Compétences RSE : une approche concernant les étudiants

Michelle Hentic-Giliberto, Patrick Le Roux, Jacques Kerneis, Arnaud Diemer

Auteurs :

Michelle Hentic-Giliberto, Professionnelle Associée - Université de Bretagne Occidentale. Docteur en sciences de gestion - Chercheur au sein du Laboratoire ICI : Information, Coordination, Incitations.

Patrick Le Roux, Professeur agrégé d'économie et de gestion, Université de Bretagne Occidentale.

Jacques Kerneis, Formateur « Éducation aux médias et à l'information en contextes numériques » Université de Bretagne Occidentale - Ecole Supérieure du Professorat et de l'Éducation de Bretagne, chercheur associé au Laboratoire CREAD : Centre de Recherche sur l'Éducation, les Apprentissage et la Didactique.

Arnaud Diemer, Maître de conférences, Université Blaise Pascal - ESPE de Clermont Ferrand, Laboratoire ACTé : Activité, Connaissance, Transmission, éducation et OR2D : Observatoire des représentations du développement durable.

Coordonnées :

Michelle Hentic-Giliberto, Professionnelle Associée - Chercheur au sein du Laboratoire ICI.
Université de Bretagne Occidentale, Faculté de Droit Economie Gestion et AES,
12, rue de Kergoat – CS93837 , 29238 Brest Cedex 3
Tel : 06.85.71.48.38. mail : michelle.henticgiliberto@univ-brest.fr ; mhg-triangles@orange.fr

Résumé

Cette contribution présente une démarche qui cherche à transposer l'« éducation à la RSE » dans une unité d'enseignement appelé « Dynamique d'entreprise ». L'objet est de répondre à la question "En quoi une telle formation initiale prépare au développement de compétences RSE?". L'aspect exploratoire de cette recherche a permis de mettre en évidence une appréhension de la RSE par des étudiants de première année de licence. Les projets entrepreneuriaux présentés portent ici les valeurs de long terme, d'éthique des affaires et s'incarnent dans la valorisation de l'individu et la prise en compte de ses compétences relationnelles.

Mots clés : RSE, Compétence, Formation, valeur

1. Le contexte

Si les entreprises furent absentes du premier sommet de la Terre à Stockholm (1972) et peu consultées par la Commission Brundtland (1987), elles ont exercé un lobby important lors du sommet de la Terre de Rio de Janeiro (1992). Sous l'impulsion de Maurice Strong, Secrétaire général de la Conférence, le monde des affaires s'est invité aux débats, au point de proposer sa propre vision du développement durable[1]. Selon Diemer et Marquat (2013), le rapport intitulé « *Changer de cap : réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement* », présenté par Stephan Schmidheiny, (Président du World Business Council for Sustainable Development) lors du Sommet de Rio, constitue l'un des premiers édifices[2] de ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Malgré un discours qui reste ambigu Pesqueux (2011), la RSE est souvent associée à une forme d'opérationnalisation du développement durable. De prime abord, la démarche semble complexe car il s'agit ni plus ni moins que de réconcilier trois domaines : le social, l'environnement et l'économique (Durif, Brousseau, Turcotte, Wolff, 2008). Cependant, près de la moitié des sociétés françaises de plus de 50 salariés déclaraient en 2012 s'impliquer dans la RSE et contribuer ainsi aux enjeux du développement durable (Ernst, Honoré Rougé, 2012).

Selon le livre vert de la Commission des Communautés Européennes (juillet, 2001), la RSE représente « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités locales, associations…) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, investir dans le capital humain et respecter son environnement (écologie et territoire)* ». En adoptant un comportement responsable socialement, les entreprises et plus précisément leurs

[1] « *L'entreprise est appelée à jouer un rôle majeur dans le devenir de la planète. En tant que dirigeants d'entreprise, nous adhérons résolument au concept de développement durable – celui qui permettra de répondre aux besoins présents de l'humanité sans compromettre les chances des générations futures* » (1992, p. 11).

[2] Le deuxième édifice est évoqué lors du Sommet de Johannesburg en 2002. En effet, la conférence internationale a porté sur la relation entre l'entreprise et le développement durable, le titre « Business, The Global Sustainability Agent ».

pratiques en matière de RSE, s'inscrivent dans le droit fil des objectifs de la Stratégie Horizon 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive. En 2010, un pas important a été franchi avec la mise en place de la norme ISO 26000[3]. Non certifiable, cette norme définit les lignes directrices de la responsabilité sociétale pour toute organisation publique ou privée, quelle que soit sa taille. La responsabilité sociétale des organisations (RSO) est une approche volontaire qui s'appuie « *sur un engagement affirmé au plus haut niveau de l'entreprise* » (Chapeaux-Boutry, 2014). Pour infuser cette norme dans sa stratégie, l'organisation doit s'appuyer sur son principal enjeu: la gouvernance. C'est cette dernière qui doit conduire l'entreprise à intégrer la RSO dans ses relations avec les parties prenantes, à mettre en évidence ses bonnes pratiques en s'interrogeant sur six autres questions centrales de la norme ISO 26000 (Communauté et développement local, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs). Cette approche globale des responsabilités est une « petite révolution » en soi. Elle questionne à la fois les connaissances et les compétences nécessaires au changement de paradigme occasionné par l'avènement du développement durable et de son avatar, la RSE (les travaux sur le management responsable en sont une excellente illustration). Elle induit en cela une réflexion en termes de formation et d'éducation très proche des débats relatifs à « *Enseigner l'entreprise* », survenus au début des années 2000 (Diemer, 2002).

Dans ce qui suit, nous présentons une démarche qui cherche à transposer cette « *éducation à la RSE* » dans une unité d'enseignement appelé « *Dynamique d'entreprise* ». Cette dernière doit permettre aux étudiants d'expérimenter la démarche entrepreneuriale dans la globalité des trois dimensions du savoir, savoir-faire et savoir-être. La mission des étudiants consiste à choisir entre deux types de projets : la création d'une entreprise ou la réalisation d'une action répondant à un besoin d'une organisation, par équipe de trois à cinq personnes. L'accompagnement des enseignants vise à proposer une méthodologie d'action. Elle consiste essentiellement en une

[3] Cette norme, issue d'un collectif multi-parties prenantes à l'échelle internationale, a mis 10 ans pour voir le jour.

interaction de type « questions – réponses » avec les étudiants. Les obligations des étudiants se focalisent sur la rencontre d'un acteur du monde de l'entrepreneuriat afin de confronter leur vision du projet et de renforcer sa robustesse. La restitution finale de leurs travaux fait l'objet d'un rapport écrit et d'une soutenance devant un jury et l'ensemble des étudiants. L'enjeu de cette UE est de les confronter avec la complexité et l'incertitude liées à la conduite d'un projet entrepreneurial. Les étudiants font l'expérience (directement ou indirectement selon le type de projet choisi) du passage de l'idée au projet réalisable. Cette expérience est souvent constituée d'un engagement personnel et collectif intense. Dans le cadre de cette communication nous nous centrerons sur le regard des étudiants et les différentes typologies de projets qu'ils ont proposés voire réalisés. Notre objectif est de répondre à la question suivante : **"En quoi une telle formation initiale prépare au développement de compétences RSE ?"**

2. Revue de littérature

La littérature à laquelle nous faisons référence ici interpelle le « sachant » et son positionnement dans la transmission des savoirs ou l'accompagnement à l'acquisition de compétences (Carré, 2010). Le « sachant » est invité à ne pas se contenter de simples transferts ou mémorisations de savoirs, mais il doit s'efforcer de créer les conditions d'un apprentissage, c'est à dire d'amener l'étudiant à se poser des questions. Selon Chevallard (2010) et Boudreault (2015) ce questionnement est le fondement de tout apprentissage. C'est l'essence même du savoir-être car il nécessite un engagement total de l'individu à partir de son histoire, de sa culture, de son expérience pour trouver un écho dans l'interaction avec les autres membres du groupe et avec la réalité matérielle. L'accompagnement permet d'aider l'individu à être, à avoir prise sur l'environnement extérieur. Le pédagogue doit resituer dans sa pratique professionnelle les trois perspectives de l'acte d'appendre pour l'apprenant que sont vouloir apprendre, savoir apprendre et pouvoir apprendre et se doit de les favoriser. Dervin (1983) et Weick (1988, 1995) parlent de s*ense-making*, le sens se construisant dans l'action. Le module "Dynamique d'entreprise" propose une formation entrepreneuriale qui s'appuie sur l' « action-ability » (ou actionnabilité) des savoirs détenus par les

étudiants, c'est l'idée « *d'actionnable knowledge* » (Argyris, 1993) cité par Martinet (2005). Les étudiants sont ici invités à s'inscrire dans une démarche apprenante. Auteurs de leur formation plus qu'acteurs, les étudiants sont amenés à co-construire leurs savoirs. L'idée d'apprenance renvoie à une représentation positive de l'acquisition de connaissances, à un mode de traitement efficace de l'information de même qu'à un rapport intentionnel au fait d'apprendre (Carré, 2010). L'action est alors conception d'expériences collectives où les potentiels de proposition de valeur se construisent (Weick, 2005).

De telles pratiques entrent dans le champ de la responsabilité sociale et sociétale. C'est pourquoi la formation, l'éducation et l'enseignement se doivent d'intégrer comme mission fondamentale une nécessaire contribution à une prise de conscience de la finitude de la planète et de sensibiliser les étudiants aux principes organisationnels qui en découlent. Comme le spécifie Morin (2000), il s'agit de repenser l'éducation en termes de durabilité.

3. Épistémologie et méthodologie

Cette partie est l'occasion de préciser les repères épistémologiques (liés aux sciences de l'éducation, sciences de l'information et de la communication et sciences de gestion) que nous mettons en discussion. Nous les articulons avec les choix méthodologiques réalisés pour effectuer ce travail. Nous avons adopté une démarche qui recourt à l'enquête, en tant que pratique pédagogique (Dewey, 1967). Cette démarche de recherche est relativement similaire à celle proposée plus haut aux étudiants. En effet, elle repose sur un paradigme de type « *questionnement sur le monde* ». Chez le chercheur, comme chez l'étudiant, "*la conduite d'une enquête doit en conséquence conjuguer de façon optimale étude et recherche, le souci d'un bon équilibre entre l'une et l'autre ne quittant jamais les enquêteurs*" (Chevallard, Ladage, 2010, p. 7). C'est le même type d'enquête qui, selon Dewey (2011), permet la "*formation des valeurs*". Ces dernières n'étant pas gouvernées principalement, comme on le pense souvent, par un simple jugement moral personnel.

La définition de la valeur en science économique et en sciences de gestion est celle de l'« *évaluation*

d'une chose en fonction de son utilité sociale, de la quantité de travail nécessaire à sa production, du rapport de l'offre et de la demande[4] ». Les notions abordées ici sont celles de « *valeur d'échange* », « *valeur d'usage* », « *valeur ajoutée* » ou encore de « *création de valeur* ».

Le concept de RSE appliqué aux organisations les interroge dans leur approche des valeurs internes que sont les ressources et compétences. Caractéristiques intrinsèques des entreprises, leur qualité fonde l'avantage compétitif des affaires (Barney, 1991). Aussi, la valeur stratégique des ressources et des compétences est d'autant plus fondamentale qu'elles sont rares, difficilement substituables, inimitables et organisées. Les modalités d'application de la RSE au sein des organisations peuvent utilement développer les ressources internes que sont les savoirs et savoir-faire (culture organisationnelle, connaissances métiers, gestion en mode projet, évaluation des pratiques, formation) de même que les savoir être et savoir transmettre (écoute, ouverture d'esprit, communication, capacité à convaincre et négocier) et optimiser les relations avec les acteurs externes. Cristol (2010, p. 350) parle de la nécessaire « intercompréhension » des acteurs.

Une application vertueuse des pratiques de la RSE permet une optimisation des relations internes et externes, synonyme de création de valeur nouvelle ou de non perte de valeur (Hentic-Giliberto, 2014 ; Paturel, 2011). Nous nous sommes efforcés d'appuyer notre réflexion sur un corpus diversifié et de faire des allers-retours entre ces données et nos réflexions et en ce sens notre démarche peut être qualifiée de grounded theory (Dubar et Demazière, 1997). Le corpus principal est constitué par les dossiers numériques réalisés par les étudiants en groupes de 3 à 5 à l'issue de ce semestre de travail. Il comprend également le plan de cours de la formation présentée et un questionnaire renseigné de manière collective par les étudiants en cours de projet. Nous nous appuyons enfin sur les soutenances orales et les diaporamas produits à cet effet. Cette posture nous amène à tenter d'éviter deux dérives. La première consisterait à estimer que nous avons créé une innovation magnifique, la seconde étant de "voir des compétences de type RSE" partout.

[4] Définition du Centre national de Ressources Textuelles et Lexicales, http://www.cnrtl.fr/definition/valeur

Le traitement de nos résultats a été effectué par le moyen d'un référentiel constitué à partir d'enquêtes de terrain (Petit, Belet, Naccache et Yanat, 2006) qui est à l'état d'ébauche et qui traite plus spécifiquement du développement durable (DD). Nous nous en servons ici à titre exploratoire et dans un but de distanciation par rapport à notre propre travail. Nous mobilisons d'autre part un système théorique sous la forme d'une pyramide des responsabilités proposé par Caroll (1991). Nous les présenterons plus précisément en contexte, dans la partie suivante qui fait état de nos résultats.

4. Résultats

Nous débutons notre analyse par la confrontation de ce référentiel de compétences au plan de cours. Dans le tableau ci-dessous, nous distinguons (couleur bleue) les compétences travaillées en cours de celles travaillées grâce à la réalisation du projet (couleur rouge). Ce référentiel se compose de deux grandes catégories de 5 items chacune présentées dans l'ordre décroissant d'importance (en fonction du nombre de citations recueillies par ses concepteurs).

Figure n°1 : Référentiel de compétences RSE appliqué au cours Dynamique de l'entreprise

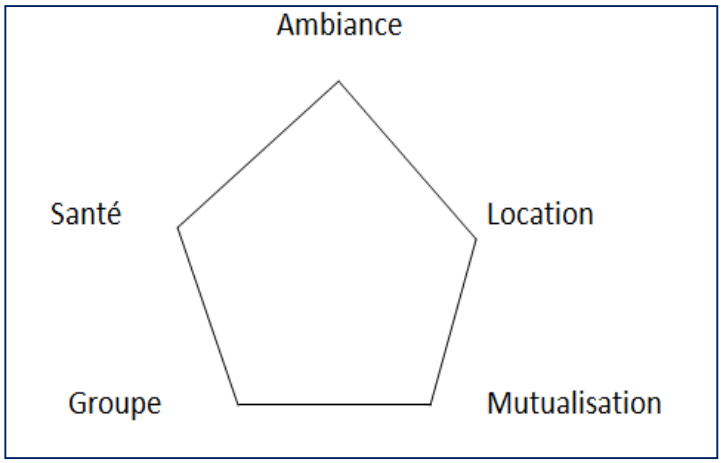
Référentiel		**Cours proposés**	**Focalisation**
Savoir-être et savoir transmettre	Ouverture d'esprit	Entrepreneuriat	+
	Capacité à convaincre	Soutenances	+++
	Écoute	Interview	++
	Capacité de négocier	Réalisation des interviews , Gestion du groupe, Cas particuliers	++
	Communication	Interview, Exposés	+++
Savoir et savoir-faire	Connaissances de l'entreprise et de ses métiers	Structure juridique de l'entreprise	++
	Gestion de projet	Présentation du projet, Idée d'entreprendre, Point d'étape	+++++
	Audit	Entretiens réalisés	++
	Formation	Entretien, enquête sur un domaine professionnel	+++
	Gestion des risques	Argumentaire, gestion du temps	++

Nous continuons cette analyse par celle du questionnaire collectif dont le but pédagogique était

de préparer les interviews. On voit poindre, à travers les questions proposées par les étudiants et diffusées à l'ensemble des groupes, une certaine actualisation des compétences déjà repérées à partir des intentions des enseignants et perceptibles à travers le plan de cours. On peut donc penser qu'elles ont servi assez largement lors des entretiens lors desquels les étudiants ont été mis en contact avec les membres de diverses organisations (associations, entreprises, administrations…). Nous en donnons ici quelques exemples illustratifs : « Quelle est la stratégie de l'entreprise ? » (question proposée par 4 groupes), « Qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents ? » (en matière de DD ou autre) (4 propositions également), « Quel est le premier obstacle auquel vous avez eu à faire face ? » On voit ici, que les compétences qui relèvent de l'audit sont assez présentes, et ce, à mi-parcours du projet. Nous avons donc mis en évidence cette compétence dans le tableau précédent.

L'examen des 36 dossiers fait émerger cinq éléments saillants traduisant les domaines d'intérêt des étudiants. Nous les représentons sous la forme d'un pentagone.

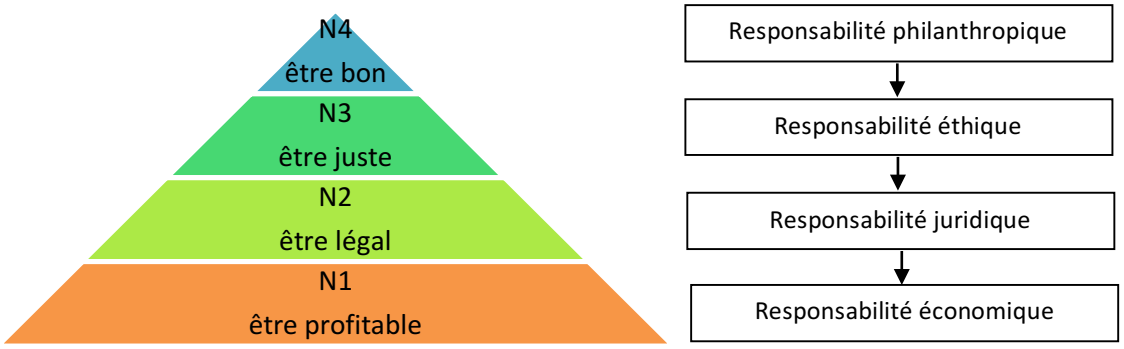
Figure n°2 : Le pentagone des valeurs saillantes dans les dossiers des étudiants



En quoi ces cinq éléments peuvent-ils être les témoignages d'une culture de la RSE assimilée par les étudiants? Le référentiel de compétences présenté ci-dessus (Petit et al., 2006) fait ressortir comme critères pour qualifier une démarche de RSE : le souci du long terme, l'éthique des affaires, les compétences relationnelles et la valorisation de l'individu. Nous retrouvons ces quatre critères dans chacun des éléments de préoccupation des étudiants. Pour compléter notre analyse, nous utilisons la pyramide des responsabilités de Caroll (1991).

Nous avons classé les dossiers selon leur caractéristique la plus saillante et nous avons choisi d'affecter chaque dossier à une seule catégorie.

Figure 3 : La pyramide de Caroll



1- La santé alimentaire, le sport : (5 dossiers sur 36). Cet élément traduit une préoccupation de préservation de l'intégrité physique des individus et de longévité. Les valeurs associées à ce comportement sont bien-être, hédonisme, image de soi. Les projets portent sur des restaurants ou des salles de sport, outre le souci d'être profitable (responsabilité économique), les étudiants souhaitent être bon (responsabilité philanthropique) pour eux et pour leurs clients.

2- Le regroupement, la négociation et l'achat collectif : (3 dossiers). L'union fait la force : les étudiants se regroupent pour défendre leurs intérêts. L'action collective pour obtenir un meilleur confort de vie (responsabilité économique) repose sur une axiologie de la justice (responsabilité éthique). Il est juste pour les étudiants d'obtenir des avantages économiques dans la mesure où les revenus des étudiants sont souvent faibles.

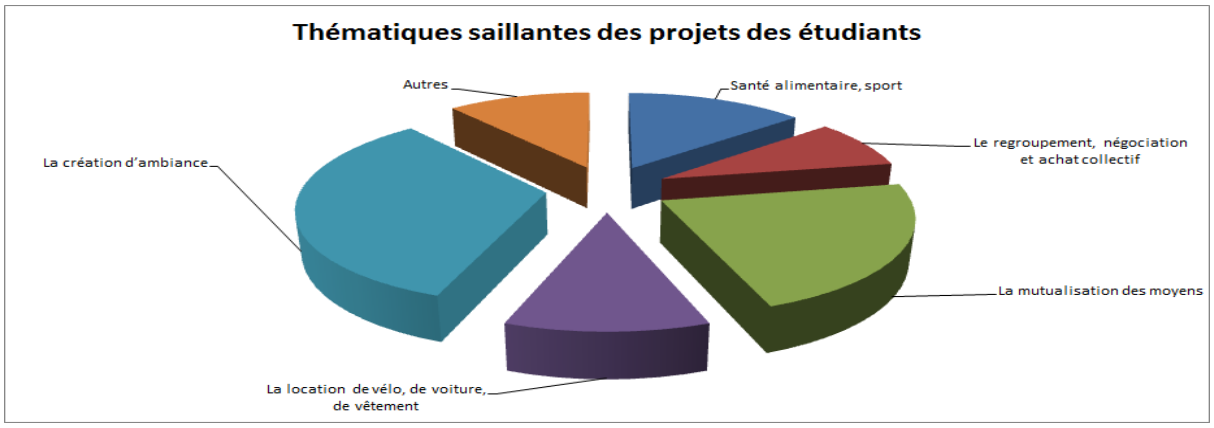
3- La mutualisation des moyens : (près d'un quart des dossiers). La valeur principale portée par les étudiants est ici l'entraide désintéressée. Il s'agit, par exemple de proposer un site internet d'aide à l'orientation alimenté par et pour les étudiants. Être bon pour les autres (responsabilité philanthropique) donne une satisfaction personnelle intense relevant de la motivation intrinsèque. La durabilité de ces outils de mutualisation passe par les technologies de l'information et de la communication et par le portage par des associations d'étudiants.

4- La location de vélos, de voitures, de vêtements (4 dossiers). Ces projets font ressortir une préoccupation environnementale (responsabilité éthique). La durabilité consiste à prendre en

compte l'intérêt des générations présentes et futures tout en ayant le souci de l'équilibre économique de leur entreprise (responsabilité économique immédiate).

5- La création d'ambiance : (le tiers des dossiers). La valeur dominante est ici la qualité de vie. Les étudiants veulent vivre et proposer à leurs clients des univers dans lesquels ils se sentent bien, en faisant référence à un imaginaire qui leur est familier et qu'ils semblent idéaliser : l'art Geek et les comics notamment. D'autre part, lorsqu'ils créent un restaurant (ex le Black Pearl), c'est avec l'idée de créer une congruence, de faire vivre une expérience globale à leurs clients en sollicitant les cinq sens.

Figure n°4 : Les valeurs présentes dans les dossiers des étudiants



5. Discussion et conclusion

Le travail réalisé par les étudiants a révélé plusieurs points intéressants. D'une part, le concept de valeur constitue la pierre d'achoppement de toutes leurs réflexions et argumentations. Les compétences semblent être elles-mêmes au service des valeurs. Pourtant ni les compétences ni les valeurs ne sont inscrites dans le programme du cours. Nous avons dû nous servir d'instruments (référentiel, pyramide…) pour les faire émerger. D'autre part, l'approche par les valeurs interpelle notre vision sociale et sociétale. Notre ancrage dans un environnement borné nous fait prendre conscience de notre finitude et de la nécessaire adéquation de nos modes de pensée et de nos modalités d'action. L'entreprise, maillon sensible de notre modèle productif, se doit de penser son action et son positionnement en fonction de ces nouvelles pratiques. Peut-être lui faudrait-il revoir ses formes de langage et de communication. Aujourd'hui, elle possède les outils adéquats

et peut mettre en œuvre les moyens d'une RSE partagée. Le système de management intégré (SMI), l'application d'une démarche qualité à l'ensemble de ses processus relève d'une approche apprenante de l'organisation tant au niveau de ses acteurs internes qu'externes. Toutefois, fréquemment les étudiants de premier cycle universitaire n'appréhendent pas l'environnement entrepreneurial, synonyme bien souvent pour eux de grandes entreprises, à travers les différents prismes de la RSE. Plus généralement, l'exercice de l'entrepreneuriat tend à mettre les étudiants face à leur responsabilité : celle de proposer un projet pouvant répondre à un besoin des organisations et de la société. Pour cela, ils ont la nécessité de mobiliser leur savoir, savoir-faire et savoir être de manière collective. Cet enseignement est une forme particulière d'apprentissage, une invitation à l'actionnabilité des savoirs acquis et à l'acquisition d'un nouveau savoir dans l'action. Ceci est la finalité fondamentale de l'apprentissage réussi : permettre aux étudiants d'être ce qu'ils sont, de réaliser leurs potentialités et leurs capabilités (Sen, 1985). L'intérêt réside dans la mobilisation de l'énergie individuelle et collective pour se sentir exister à travers l'utilisation de sa force. L'homme désire bien plus éprouver ses capacités, que de vouloir durer (Nietzsche, 1888). C'est selon nous l'essence du concept de RSE, une RSE dont la puissance est moins protectrice et défensive qu'entreprenante et « réussissante ». Enfin, le prolongement de cette étude exploratoire, va consister à proposer à une nouvelle cohorte d'étudiants de première année de licence, un cadrage renforcé de leur activité autour des trois axes que sont l'efficience, l'effectivité et l'efficacité (Marchesnais, 2004 ; Paturel, 2007). L'objectif ici est de renforcer la robustesse des analyses et des propositions des étudiants. Nous voulons vérifier les effets de ce nouvel apport sur la performance RSE des projets des apprenants. Nous souhaitons, dans cette deuxième phase, nous assurer d'une communauté d'approche par les étudiants et valider qu'une démarche RSE inscrit son cadre dans les différentes composantes du projet entrepreneurial et ainsi s'opérationnalise dans une démarche entreprenante que le module « dynamique d'entreprise » impulse est facilite.

Bibliographie

ACQUIER, A. (2008), Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur. *Actes de la 17e Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique.*

BARNEY, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management 17*(1), 99- 121.

BOUDREAULT, H. (2015), *De l'âge de fer à l'âge d'être*, Conférence aux Assises de la Pédagogie de Brest, Université de Bretagne Occidentale, Brest, 28 janvier.

CAROLL A. B. (1992), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August 1991, 39-48.

CHEVALLARD, Y., & LADAGE**, C.** (2010), Enquêter pour connaître. L'émergence d'un nouveau paradigme scolaire et culturel à l'âge de l'Internet. Communication à la *Journée de réflexion sur le thème « Une approche anthropologique du didactique »* tenue le 15 octobre 2010 à l'Institut de mathématiques de l'université de Liège.

DERVIN, B. (1983), An overview of sense-making research: Concepts, methods and results to date. *Paper presented at the International Communication Association Annual Meeting, Dallas.*

DERVIN, B. (1992), From the mind's eye of the 'user': The sense-making qualitative-quantitative methodology. In J.D. Glazer & R.R. Powell (Eds.), Qualitative research in information management (pp. 61–84). Englewood: CO: Libraries Unlimited.

DIEMER A., MARQUAT C. (2015), *Regards Croisés Nord Sud sur le développement durable*, Bruxelles, De Boeck.

DIEMER, A. (2013), De la RSE à la Responsabilité Sociétale et Territoriale des Organisations (RSTO), *Revue Francophone du développement durable*, Hors série n°1, décembre, p. 27-42.

DIEMER A. (2002), *Enseigner l'économie*, Paris, L'Harmattan.

DUBAR, C. et DEMAZIERE, D. (1997), E. C. Hughes, initiateur et précurseur critique de la Grounded Theory*, Sociétés contemporaines, 2*, 49-55.

DURIFF, F., BROSSEAU, A., TURCOTTE C. et WOLFF, L. (2008), L'opérationnalisation des principes du développement durable, *Revue Française de gestion*, *190*, 57-75.

CARRE, P. (2000), *Formes et formations du rapport au savoir. Paris, L'Harmattan.*

ERNST E., HONORE ROUGE Y. (2012), La responsabilité sociétale des entreprises, une démarche déjà répandue, *INSEE PREMIERE*, *1421*.

HENTIC-GILIBERTO, M. (2014), Les caractéristiques des auto-entrepreneurs bretons : comparaison avec les autres entrepreneurs, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest.

LADAGE C., CHEVALLARD Y. (2011), Enquêter avec l'internet. Etudes pour une didactique de l'enquête, *Education et Didactique*, *2* (5), 85-115.

MARCHESNAY M., (2004), *Management Stratégique*, © Les éditions de l'ADREG

MARTINET, A.-C. (2005), Savoir(s), connaître, agir en organisation: attracteurs épistémiques. 6e Congrès Européen de Science des Systèmes-AFSCET-UES.

NIETZSCHE, F. (1888 publié en 1908), *Comment on devient ce que l'on est.* Traduction par Albert, H., *Ecce Homo.*

PATUREL, R. 2007, Démarche stratégique et performance des PME, *In Management des PME, de la création à la croissance,* sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Education, 2007, pages 429-443.

PATUREL, R. (2011), Éditorial pour une refonte du paradigme de la création de valeur. *Business Management Review, 1*(2), 14-23.

PESQUEUX Y. (2011), La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu, *Innovations*, *34*, 37-55.

PETIT, F. BELET, D., NACCACHE, O. et YANAT, Z. (2006), Des compétences requises pour la RSE et le DD. In Jean-Jacques Rosé (Dir.). Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat (pp. 248-253). Bruxelles, De Boeck.

PORTER, M., KRAMER, M. (2011), Creating shared value. *Harvard business review, 89*(1/2), 62-77.

SEN, A. (1985), *Rights and Capabilities, Ethics and Objectivity*, edit. T. Honderich, London, Routledge.

WEICK, K. (1988), Enacted sensemaking in crisis situations. Journal of Management *Studies*. *25*, 305-317.

WEICK, K. (1995), *Sensemaking in Organisations. London, Sage.*

WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M, & OBSTFELD, D. (2005), Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science*, *16*(4), 409-421.