

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

Sylvie Lacoste, Catherine Pardo

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2016/3 N° 85, PAGES 35 À 55
ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.085.0035

Date de mise en ligne : 20/05/2016

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-3-page-35?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

Sylvie LACOSTE¹

Catherine PARDO²

Résumé

Ce travail s'intéresse à la façon dont des entreprises impliquées dans des relations clients-fournisseurs peuvent développer, au-delà des frontières de leur relation commerciale, une relation collaborative créatrice de valeur sociale. La question au cœur de la recherche est celle du lien qui peut dès lors exister entre ces deux types de relations : le développement de pratiques communes en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est-il un moyen de favoriser la collaboration dans une chaîne de valeur verticale ?

L'analyse du cas d'une association gérée conjointement par une entreprise et ses fournisseurs montre qu'il existe un lien entre des pratiques communes (menées conjointement par une entreprise et ses fournisseurs) de responsabilité sociale et des pratiques commerciales. Nous proposons de qualifier ce lien. Nous montrons que pour certains acteurs, « l'arène sociale », si elle est un véritable lieu de création de valeur sociale est aussi un lieu où se jouent, sous une nouvelle forme, des rapports de pouvoir. Au final l'impact du social sur le commercial, pour ces acteurs, reste limité. Pour d'autres acteurs, en revanche, les échanges qui se nouent au sein de « l'arène sociale » sont de nature à faciliter, en retour, les échanges au sein de « l'arène commerciale ».

Abstract

Our purpose in this paper is to work on the links between vertical relationships (here between a focal company and their suppliers) and joint Corporate Social Responsibility (CSR) practices. If we consider

1 Sylvie LACOSTE : Professeur associée, Pôle Universitaire Leonard de Vinci, Business Lab - sylvie.lacoste@profecogest.com

2 Catherine PARDO : Professeur, EMLYON Business School - pardo@em-lyon.com

that vertical relationships where collaboration already exists are possible arenas for the development of joint CSR practices, we wonder whether such joint initiatives are a way for focal companies to reinforce their leading “collaborative” role within their ecosystem and whether it really does positively influence the business relationships. We also investigate the limits of intertwining business and social relationships. Our main findings show that our first hypothesis will vary according to the size and power of the customer company: joint social initiatives may prove to be as adversarial as business, when power is relatively balanced between two major customers and suppliers, whereas it will be more easily developed with smaller suppliers in an asymmetric power position. The social arena will help to develop the level of trust and operational fit between these actors, which bears out the hypothesis that joint social initiatives may reinforce the customer’s ecosystem and offer new business opportunities to their small or medium-sized suppliers.

Introduction

Les actions de « Responsabilité Sociale de l’Entreprise » (RSE) se multiplient au sein des entreprises, comme le montrent les sections des rapports annuels et des sites Internet dédiés à ces sujets.

L’actualité se fait aussi régulièrement l’écho de l’importance des problématiques RSE dans la vie des entreprises : suite au drame du Rana Plaza au Bangladesh où 1 138 ouvrières du textile ont trouvé la mort dans l’écroulement de leur usine, les grandes marques du textile, qui avaient feint d’ignorer les problèmes de vétusté et de surpopulation des ateliers, ont signé un accord commun qui les engage à sécuriser les ateliers, à rester au Bangladesh et à indemniser leurs victimes. Les cosignataires (dont H&M, C&A et Inditex) ont changé les règles du jeu de leur chaîne logistique mondiale en intégrant des pratiques de RSE collaboratives. Il s’agit, dans cet exemple concret, d’actions de RSE développées dans une relation « *horizontale* » (les entreprises sont concurrentes). Notre article, quant à lui, se propose d’analyser un cas spécifique de pratiques de RSE développées, cette fois-ci, par une entreprise en collaboration avec ses fournisseurs, c’est-à-dire au sein d’une relation « *verticale* ».

Veiller à ce que son fournisseur sous-traitant respecte le code du travail constitue une pratique sociale de la part d’une entreprise. Cette pratique se traduit par des règles, formalisées dans un code ou une charte, que l’entreprise impose à son fournisseur de respecter. Mais, au-delà de cette approche normative, on peut également étudier la relation verticale comme lieu possible d’autres manifestations de la responsabilité sociale d’une entreprise. En particulier, il nous paraît intéressant de se pencher sur des pratiques qui ne seraient pas imposées par l’un des acteurs de la relation à l’autre, mais résulteraient d’une *collaboration*.

Depuis une dizaine d’années, la question de l’intégration de ce type de pratiques dans les relations que les entreprises entretiennent avec leurs *fournisseurs* et *sous-traitants*

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

suscite un intérêt au sein de la communauté académique. Quairel et Auberger (2007) introduisent le concept de « partenariat constructif » lorsque la grande entreprise donneur d'ordre et la PME fournisseur sont mutuellement proactives dans le développement de la RSE. Les auteurs nuancent néanmoins la portée de ce partenariat qui ne concerne, le plus souvent, que le pilier environnemental et non social de la RSE. Ainsi, la plupart des travaux qui se sont développés autour de la notion d'achats responsables ou durables, portent davantage sur la prise en compte, dans les relations verticales, de préoccupations environnementales que de préoccupations sociales. Hoejmoose et Adrien-Kirby (2012), dans leur analyse bibliométrique de la littérature sur les achats responsables, soulignent ainsi qu'un quart seulement des articles concernent les aspects sociaux.

Dans notre travail, nous nous concentrons donc sur ce que nous convenons d'appeler des pratiques *conjointes* de RSE. Nous définissons comme telles des actions sociales qui sont développées par deux (ou plus) entreprises impliquées, par ailleurs, dans une relation commerciale (dans le cas qui nous occupe, ces pratiques conjointes concernent des projets de RSE développés par une entreprise avec un ou plusieurs de ses fournisseurs). Frigant (2012) souligne que « *l'analyse du développement des pratiques socialement responsables gagnerait à introduire les phénomènes d'interaction entre firmes* » (p. 69) justifiant l'importance de ce regard par le fait que les « *décisions prises par un acteur se répercutent sur les autres membres de la chaîne* » (p. 69). Nous adhérons à ce point de vue en nous focalisant néanmoins sur un phénomène particulier qui est l'action RSE *conjointe* au sens où nous l'avons décrite.

Les pratiques *conjointes* de RSE nécessitent des parties impliquées qu'elles développent une relation largement collaborative (Selsky et Parker, 2005). Dans de nombreux travaux académiques liés à la RSE, la collaboration est « horizontale » entre, par exemple, une entreprise et des ONG ou des institutions gouvernementales (Porter et Kramer, 2011). D'autres travaux, non liés à la RSE, ont montré quant à eux l'intérêt pour les entreprises de collaborer avec leurs fournisseurs (Anderson et al., 1994). Ces relations de collaboration verticales impliquent alors des objectifs communs, une interdépendance mutuelle, un partage de l'information, des approches constructives de résolution de problèmes, de confiance et d'engagement (Sriram, Krapfel et Spekman, 1992, p. 305). Ces relations verticales collaboratives ne sont donc pas si faciles à mettre en œuvre. L'écart entre des « *représentations idéalisées* » sur les relations de collaboration avec les fournisseurs et « *la réalité du terrain* » (Storey, Emberson et Reade, 2005, p. 255) est parfois très important. Ces relations verticales collaboratives sont aussi, dans certains cas, perçues comme risquées. En effet, elles peuvent placer les entreprises clientes dans une situation de dépendance vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ces situations d'asymétrie de pouvoir (Dubois et Pedersen, 2002, p. 41), les conduisent alors à favoriser des stratégies, qui leur permettent d'« *exploiter le pouvoir* » ou « *d'éviter les risques liés à l'exercice du pouvoir par le fournisseur* » (Dubois et Pedersen, 2002, p. 41).

S'intéresser aux relations verticales comme lieux spécifiques où des pratiques de RSE conjointes peuvent apparaître et se développer, c'est donc considérer que ces relations peuvent abriter une création de valeur particulière. Si la mise en place de relations collaboratives avec un fournisseur est jugée comme n'allant pas de soi et si la mise en œuvre de stratégies RSE est considérée comme difficile, que dire alors de pratiques RSE développées dans le cadre d'un partenariat entre une entreprise et son fournisseur :

s'agit-il d'une situation managériale improbable car cumulant les obstacles des deux systèmes dont elle est issue ? Au contraire, s'agit-il *par* le projet social de favoriser une forme de collaboration pouvant être bénéfique, en retour, à la relation d'affaires ?

Plus exactement, nos questions de recherche peuvent se formuler comme suit : *le développement de pratiques conjointes en matière de RSE, est-il un moyen de favoriser la collaboration dans une chaîne de valeur verticale ? Ces pratiques influencent-elles les relations commerciales des entreprises concernées ?*

Pour répondre à ces questions, nous développons dans un premier temps la notion de « pratiques conjointes de RSE ». Nous identifions ensuite les notions qui permettent de relier les pratiques de RSE à une perspective plus étendue que la seule entreprise focale : l'approche dérivée de la théorie des parties prenantes (« *stakeholder theory* ») et d'un écosystème d'affaires. Un cas de pratiques conjointes de RSE est ensuite présenté. Ce cas met en scène une compagnie aérienne, l'entreprise Flying Cie (FC), et plusieurs de ses fournisseurs : un fournisseur stratégique (IA – Infrastructure Aéroports - société de gestion des aéroports) et plusieurs autres « petits » fournisseurs. Ce cas est utilisé pour formuler des propositions et montrer comment la relation commerciale entre FC et ses fournisseurs impacte - et est impactée par - les activités de RSE prises en charge conjointement par ces différents acteurs. Différentes implications et de futurs développements possibles de ce travail de recherche sont alors proposés.

1. RSE : dépasser la perspective de la seule entreprise focale

Bien que les travaux sur la RSE soient en plein essor (Greenfield, 2004), plusieurs auteurs mettent néanmoins l'accent sur l'absence d'une définition uniforme de la RSE (Crane et al., 2008 ; Lindgreen et Swaen, 2010). La Commission Européenne (2001, p. 8) a d'abord défini la RSE comme « *une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives ; un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties de l'entreprise ; et un engagement à une certaine transparence* » (cité par Dupuis, 2008, p. 60), avant de revoir cette définition en 2011 pour décrire la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Si l'absence ou l'évolution d'une définition reconnue par tous marque le champ de la RSE, il semble qu'un large consensus existe néanmoins au sein de la communauté académique sur le fait que les entreprises qui sont impliquées dans les pratiques de RSE créent des niveaux plus élevés de confiance et d'engagement, qu'ils soient clients ou fournisseurs (Carter et Jennings, 2002) ou tout autre type d'acteurs (Porter et Kramer, 2006). Toutefois, en parallèle, beaucoup d'auteurs insistent sur la difficulté de mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises. Pour Yuan et al. (2011) « *l'intégration des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises est l'un des grands défis auxquels sont confrontés les entreprises aujourd'hui* » (Yuan, Bao et Verbeke, 2011, p. 75).

La majorité des travaux académiques sur la RSE reste de nature conceptuelle (Bocquet et Mothe, 2013) et reste focalisée sur une entreprise, sans analyser l'approche interactive que les entreprises peuvent avoir au sein de leur *supply chain* et plus particulièrement avec leurs fournisseurs. La question de la façon dont les entreprises *interagissent* (ou

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

pourraient interagir) avec d'autres entreprises pour développer des pratiques de RSE reste donc entièrement posée.

1.1. RSE et Théorie des Parties Prenantes (TPP)

C'est avec Carroll (1979), puis Wood (1991) que la TPP devient progressivement la théorie de référence pour l'analyse des questions de RSE. Wood s'appuie sur Freeman (1984) pour suggérer que les entreprises ne sont pas redevables à l'ensemble de la société, mais à l'ensemble de leurs parties prenantes. Avetisyan et Ferrary (2012), s'appuyant sur les travaux de Carroll (1999), ont récemment résumé cette position en indiquant que « *la théorie des parties prenantes affirme que les entreprises ont une responsabilité sociale à prendre en considération les intérêts de tous les acteurs concernés par leurs décisions d'affaires* » (p. 119). Van Marrewijk (2003, p. 102), décrit la RSE par des « *activités de l'entreprise, volontaires par définition, démontrant l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations commerciales et dans les interactions avec les parties prenantes* ». Néanmoins, Dupuis (2008) souligne les insuffisances de la TPP et en particulier son incapacité à prendre en compte une entreprise de plus en plus « réseau » où prévalent « *l'externalisation des activités et la multiplication des relations de coopération* » (Dupuis, 2008, p. 166). L'auteur milite donc en faveur d'une RSE vue comme « *une évolution institutionnelle qui participerait d'une gouvernance d'entreprise à une gouvernance de réseau* » (p. 172).

Nous nous appuyons sur l'apport de la TPP qui nous incite à lire les pratiques RSE à travers leurs impacts sur les parties prenantes. Nous considérons aussi les limites de la TPP, pour rechercher un cadre conceptuel complémentaire. Ce cadre « complémentaire » doit pouvoir rendre compte des conséquences, sur les pratiques d'une entreprise RSE, de la multiplication des relations de coopération de cette dernière. Ce cadre est celui de « l'écosystème d'affaires », que de récents travaux de recherche ont réactualisé.

1.2. Pratiques RSE au sein d'un écosystème d'affaires

Le concept d'écosystème d'affaires a été introduit il y a plus de vingt ans par Moore (1993) pour décrire des entreprises qui « *travaillent en collaboration et de façon compétitive pour lancer de nouveaux produits, satisfaire les besoins des clients et, finalement, intégrer le prochain niveau d'innovations* » (Moore, 1993, p. 76). Torrès-Blay (2000) s'appuie sur le travail de Moore pour définir l'écosystème d'affaire comme « *une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique* ». L'écosystème est piloté par une ou plusieurs entreprises « dominantes » (Moore, 1992), qui veulent garder la direction et le contrôle sur l'écosystème. Cette dimension est systématiquement reprise dans les travaux ultérieurs (Gueguen et Torrès, 2004 ; Koenig, 2012 ; Mira-Bonnardel et al., 2012). Uzan (2013) insiste sur l'objectif de ce *leadership*, celui de créer un processus de création de valeur collectif, tout en contraignant, si nécessaire, les autres acteurs (Uzan et Accard, 2004). L'écosystème d'affaires est en effet une « *communauté intentionnelle d'acteurs économiques* » (Moore, 2006, p. 33). Les leaders y établissent une « *gouvernance communautaire* » (Moore, 2006, p.

55). À ce jour, c'est cette littérature sur l'« écosystème d'affaires » qui fournit le plus d'éléments de réflexion sur ces coalitions d'entreprises reposant sur une dynamique de co-évolution (Moore, 1993) (cohabitation concurrence / coopération). Gueguen et Torrès (2004) soulignent les dimensions du concept d'écosystème – hétérogénéité des acteurs, co-évolution, régulation par une (ou plusieurs) entreprise(s) leader(s), caractère évolutionniste, caractère non exclusif de l'appartenance, etc. – qui en font un concept adapté pour lire les évolutions contemporaines des entreprises. Koenig (2012), quant à lui, en souligne toutefois certaines faiblesses. Pour Koenig le concept développé par Moore recèle quelques contradictions (hétérogénéité réelle de l'écosystème ? Fonctionnement démocratique ou lieu de domination ? Indépendance des membres ou partage d'une communauté de destin ?) qu'il convient de dépasser. En dépit des faiblesses pointées, le concept développé par Moore permet de souligner les dimensions à la fois « communautaire » (co-vision, co-gestion, co-développement) et « motivationnelle » de cette forme d'organisation : idéalement dans un écosystème, les leaders « *co-imaginent et co-gèrent la co-évolution des membres* » réalisant ainsi une forme « *d'action collective* » où « *les membres trouvent les moyens de se rallier à un avenir plein de valeur et excitant* » (Moore, 2006, p. 55). Un autre concept intéressant développé par Moore (2006) est celui d'« espace ». L'espace est décrit par Moore (2006) comme le « *concept d'un futur domaine d'activité de l'entreprise qui ne peut pas exister aujourd'hui, ou qui n'existe que sous une forme naissante* ». (Moore, 2006, p. 53). Pour Moore (2006) le concept d'espace doit être vu comme un moyen de rallier des entreprises qui, ensemble, vont pouvoir construire quelque chose. L'espace est un lieu où « *s'identifient de nouveaux problèmes à résoudre et s'inventent de nouvelles solutions* » (Moore, 2006, p. 56).

Koenig (2012) s'appuie aussi sur les travaux de Moore (2006) pour proposer une typologie de l'écosystème d'affaires. Cette typologie se construit d'une part sur le degré d'interdépendance entre les membres de l'écosystème, et d'autre part sur la nature du contrôle des ressources au sein de l'écosystème (contrôle qui peut être centralisé ou décentralisé). Quatre types d'écosystème sont alors identifiés : 1/ un écosystème d'offre (sous-traitance, par exemple) ; 2/ des plates-formes (un acteur donne à d'autres acteurs accès à une ressource, favorisant ainsi des innovations indépendantes) ; 3/ des communautés de destin (des acteurs hétérogènes se rassemblent autour d'une solidarité existentielle et l'importance du don) et 4/ des « communautés de prolifération » (de nombreux acteurs se réunissent autour d'une ressource qui est considérée comme un « bien commun » : c'est le cas des communautés *open source*). Dans tous les cas, ces écosystèmes fonctionnent seulement parce que leurs membres sont en accord sur un *projet commun* (Koenig, 2012, p. 219).

Notre travail va nous permettre d'analyser si des pratiques conjointes de RSE s'inscrivent dans ce concept d'écosystème d'affaires.

2. Méthode de recherche et présentation du cas

2.1. Méthode de recherche

Les pratiques conjointes en matière de RSE sont étudiées dans un contexte réel par le biais d'une étude de cas, selon la méthodologie classique formalisée par Yin (2003) ou Hlady-Rispal (2002). On peut faire valoir qu'une seule étude de cas « *manque de rigueur, de comparabilité et de reproductibilité* » (Barzelay, 1993, p. 305). Cependant, Armato et Caren (2002) suggèrent que « *le cas unique n'est pas tellement une preuve définitive, mais une occasion d'expliquer (un phénomène)* ». Une étude de cas unique peut permettre une enquête approfondie et une description riche d'une situation qui n'exige pas expressément une comparaison intersites (Darke et al., 1998).

2.2. Construction du cas

La collecte des données a été effectuée au cœur d'une plate-forme aéroportuaire, au sein de l'écosystème construit autour de l'entreprise focale, Flying Cie (FC), une des premières compagnies aériennes mondiales. Aux côtés de FC, le groupe Infrastructure Aéroports (IA), possède et exploite des grands aéroports nationaux et mondiaux. L'écosystème compte aussi plusieurs PME fournisseurs et sous-traitants (fourniture d'équipements, entretien des pistes, manutention des bagages, sécurité, restauration, etc.). Nous avons mené des entretiens (voir Tableau 2) auprès des cadres supérieurs de FC et IA (directeurs achats, en charge du développement durable ou de la diversité), le directeur adjoint de Nestor (l'association créée conjointement par FC et ses fournisseurs) et des dirigeants de PME qui font partie de l'écosystème de FC.

Tableau 2 - Les entretiens menés

Entreprise	Fonction du répondant
Flying Cie (entreprise focale)	Directeur en Charge des Relations avec le monde de l'enseignement
Flying Cie (entreprise focale)	VP - Global Alliance Sales
Flying Cie (entreprise focale)	Responsable Diversité
IA (Fournisseur principal)	Directeur Développement Durable
IA (Fournisseur principal)	Directeur des Achats
PME 1 (Fournisseur spécialisé dans la location de matériel aéroportuaire)	Président
PME 2 (Fournisseur spécialisé dans le matériel de manutention)	PDG
NESTOR (Association regroupant - entre autres - Flying Cie, IA, PME 1 et PME 2)	Directeur Adjoint

Les entretiens ont été menés selon la méthode de l'entretien semi-directif centré (ESDC) décrite par Romelaer (2005), qui réalise « un compromis optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche » (2005, p. 104). L'entretien commence par une « phrase d'entame » afin de lancer le sujet et le chercheur laisse le répondant s'exprimer dans son propre langage, en orientant l'entretien par des « reformulations » et des « relances » ; la directivité de l'entretien est très réduite, ce qui permet d'obtenir des données auxquelles le chercheur n'aurait pas eu accès à travers un questionnaire.

2.3. Le cas Nestor³

La relation entre FC et IA a toujours été problématique, FC étant le client « captif » d'IA, qui se trouve dans une situation de fournisseur « monopolistique ». Les intérêts économiques des deux acteurs sont convergents au niveau « macro » (attirer le plus de passagers possibles) mais ils divergent au niveau « micro » (FC souhaite un espace d'attente le plus confortable possible pour les passagers, tandis qu'IA construit sa croissance sur les activités de commerce de détail et souhaite utiliser le maximum d'espace pour des zones commerciales).

Vers la fin des années 90, les deux entreprises réalisent qu'elles sont confrontées au même mécontentement croissant des riverains de l'aéroport qui souffrent des « externalités environnementales négatives » de l'aéroport (bruits des décollages et atterrissages des appareils) mais bénéficient peu d'impacts positifs. En particulier, les jeunes chômeurs riverains ont peu accès aux nombreux emplois offerts sur la plateforme aéroportuaire.

En 1998, à l'initiative de FC, les deux entreprises (FC et IA), ainsi qu'une douzaine de leurs fournisseurs, décident de créer une association à but non lucratif. Cette association, Nestor, formera des jeunes chômeurs à des emplois spécifiques dans les aéroports (agents de piste, agents de sécurité, etc.). Nestor a pour objectif de favoriser l'insertion des populations riveraines sans qualification et éloignées de l'emploi (voir Encadré 1). Nestor mutualise les opportunités d'embauche de la quinzaine d'entreprises adhé-

3 Pour des raisons d'anonymat, le nom des sociétés ou associations citées a été modifié.

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

rentes et met en œuvre, en partenariat avec les acteurs publics, un dispositif associant la formation, l'expérience professionnelle et l'accompagnement social. En 10 ans, plus de 2500 jeunes reçoivent une formation adéquate et trouvent un emploi dans une entreprise travaillant sur la plateforme aéroportuaire.

Encadré 1 – Dispositifs sur lesquels intervient Nestor

- **Programme régional qualifiant – Compétences** : NESTOR est attributaire d'un nombre de parcours annuels sur les métiers du secteur aéroportuaire.
 - **Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR)** en partenariat avec **Pôle emploi**.
 - **Passerelles entreprises** CRIDF et le Conseil Général du département.
 - **Programme d'Orientation Professionnelle** en partenariat avec les Missions locales et les référents POP de la région.
 - **Programme régional Avenir Jeunes** : NESTOR est partenaire d'un établissement scolaire de proximité dans le cadre du Pôle de Projet Professionnel pour un module « Découverte des métiers ».
- NESTOR DEPUIS 1998 :**
- Plus de 9000 candidats reçus.
 - Plus de 3200 parcours financés.
 - 2600 emplois sur les métiers de la plateforme aéroportuaire.

La création de Nestor vient donc se loger dans ces pratiques qui, comme le rappelle Dupuis (2008), font que les entreprises « *ne sont pas seulement soumises à une contrainte d'efficacité [] elles doivent également répondre à une contrainte de légitimité, de justice* » (Dupuis, 2008, p. 163). Dans la taxonomie proposée par Martinet et Payaud (2008), l'expérience Nestor pourrait prendre place dans la catégorie d'une RSE intégrée dans la mesure où les actions développées ont un lien direct avec les activités des entreprises impliquées dans le projet. Toutefois, il conviendrait de vérifier – pour définitivement l'inscrire comme pratique intégrée – l'« *intégration effective de critères sociaux [...] dans le contrôle de gestion de l'entreprise focale* » (p. 210). Ce que nous n'avons pas fait. L'expérience Nestor pourrait ainsi relever de ce que Dupuis (2008) nomme les « *initiatives de gouvernance territorial* ». Si l'auteur illustre ce type de pratiques par l'exemple des « restructurations » ces initiatives sont plus largement caractérisées par « *la pluralité des acteurs, la diversité des sujets abordés qui dépassent les termes traditionnels de l'échange salarial, la domination d'une logique projet ancré dans un espace local et l'incertitude de la qualification juridique des produits issus de l'interaction des parties prenantes* » (Dupuis, 2008, p. 172).

2.4. Analyse des données

En raison du manque de travaux empiriques existants sur lesquels positionner cette recherche, il a été décidé de développer la théorie à travers une approche interprétative, assimilable à la « *théorie enracinée (grounded theory)* ». Celle-ci se caractérise par l'examen de données empiriques sans une théorie préconçue (Glaser et Strauss, 1967). Nous avons construit notre cadre théorique d'un point de vue managérial, suivant le procédé décrit par Tuly et al. (2007). Dans la théorie enracinée la « densification

théorique » se construit à partir des « mémos » qui représentent le cheminement cognitif choisi par les chercheurs : il s'agit d'une étape transitoire qui forme le socle de la théorie enracinée (Glaser, 1978).

Nous présentons ci-après (Tableau 1) un extrait qui montre l'élaboration de nos mémos à partir de verbatim.

Tableau 1 – Densification théorique

Extraits d'entretiens	Thèmes	Catégories
« ...une communauté sur le même lieu, qui a le même langage, les mêmes préoccupations et qui fait les mêmes métiers... ».	Création d'une communauté « hors marché »	Communauté
« Au sein de l'association, ils ont des points de convergence, même si cela n'empêche pas qu'ils aient des antagonismes forts pour obtenir tel marché. » « Cela doit quand même créer des relations qui doivent se retrouver ailleurs et une autre perception de la relation. »	Paradoxe : Convergences / antagonismes	Rivalité
« Nestor est un lieu pacifié et je dirai même festif – ils ont plaisir à se retrouver et à être dans un lieu où l'on œuvre tous pour la même chose. » « Ils échangent aussi des informations professionnelles, mais sans animosité et sans concurrence. » « C'est agréable d'avoir un lieu où l'on peut avoir une autre perspective et échanger dans un autre sens que celui qui est le marché, la concurrence. »	Lieu « pacifié » – hors concurrence	Valeur sociale
« C'est au travers ce mouvement associatif et des actions dont on peut être fiers que l'on peut maintenir cet esprit d'entreprise »	Cohésion interne = donner du sens à l'action	Valeur sociale
« La logique de territoire est importante »	Contexte spatial de la co-création de valeur sociale	Ecosystème
« Notre politique sociale est ancrée avec nos partenaires (ex. Nestor) »	Ecosystème = ancrage territorial	Ecosystème

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

Extraits d'entretiens	Thèmes	Catégories
<p>« Il y a d'abord une relation commerciale, par laquelle nous sommes clients d'IA, mais un client captif »</p> <p>« IA trouvent qu'ils en font déjà beaucoup pour nous – nous sommes frères ennemis... les enjeux sont un peu différents : eux vont gagner beaucoup d'argent sur les boutiques et les parkings tandis que nous on a besoin d'espace pour gérer nos clients, espace qu'ils préféreraient voir transformer en boutiques... »</p> <p>« Les grands enjeux on les partage, mais les enjeux plus opérationnels, non ».</p> <p>« C'est donc une relation très complexe avec des enjeux financiers extrêmes ».</p> <p>« Dans leur esprit, ce territoire est avant tout le leur, donc chacun se bat contre l'hégémonie de l'autre ».</p>	<p>Sortir de l'interdépendance : guerre de leadership transférée sur le terrain associatif</p> <p>La culture d'entreprise comme enjeu de pouvoir ?</p>	<p>Ecosystème (leadership)</p>
<p>« Nestor peut aider à améliorer les relations : il y a des liens qui se créent, qui peuvent améliorer les relations de coordination au quotidien. On reste sur des sujets RH ».</p> <p>« Par contre, les patrons se connaissent au niveau des PME et là cela leur permet de travailler sur de l'opérationnel ».</p> <p>« Nous (grands groupes), nous sommes plus fragmentés (DRH discutent avec DRH), mais cela leur permet quand même de connaître nos problématiques »</p>	<p>Co-création de valeur sociale = Dichotomie grands groupes (a)/PME (b)</p> <ul style="list-style-type: none"> - amélioration gestion RH (vision globale) - amélioration relations opérationnelles 	<p>Dichotomie PME/ grands groupes</p>

Nous avons cherché à rester au plus près de nos données et à nous assurer de la validité logique de cette étude. Celle-ci est d'abord fondée sur la perspective multiple offerte aux chercheurs. En interrogeant des professionnels de différentes organisations ou entreprises au sein de l'écosystème – donc ayant des perspectives différentes – on réduit le biais lié à chaque point de vue par la triangulation des perceptions. Deuxièmement, nos données ont été vérifiées et enrichies par des sources secondaires (rapports annuels d'environnement durable, articles de la presse spécialisée, etc.). Enfin, la validité logique de cette étude se fonde aussi sur la « cohérence logique » (Dubois et Gadde, 2002), qui est l'appariement approprié entre la réalité et les constructions théoriques.

3. Résultats et discussion

Alors qu'un nombre croissant d'entreprises intègre des initiatives sociales (Porter et Kramer, 2011, p. 5), la plupart de ces initiatives restent sous la seule responsabilité et gestion d'une entreprise focale. Dans notre étude de cas, des entreprises ont utilisé et modifié leurs échanges d'affaires (relation client / fournisseur classique) pour

construire un projet commun de nature sociale. L'organisation a évolué d'une chaîne de relations strictement verticale - définie par une relation commerciale « traditionnelle » de type client / fournisseur - à une organisation beaucoup plus complexe. Dans cette dernière, sont à la fois maintenus les « rôles classiques » de clients et fournisseurs et sont adjoints des rôles nouveaux de « collaboration » sur un projet social.

Acquier et Aggeri (2008) ont souligné combien la RSE était une problématique de nature à questionner le management, en particulier sur des questions de « *frontières de l'entreprise* », mais aussi de « *modèles de création de valeur* » et de « *nouveaux modes de coordination* » (p. 151). Il nous apparaît que l'expérience de RSE conjointe que constitue Nestor rend compte de ce type de questionnement. Nestor n'est pas seulement une pratique économique, mais relève aussi d'une démarche partagée pour le bien commun (Frémeaux et Noël, 2014). Nestor se situe au carrefour d'une pratique collaborative verticale et d'une pratique RSE plus traditionnelle. Nestor constitue donc une sorte d'objet « frontière » car commun à des pratiques commerciales et des pratiques sociales. À ce titre, l'expérience Nestor permet de questionner de façon intéressante, nous semble-t-il, les pratiques des entreprises. Analyser l'expérience Nestor à la lumière du concept d'écosystème d'affaires nous semble de nature à mettre en avant les aspects les plus saillants de ces pratiques. On retrouve dans le cas Nestor les aspects clés d'un écosystème tel que décrit, par exemple, par Gueguen et Torrès (2004). L'hétérogénéité de l'écosystème est à lire dans la diversité de nature des parties prenantes (fournisseurs et clients de la plateforme aéroportuaire ayant des activités variées : compagnie aérienne, aéroport, fournisseurs de matériel, etc., mais aussi acteurs non-entreprises représentés par les communes voisines), et dans la diversité de leur taille (PME et grands groupes). L'importance du leadership transparait dans le rôle clé joué par les deux acteurs FC et IA. Quant à la « communauté », elle est à lire ici, comme une « communauté de valeur » (Gueguen et Torrès, 2004, p. 229) autour de l'idée sociale que représente Nestor. C'est pour cette raison que nous qualifions Nestor d'écosystème social.

3.1. Nestor : d'un écosystème social vers une collaboration « sociale »

L'analyse du cas Nestor nous conduit à définir un « écosystème social » où la création de valeur marchande par l'innovation est remplacée par une création de valeur sociale. Cette dernière est représentée par une « gouvernance communautaire » qui correspond à une « communauté de destin » (Koenig, 2012, p. 217) organisée autour d'une solidarité existentielle (l'intégration des riverains par l'emploi). Nestor est bien un agencement organisationnel de type « écosystème », mais sa raison d'être n'est pas une innovation « produit », ou même le partage d'une « *conception commerciale ou d'un standard technologique* » (Guéguen et Torrès, 2004, p. 229), mais une innovation créatrice de valeur sociale. Les membres de l'écosystème « *s'accordent sur le développement d'un projet commun* » (Koenig, 2012 p 219), ils interviennent « *à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise* » (Mira-Bonnardel et al., 2012, p. 125).

Au sein de Nestor, ce sont bien les objectifs *sociaux* qui prévalent sur les objectifs commerciaux que les parties continuent à poursuivre dans leur relations classiques client/fournisseur. Ainsi, FC, qui n'a pas ouvert de poste au cours des dernières années,

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

offre néanmoins des stages pour des jeunes qui trouveront un emploi... au sein d'une autre compagnie aérienne potentiellement concurrente ! Les entreprises engagées dans le projet Nestor partagent bien des ressources avec un objectif social commun, et ce, indépendamment de leur position concurrentielle. Nestor illustre alors ce type de partenariat social que Selsky et Parker (2011, p. 26), nomment « *resource dependence* » où toutes les parties concernées envisagent leurs « *engagements de collaboration* » comme un moyen, non pas de répondre à leurs propres besoins individuels, mais de résoudre leur problème commun, qui est, dans le cas de Nestor, de fournir des emplois à la communauté locale.

Un écosystème social qui prend appui sur l'écosystème d'affaires

Toutefois, si la concurrence économique est laissée en dehors de ce système, c'est bien la confiance et l'engagement - qui ont été construits, eux, dans les relations d'affaires autour de FC (comme principal client au sein de la plateforme) - qui sont les fondations permettant à tous les acteurs de se rejoindre et de faire vivre l'association. L'appel à rejoindre Nestor a été entendu par la quinzaine d'entreprises, et celles-ci y ont répondu parce qu'elles partageaient un minimum de confiance (qui a permis une croyance initiale dans le projet) et d'engagement (une volonté de faire un effort pour que le projet aboutisse) construits dans les relations d'affaires qu'elles entretenaient. Les deux systèmes (le commercial et le social) ne sont pas indépendants.

Leadership dans l'écosystème social Nestor

L'asymétrie de pouvoir qui prévaut dans la relation commerciale entre les deux acteurs principaux (FC et IA) et leurs petits fournisseurs ou concurrents (compagnies aériennes de taille moyenne), n'est plus de mise au sein de Nestor. Un signal fort de cette volonté de ne pas reproduire le rapport de pouvoir prévalant au sein de la relation commerciale est que FC ne dirige pas l'association : il y a une participation et une implication forte de sa part, mais pas de contrôle sur Nestor.

Espace existant, espace créé

Dans notre étude de cas, le territoire de l'aéroport peut jouer le rôle d'*espace* au sens où Moore (2006) le définit. Initialement, la zone aéroportuaire est un espace géographique où sont visibles les relations d'affaires des différents acteurs de l'écosystème. Mais il redevient progressivement un « *white space* » (Moore, 2006, p. 56) où les relations d'affaires vont pouvoir se doubler de collaborations créatrices de valeur sociale. En reposant la question de l'espace « zone aéroportuaire » relativement aux communes avoisinantes, on lui redonne une dimension qu'il n'avait pas jusqu'à présent. On relie cet espace à d'autres parties (les populations des communes avoisinantes et en particulier les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle) et on le rend « *remplissable* » par de nouvelles activités, en particulier, ici, sociales. Dans ce cas, on voit que la notion d'hétérogénéité qui caractérise le concept d'écosystème, joue un rôle prépondérant car c'est la présence d'une partie prenante différente (différente des acteurs « entreprises ») - en l'occurrence les communes avoisinantes et leurs populations - qui permet de faire naître un nouvel « espace blanc ».

3.2. Comportements de « leaders » et de « suiveurs » (Gueguen et Torrès, 2004)

Si l'on va plus loin dans l'analyse du cas Nestor, il apparaît une intéressante dichotomie entre les deux acteurs principaux (FC et IA) et les autres acteurs de petite ou moyenne taille. Pour les deux entreprises FC et IA, déplacer leurs relations de l'arène commerciale à l'arène sociale n'efface pas pour autant tout esprit de confrontation. Cette confrontation est présentée par les personnes interrogées comme emblématique de cette relation :

« Nous sommes un peu frères ennemis : nous ne sommes pas leaders dans les mêmes associations – on aimerait bien que cela se calme un peu, surtout en matière de développement durable, car nous avons les mêmes intérêts. »

Le social devient un lieu où une forme de contrôle peut à nouveau être exercée par l'une ou l'autre des entreprises : les initiatives sociales sont *a minima* un moyen pour faire « essaimer » les valeurs de l'entreprise au sein de tout l'écosystème aéroportuaire. Ainsi, alors que FC et IA unissent leurs initiatives sociales avec Nestor, ils mettent aussi en place leurs propres initiatives sociales, indépendantes des autres entreprises, comme une sorte de lutte « douce » pour un « leadership social » sur le territoire de l'aéroport.

À un autre niveau, les liens entre les petites entreprises fournisseurs - ou entre ces entreprises et les acteurs principaux – sont, eux, renforcés par la présence au sein de Nestor. Se rencontrer, apprendre à se connaître, travailler ensemble dans l'arène sociale les aide à résoudre, dans un climat plus collaboratif, toute une série de problèmes opérationnels qui se posent, eux, dans l'arène commerciale. Nestor devient pour eux un endroit « calme », « pacifié », où ils trouvent l'occasion de mieux comprendre l'autre :

« Nestor est un lieu pacifié et je dirai même festif – ils ont plaisir à se retrouver et à être dans un lieu où l'on œuvre tous pour la même chose. »

« Ils échangent aussi des informations professionnelles, mais sans animosité et sans concurrence. »

« C'est agréable d'avoir un lieu où l'on peut avoir une autre perspective et échanger dans un autre sens que celui qui est le marché, la concurrence. »

Un élément illustre la différence avec laquelle les « petits » et les « gros » acteurs gèrent le passage de l'arène commerciale à l'arène sociale. Alors que les principaux acteurs (FC et IA) sont représentés par des fonctions différentes dans les relations d'affaires (à travers les commerciaux et/ou acheteurs) et sur le plan social (à travers le/la DRH), les petites et moyennes entreprises sont représentées, dans les deux arènes (commerciale et sociale), par leurs dirigeants. Cette « double présence » des dirigeants de PME leur permet de tisser des initiatives sociales et des relations d'affaires. Les initiatives sociales, comme Nestor, créent alors des liens interpersonnels qui contribuent à améliorer la coordination quotidienne entre les entreprises et à mieux comprendre les problèmes des clients / fournisseurs :

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

« Nestor peut aider à améliorer les relations : il y a des liens qui se créent, qui peuvent améliorer les relations de coordination au quotidien. On reste sur des sujets RH. Par contre, les patrons se connaissent au niveau des PME et là cela leur permet de travailler sur de l'opérationnel. Nous (grands groupes), nous sommes plus fragmentés (DRH discutent avec DRH), mais cela leur permet quand même de connaître nos problématiques. »

3.3. Porosité de l'écosystème social et de celui des affaires

Comme toutes les entreprises concernées appartiennent au secteur du transport aérien, elles sont fortement ancrées dans une notion de « territoire », représenté ici par les infrastructures aéroportuaires. Pour chaque acteur, ce territoire est « le leur » et leur lutte pour le pouvoir sur le territoire est d'autant plus forte que des enjeux financiers sont en jeu. Sur ce territoire donné, FC et IA mènent chacun un combat contre « l'hégémonie » de l'autre, qui est transférée de l'arène commerciale vers l'arène sociale. Derrière les initiatives sociales ou coopératives – qui sont, nous l'avons vu, bien réelles et qui rendent compte d'intérêts communs liés à l'inscription dans un même territoire – il y a aussi une sorte de lutte pour que chaque culture d'entreprise puisse se propager au sein de l'écosystème. Les deux acteurs principaux, grâce à leur engagement social au sein de Nestor, non seulement nourrissent une culture d'entreprise qu'ils veulent fondatrice d'une fierté d'appartenance de leurs employés, mais ils tentent également d'étendre cette culture au-delà de la limite de leur propre entreprise :

« Les enjeux associatifs sont souvent des contraintes qui nous arrivent de l'extérieur (de l'état) et nous y sommes confrontés de la même façon. Après cela devient un élément de la culture d'entreprise. »

Nous pouvons rapporter ce comportement à ce que Koenig (2012) décrit du fonctionnement de l'écosystème où les acteurs luttent pour prendre la tête de la « *gouvernance de la communauté* » afin de faire valoir leurs propres valeurs et leur propre culture d'entreprise. On retrouve alors, au sein de l'arène sociale, la dimension « coopérative » d'une relation : construire ensemble une communauté sociale (coopération), mais en luttant (compétition) les uns contre les autres pour prendre la direction de cette communauté. En conséquence, les initiatives conjointes en matière de RSE entre FC et son principal fournisseur (IA) placent ces acteurs dans une double relation de « coopération ». La première se joue au niveau commercial où la complémentarité de leurs activités les oblige à travailler ensemble (dans une relation client-fournisseur « traditionnelle »), tout en étant en même temps en concurrence l'un avec l'autre pour cette ressource rare que constituent l'espace et son occupation (espace de commerce *versus* espace d'attente). La seconde « coopération » se joue dans l'arène sociale, de façon plus « intangible ». Là, les deux acteurs collaborent pour créer de la valeur sociale, tandis qu'ils sont en concurrence pour la diffusion de leurs propres valeurs et de leur culture entreprise.

4. Conclusion

L'aspect compétitif de la relation client - fournisseur (entre FC et IA qui sont en concurrence pour la même ressource « espace » à l'aéroport) aurait pu être perçu comme un

obstacle majeur pour le développement d'initiatives conjointes en matière de RSE. Ce n'est pas le cas. Des pratiques communes en matière de RSE sont en effet développées, impliquant une forme de collaboration entre ces deux acteurs principaux. Ainsi, non seulement des pratiques conjointes de RSE peuvent se développer entre des acteurs qui ont, par ailleurs, des relations conflictuelles, mais ces acteurs peuvent aussi déplacer leur « esprit de compétition », de l'arène commerciale à l'arène sociale sans pour autant remettre en cause le projet social collaboratif qui les réunit. Tout se passe comme si un « projet commun supérieur » (Koenig, 2012), était en mesure d'aligner ces acteurs concurrents. En définitive, pour les principaux acteurs (IA et FC) de l'écosystème, Nestor n'est pas une « arène » totalement isolée : ils y « rejouent » d'une façon particulière un rapport de pouvoir issu de leurs relations d'affaires. En revanche, Nestor ne contribue, en retour, que de façon modérée à cette relation d'affaires (peu « d'affaires » sont générées ou même simplement facilitées entre IA et FC du fait de leur collaboration au sein de Nestor).

Ainsi, le développement de pratiques conjointes en matière de RSE contribue bien à créer une forme de collaboration « sociale », mais cette forme de collaboration a peu d'influence sur les relations commerciales.

La situation apparaît différente lorsque l'on considère la situation des *petits* fournisseurs. Pour eux, l'arène sociale créée par Nestor contribue fortement au développement du niveau de confiance et d'adéquation opérationnelle avec FC et IA. On peut donc dire, dans ce cas, que Nestor, en tant qu'initiative sociale, joue un rôle de facilitateur d'affaires. À travers leur collaboration avec les deux grands clients que sont FC et IA, les PME impliquées dans Nestor bénéficient d'une meilleure connaissance interne de leur client, ont plus facilement accès à des décideurs et bénéficient également de leur réputation (par effet de proximité). Tous ces éléments sont de nature à augmenter leurs chances de remporter des projets sur lesquels ils peuvent alors se positionner avec une connaissance très « en amont ». S'ils doivent, quoi qu'il en soit, se conformer aux règles des appels d'offres en vigueur, ils bénéficient – du fait de leurs relations au sein de Nestor – d'un meilleur réseau relationnel chez leurs clients, ce qui constitue un avantage non négligeable...

Dans l'écosystème que nous avons observé, l'asymétrie de pouvoir – issue elle-même des relations d'affaires entre les acteurs – influence donc le fait que des initiatives sociales conjointes ont un effet positif ou non sur des relations d'affaires.

5. Contributions, limites et pistes de nouvelles recherches

Nous pensons que ce travail est de nature à apporter plusieurs contributions théoriques et managériales.

Si un nombre croissant d'entreprises intègrent des initiatives sociales (Porter et Kramer, 2011, p. 5), la plupart de ces initiatives restent sous la responsabilité et la gestion d'une entreprise focale. Dans notre étude de cas, la chaîne relationnelle verticale s'agrège pour construire un projet commun. Les acteurs passent d'une chaîne d'approvisionnement verticale à une communauté sociale. Nous pensons que la conceptualisation

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

de ces « pratiques conjointes en matière de RSE » peut contribuer à la compréhension des initiatives de RSE dans des contextes *business-to-business*. Deuxièmement, il apparaît clairement que les projets de RSE peuvent s'avérer, dans certains cas, être des « arènes » aussi conflictuelles que les relations d'affaires « ordinaires ». La recherche d'une hégémonie « culturelle » s'y substitue alors à la concurrence habituelle entre entreprises... Pourtant, cette « concurrence » ne semble pas être un obstacle au développement du projet RSE. Troisièmement, l'équilibre ou le déséquilibre de pouvoir entre les acteurs - dans leurs relations d'affaires régulières - peut être considéré comme une variable d'influence de « l'impact retour » des pratiques communes de RSE sur la relation d'affaires. Enfin, ces résultats nous invitent à reconsidérer la nature des liens présumés par la définition de la RSE entre les sphères économique et sociale. En effet, dans certaines situations, nous avons montré que des pratiques de RSE n'ont pas d'impact sur les relations d'affaires commerciales.

Plus généralement, d'un point de vue théorique, les pratiques conjointes, telles que nous les avons observées dans le cas Nestor, pourraient venir compléter l'analyse des différentes formes de RSE. En effet, ces pratiques conjointes peuvent être vues comme prenant place entre des formes d'une RSE « réactive » (*responsive*) et d'une RSE « stratégique » telles qu'elles sont décrites par Porter et Kramer (2006). En effet, la pratique conjointe que constitue Nestor s'empare d'une question sociale générique (l'intégration professionnelle) qui relève d'une pratique RSE de type « *responsive* ». En même temps, elle est de nature à influencer la position des entreprises impliquées. Le projet social facilite alors une connaissance des acteurs, qui peut être utilisée dans les relations commerciales pour faciliter certains projets. Cette pratique relève, quant à elle, davantage d'une RSE « stratégique ». Ainsi, le concept de pratiques conjointes de RSE, pourrait venir utilement compléter le cadre proposé par Porter et Kramer (2006) par une RSE « éco-systémique ».

D'un point de vue managérial, on peut considérer que les petites entreprises peuvent trouver un moyen de compenser un peu l'asymétrie de pouvoir avec leurs principaux clients en prenant part à des initiatives sociales communes. Cela peut être un bon moyen de mieux comprendre les besoins, les valeurs et la stratégie de leur client. Cela peut aussi leur ouvrir des portes pour accéder aux cadres à haut niveau de responsabilité au sein de l'organisation du client.

Il est entendu que nos résultats ne sont basés que sur une étude de cas unique. Cela nous amène à être très prudents quant à leur généralisation. Il s'agit clairement d'une première approche à visée exploratoire, mais ces résultats nous donnent un aperçu de la gestion de l'écosystème de l'entreprise et du rôle que les initiatives conjointes en matière de RSE peuvent jouer dans cet écosystème. Les étapes futures de notre recherche vont s'articuler autour de deux axes : d'abord, l'identification et l'analyse des nouveaux cas de pratiques conjointes de RSE dans le but d'enrichir notre connaissance de ce phénomène et, deuxièmement, une lecture plus systématique de ce phénomène et des impacts mutuels entre arène commerciale et arène sociale à travers les concepts issus des travaux sur l'écosystème d'affaires.

Bibliographie

ACQUIER A., AGGERI F. (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 180, p. 131-157.

ANDERSON J.-C., HÅKANSSON H., JOHANSON J. (1994), "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, vol. 58, No. 4, p. 1-15.

ARMATO M., CAREN N. (2002), "Mobilizing The Single-Case Study : Doug Mcadam's Political Process And The Development Of Black Insurgency", 1930-1970, *Qualitative Sociology*, vol. 25, n°1, p 93-103.

AVETISYAN E., FERRARY M. (2012), "Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States", *Journal of Business Ethics*, vol. 115, n° 1, p. 115-33.

BARZELAY M. (1993), "The Single Case Study As Intellectually Ambitious Inquiry", *Journal Of Public Administration Research And Theory*, vol. 3, n°3, p 305-318.

BOCQUET R., MOTHE C. (2013), « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management & Avenir*, 2013/8 (N° 66), p. 132-151.

SEITADINI M.-M., LINDGREEN A. (2010), "Editorial : Cross-Sector Social Interactions", *Journal of Business Ethics* ; vol. 94, p. 1-7.

CARROLL A.-B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

CARROLL A.-B. (1999), "Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, vol. 38, p. 268-295.

CARTER C.-R., JENNINGS M.-M. (2002), "Logistics social responsibility : an integrative Framework", *Journal of Business Logistics*, vol. 23, n° 1p. 145-180.

COMMISSION DE L'UNION EUROPÉENNE (2001), Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles.

CRANE A., MC WILLIAMS A., MATTEN D., MOON J., SIEGEL D. (2008), "The Corporate Social Responsibility Agenda", in Crane A. et al. (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford et al., pp. 3-15.

DARKE P. SHANKS G., BROADBENT M. (1998), "Successfully Completing Case Study Research : Combining Rigour, Relevance And Pragmatism", *Journal Of Information Systems*, vol. 8, p. 273-289.

DUBOIS A., GADDE L. (2002), "Systematic combining : an abductive approach to case research", *Journal of business research*, vol. 55, n°7, p. 553-560.

DUBOIS A., PEDERSEN A.-C. (2002), "Why relationships do not fit into purchasing portfolio models - a comparison between portfolio and industrial network approaches", *European Journal of Purchasing et Supply Management*, vol. 8, p. 35-42.

DUPUIS J.-C. (2008), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, p. 159-175.

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

FREEMAN R.-E. (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston : Pitman/ Ballinger (Harper Collins).

FREMEAUX S., NOËL C. (2014), « Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral », *Management & Avenir*, 2014/7 N° 73, p. 107-122.

FRIGANT V. (2012), « Considérer les relations interfirmes pour comprendre l'adoption de pratiques socialement responsables : arguments à partir d'une critique du Business Case », *Revue d'économie industrielle*, n° 137, p. 75-82.

GLASER B.-G., STRAUSS A.-L. (1967), *The Discovery Of Grounded Theory : Strategies For Qualitative Research*, Aldine Transaction, Piscataway, New-Jersey.

GLASER B.-G. (1978), *Theoretical Sensitivity : Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Sociology Press, Mill Valley, CA.

GREENFIELD W.-M. (2004), "In the Name of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, vol. 47, n°1, p.19-28.

GUEGUEN G., TORRES O. (2004), « La dynamiques concurrentielle des écosystèmes d'affaires », *Linux contre Microsoft, Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, p. 227-248.

HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1989), "No business is an island : the network concept of business strategy", *Scandinavian journal of management*, vol. 5, n° 3, p. 187-200.

RISPAL, HLADY M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur, Paris.

HOEJMOSE S.-U., ADRIEN-KIRBY A.-J. (2012), "Socially and environmentally responsible procurement : A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 232-242. doi :10.1016/j.pursup.2012.06.002

JAMALI D., YIANNI M., ABDALLAH H. (2011), "Strategic partnerships, social capital and innovation : accounting for social alliance innovation", *Business Ethics : A European Review*, vol. 20, n° 4, p. 375-391.

KOENIG G. (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, vol. 15, n° 2, p. 208-224.

LINDGREEN A., SWAEN V. (2010), "Corporate social responsibility", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, no 1, p. 1-7.

MARTINET A.-C., PAYAUD M.-A. (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 180, p. 199-214.

MIRA-BONNARDEL S. (2012), « Naissance d'un écosystème d'affaires », *Revue Française de Gestion*, n° 222, p. 123-134.

MÖLLER K., RAJALA A., SVAHN S. (2005), "Strategic business nets—their type and management", *Journal of Business Research*, vol. 58, n° 9, p. 1274-1284.

MOORE J. (1993), "Predators and prey : A New Ecology of Competition", *Harvard business review*, vol. 71, n° 3, p. 75-86.

MOORE J. (2006), "Business ecosystems and the view from the firm", *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, n°1, p. 31-75.

PORTER M.-E., KRAMER M.-R. (2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard business review*, 2006, vol. 84, no 12, p. 78-92.

PORTER M.-E., KRAMER M.-R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, no 1/2, p. 62-77.

QUAIREL F., AUBERGER M.-N. (2007), « La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs », *Revue Internationale P.M.E. : Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 20(3-4), 69.

ROMELAER P. (2005), « L'entretien de recherche », in *Management des ressources humaines*, P. Roussel et F. Wacheux (éd.), Bruxelles, De Boeck, p. 101-137.

SELSKY J.-W., PARKER B. (2005), "Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues : Challenges to Theory and Practice", *Journal of Management*, vol. 31, n° 6, p. 849-873.

SELSKY J.-W., PARKER B. (2011), "Platforms for Cross-Sector Social Partnerships : Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit", *Journal of Business Ethics*, vol. 94, p. 21-37.

SRIRAM V., KRAPFEL R., SPEKMAN R., (1992), "Antecedents to buyer-seller collaboration : An analysis from the buyer's perspective", *Journal of Business Research*, vol. 25, n° 4, p. 303-320.

STOREY J. ET EMBERSON C., READE D. (2005), "The barriers to customer responsive supply chain management", *International Journal of Operations et Production Management*, vol. 25, n° 3, p. 242 - 260.

TORRES-BLAY O. (2000), *Économie d'Entreprise - Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Economica, Paris.

TULI K., KOHLI A., BHARADWAJ S. (2007), "Rethinking customer solutions : from product bundles to relational processes", *Journal of Marketing*, vol. 71, p. 1-17.

UZAN O. (2013), « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », *Management & Avenir*, no 1, p. 194-211.

UZAN O., ACCARD P. (2004), « Coordination, Structuration, Complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Revue Sciences de Gestion*, 42, p. 17-41.

VAN MARREWIJK M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability : between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n° 2-3, p. 95-105.

WOOD D.-J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited ", *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, p. 691-718.

YIN R.-K. (2003), *Case Study Research : Design And Methods*, 3rd Ed., Sage Publications, Thousand oaks, NJ.

Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas

YUAN W., BAO Y., VERBEKE A., (2011), "Integrating CSR initiatives in business : an organizing Framework", *Journal of Business Ethics*, vol. 101, n° 1, p. 75-92.