Science*. Empirical Press, Vancouver, BC, Canada.
- Gellynck X., Vermeire B., Viaene J. (2007), "Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context" *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, May, pp 209-226.
- Giroux N. (2003), "L'étude de cas" in *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Giordano Y. (coord.), éditions EMS, pp 41-84.
- Hanataka M., C. Bain, L. Busch, (2005), "Third-party certification in the global agrifood system". *Food Policy*, vol. 30, pp 354-369.
- Henson S., Reardon T. (2005), Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system. Department of Agricultural Economics & Business. University of Guelph, Canada,
- Henson S., Humphrey J. (2009), "The impacts of private food safety standards on the food chain and on public standard-setting processes" Report Codex Alimentarius commission, May, 51 p.
- Helfrich, V. (2008), Régulation des pratiques de RSE par les normes: le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. 5^{ème} congrès de l'ADERSE. Grenoble.
- Jamali D., Zanhour M., Keshishian T. (2009), "Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in context of CSR". *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp 355-377.
- 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, January, pp 21-36.
- Jonker J., De Witte M. (Eds) (2006), *The Challenge of Organising and Implementing Corporate Social Responsibility*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 304 p.
- Le Goff J. (2002), "Vertus problématiques de l'étude de cas" in *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Mourgues N. et al. (coord.) Editions EMS, pp 193-212.
- Lindgreen A., Swaen V. (2010), "Corporate Social Responsibility" *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, issue 1, March, pp1-7.
- Maillat D., Quévit M., Senn L. (1993), "Réseaux d'innovation et milieux innovateurs" in *Réseaux d'innovations et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Maillat D., Quévit M., Senn L. (Eds) GREMI/EDES, 1993, Université de Neuchâtel, Suisse, pp 5-15.
- Maon F., Lindgreen A., Swaen V. (2009), "Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An integrative Framework Grounded in Theory and Practice". *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp. 71-89.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2010), *Enjeux des industries agroalimentaires*. 44 p.
http://panorama-iaa.alimentation.gouv.fr/IMG/pdf/101006-IAA-FR6102010_cle09198f.pdf

- Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (2010), Etats généraux de l'industrie. Rapport du Groupe de travail agroalimentaire, 23 p. http://www.industrie.gouv.fr/archive/sites-web/etats-generaux-industrie/fileadmin/documents/National/documents/Agroalimentaire/EGI_-_agroalimentaire.pdf
- Nadvi K., F. Wältring, (2004), Making sense of global standards, in *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*, H. Schmitz (Ed.) Edward Elgar, pp 53-94.
- OECD (2005) *The Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data* OECD Publishing, Paris, 3rd editing, 164 p.
- Othmane H. (2008), "Le réseau : véritable catalyseur des démarches de responsabilité sociétale dans les PME" 3ème congrès RIODD, 5-6 juin, ESDES, Lyon, 16 p.
- Perera O. (2008), *How material is ISO 26000 Social Responsibility to SMEs?* International Institute for Sustainable Development.
- Perera O. (2009), ISO 26000. Responsabilité Sociétale. Les PME, l'ISO 26000 et la responsabilité sociétale. www.iso.org/ims.
- Quairel, F., Auberger M.-N. (2005), "Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise". *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion* n°211-212, Avril, p. 111-126.
- Romelaer P. (2005), "L'entretien de recherche" in *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Roussel P. et Wacheux F. (dir.) De Boeck, pp 101-136.
- Schiefer G., (2003), "From enterprise activity quality management to sector initiative quality assurance: development, situation and perspectives". Monograph series, IFAS, University of Florida.
- Temri L. (2011), "Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises : proposition d'un cadre d'analyse" *Innovations. Cahiers d'économie de l'innovation*. n°34, pp 11-36.
- Temri L., Fort F. (2010), "Processus d'innovation environnementale dans les PME agroalimentaires" ISDA, Montpellier, 28 Juin – 1 Juillet, 13 p.
- Tsai W., (2001), "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive capacity on Business Unit Innovation and Performance". *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n°5, pp 996-1004.
- Wirtz P. (2006), "Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance". *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°2, pp 187-201.
- Yin R. K. (2003), *Case Study Research. Design and methods*. 3rd edition, Sage Publications, 181 p.

Webographie

- AFNOR, G. (s.d.), *RSE - ISO 26000*, sur <http://www.afnor.org>
- FRCAA (Fédération Régionale des Coopératives Agricoles Aquitaine), sur <http://www.frcaa.com>
- ISO 26000 *Responsabilité sociétale - Le projet ISO 26000*, sur <http://www.iso.org>
- FRCA Aquitaine & AFNOR, (2010). Site de 3D : Générations 3D, sur <http://www.generations3d.com>