

**UNIVERSITÉ PARIS 13**  
« U.F.R. DE SCIENCES SOCIALES »

N° attribué par la bibliothèque

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**T H E S E**

Pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ PARIS 13**

*Discipline : Sciences de gestion.*

Présentée et soutenue publiquement

Par

**Me KINANI - EL HALFAWY Ghizlane**

Le 09 Novembre 2018

**Titre :**

***Analyse cognitive de la prédisposition des dirigeants de PME à  
adopter une stratégie de création de la valeur partagée (CVP) :***

***Utilisation de la cartographie cognitive***

**Directrice de thèse :**

**Me. PATRICIA DAVID**

Professeur émérite, Université Catholique de Lyon

**JURY**

**Rapporteurs**

**M. Bernard GUILLON** (MCF-HDR, Université de Pau et Pays de l'Adour)

**M. Daniel BONNET** (HDR, Consultant, Chercheur associé, ISEOR, Magellan,  
Université Jean-Moulin, Lyon).

**Suffragants**

**Me. Corinne BAUJARD** (PU- Université de Lille)

**M. Ali SMIDA** (PU- Université Paris 13)

**M. Camal GALLOUJ** (PU- Université Paris 13)

**PROFESSEURS INVITES**

**M. Luc MARCO** (PU- Université Paris 13)

**M. Bertrand DAVID** (PU- Ecole Centrale de Lyon)

**UNIVERSITÉ PARIS 13**  
« U.F.R. DE SCIENCES SOCIALES »

N° attribué par la bibliothèque

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**T H E S E**

Pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ PARIS 13**

***Discipline : Sciences de gestion.***

Présentée et soutenue publiquement

Par

**Me KINANI - EL HALFAWY Ghizlane**

Le 09 Novembre 2018

**Titre :**

***Analyse cognitive de la prédisposition des dirigeants de PME à  
adopter une stratégie de création de la valeur partagée (CVP) :***

***Utilisation de la cartographie cognitive***

**Directrice de thèse :**

**Me. PATRICIA DAVID**

Professeur émérite, Université Catholique de Lyon

**JURY**

**Rapporteurs**

**M. Bernard GUILLON** (MCF-HDR, Université de Pau et Pays de l'Adour)

**M. Daniel BONNET** (HDR, Consultant, Chercheur associé, ISEOR, Magellan,  
Université Jean-Moulin, Lyon).

**Suffragants**

**Me. Corinne BAUJARD** (PU- Université de Lille)

**M. Ali SMIDA** (PU- Université Paris 13)

**M. Camal GALLOUJ** (PU-Université Paris 13)

**PROFESSEURS INVITES**

**M. Luc MARCO** (PU- Université Paris 13)

**M. Bertrand DAVID** (PU- Ecole Centrale de Lyon)



## ***DEDICACES***

**Je dédie humblement cette thèse :**

***A mes chers parents : Rabha BELKAF et Allal KINANI***

Pour votre dévouement et abnégation, bien que je ne vous en acquitterai jamais  
assez...

***A mon très cher mari: Shaban EL HALFAWY***

Pour la confiance que tu me portes toujours ...

***A mes enfants : Lina et Eyad***

Pour vos sourires qui éclairent ma vie et me donnent de l'espoir...

***A Siham, Khalid, Ahmed, Zaynab et Maryam***

Pour votre soutien et amour inconditionnels...

***Pour ma belle-mère Fathiya, ma belle famille et mes amis***

Pour vos prières, vos encouragements, et vos aimables souhaits de succès...

## ***REMERCIEMENTS***

Je tiens à remercier toutes les personnes, qui sans leur bienveillant soutien, la réalisation de cette thèse n'aurait pas été possible.

Je me dois d'exprimer ma totale gratitude à ma directrice de thèse Me Patricia DAVID (Professeur émérite, Université Catholique de Lyon), qui s'est investie à me donner ses précieux conseils et superviser mon travail en mettant en œuvre toute sa compétence et son savoir-faire. Je ne saurais non plus passer sous silence la sollicitude dont elle m'a entouré, la disponibilité de tous les instants qu'elle m'a consentie et son assurance continue qui m'a véritablement rassurée.

Mes remerciements et reconnaissances s'adressent également M. Bernard GUILLON (MCF-HDR Université de Pau et Pays de l'Adour) et M. Daniel BONNET (HDR, Consultant, Chercheur associé, ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon) pour avoir accepté de rapporter sur mon travail de recherche.

Je ne manquerais pas de faire part de toute ma gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'examiner ce travail à savoir :

- Me Corinne BAUJARD (PU- Université de Lille),
- M. Ali SMIDA (PU- Université Paris 13),
- M. Camal GALLOUJ (PU- Université Paris 13),

Je remercie également les professeurs M. Luc MARCO (PU-Université Paris 13) et M. Bertrand DAVID (PU- Ecole Centrale de Lyon) d'avoir accepté l'invitation à ma soutenance.

J'adresse mes remerciements aussi, à Me Siham KINANI, professeur à la FSJES de Fès-Maroc pour sa participation dans la phase de codage des discours et pour son effort de relecture.

Par ailleurs, je remercie le centre d'économie de l'Université Paris Nord (CEPN) pour son soutien financier et administratif.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>5</b>
<b>CHAPITRE I</b> .....	<b>15</b>
<b>DE LA RSE A LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE</b>	
I.1- ASPECTS GENERAUX DE LA RSE.....	17
I.2- LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE : NOUVELLE CONCEPTION DE LA VALEUR .....	44
<b>CHAPITRE II</b> .....	<b>72</b>
<b>LES DETERMINANTS THEORIQUES DE LA PERCEPTION DE LA CVP CHEZ LES DIRIGEANTS DE PME</b>	
II.1- LES PME : UN OBJET DE RECHERCHE PARTICULIER/ INEDIT/ SEDUISANT.....	74
II.2- INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES PME.....	96
II.3- ETUDE DU MODE DE PRISE DE DECISION DANS LA PME : RÔLE DU DIRIGEANT.....	109
<b>CHAPITRE III</b> .....	<b>124</b>
<b>LA COGNITION MANAGERIALE : ETUDE DES PENSEES DES DIRIGEANTS</b>	
III.1- SCIENCES COGNITIVES.....	126
III.2- SCIENCES COGNITIVES EN SCIENCES DE GESTION.....	138
III.3- LES CARTES COGNITIVES : OUTIL D'ANALYSE ADOPTE.....	154
<b>CHAPITRE IV</b> .....	<b>174</b>
<b>METHODOLOGIE DE L'ENQUETE EMPIRIQUE</b>	
IV.1- METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	176
IV.2- CONSTRUCTION ET METHODES D'ANALYSE DES CARTES COGNITIVES.....	188
<b>CHAPITRE V</b> .....	<b>213</b>
<b>INVESTIGATION DE LA PERCEPTION DE LA CVP CHEZ LES DIRIGEANTS DE PME</b>	
V.1- L'ANALYSE DES CARTES COGNITIVES.....	215
V.2- SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....	276
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>312</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>320</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES</b> .....	<b>330</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>335</b>
LE QUESTIONNAIRE.....	335
RECAPITULATIF DE L'ENSEMBLE DES CONCEPTS CITES PAR LES DIFFERENTS DIRIGEANTS.....	338
CLASSIFICATION DES CONCEPTS CITES PAR THEME ET PAR ENTREPRISE.....	350
LES FICHES CODAGES.....	355

# INTRODUCTION GENERALE

Cette thèse s'inscrit dans la thématique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et concerne particulièrement le sujet de la Création de la Valeur Partagée (CVP) comme modèle dérivé de la RSE. En empruntant la voie de la cognition managériale, nous analysons la prédisposition des dirigeants de PME en France à intégrer une logique de Création de Valeur Partagée dans la stratégie de leurs entreprises. Il s'agit de se rapprocher des dirigeants de la PME pour comprendre leur perception de la Création de Valeur Partagée avant d'évaluer leur prédisposition à l'intégrer dans la stratégie de leurs entreprises.

La Création de la Valeur Partagée est un concept récent sur lequel l'attention des chercheurs porte de plus en plus. On estime que ce concept devrait contribuer à la résolution de problèmes actuels au niveau économique (la crise énergétique, la montée des clauses sociales dans les marchés publics, la baisse des pouvoirs d'achat, le chômage...) comme au niveau social (la crise du logement ou du système de santé, ...). Cette importance justifie l'intérêt croissant porté à ce concept - en sciences de gestion - que ce soit sur le plan académique (sujet de nombreuses recherches) ; ou sur le plan pratique (la Création de Valeur Partagée comme une nouvelle stratégie pour les dirigeants des grandes entreprises).

Dans ce cadre, nous présentons successivement :

- Le contexte théorique et pratique de notre recherche,
- L'objectif et problématique de la recherche,
- La méthodologie de travail adoptée,
- La motivation et intérêt de la recherche,
- Les objectifs de la recherche et plan de la thèse.

## **1- Contexte théorique et pratique de la recherche**

### *1.1-De la RSE à la Création de Valeur Partagée*

A l'heure des scandales financiers à répétition, de la globalisation des échanges, de l'instabilité de l'environnement socio-politique et économique, et le mouvement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la société garde les yeux grands ouverts sur les entreprises. Ces dernières sont sujettes à des pressions des parties prenantes qui les incitent à s'intéresser davantage aux considérations éthiques dans la réalisation de leurs activités.

En effet, le thème de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, omniprésent dans les discours du milieu des affaires depuis plus de 50 ans, est toujours considéré comme l'une des préoccupations majeures dans plusieurs disciplines (philosophie, histoire, sociologie, sciences économiques, sciences de gestion). Ceci est à l'origine de la multiplicité des auteurs, des publications, des démarches des entreprises, et des institutions diverses.

La multiplicité des débats autour de la RSE, souvent controversés, révèle l'absence d'une définition unifiée de ce concept, Il s'en suit qu'elle est souvent présentée comme la recherche de la satisfaction des attentes des « parties prenantes » de l'entreprise. Pour les libéraux « purs et durs », la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) reste une contrainte exogène prescrite aux entreprises notamment par la société civile, les médias, le gouvernement

(le code de bonne conduite, la loi de 2001, la loi Grenelle II, la plate-forme responsabilité sociale et environnementale (RSE) instaurée par le Premier ministre, Jean-Marc Ayrault, et Nicole Bricq, le ministre du Commerce extérieur...) etc.

Cette posture suppose qu'il existe un comportement prédéfini qui permet à l'entreprise d'être socialement responsable, alors que dans la pratique il n'y a pas de norme d'action prédéfinie. Celle-ci se présente conformément au choix stratégique de l'entreprise. A ce stade, on retrouve plusieurs cas de figures :

- Dans un premier cas de figure, l'entreprise peut élargir son champ d'action et devenir plus « responsable ». Avec ce nouveau rôle qui lui a été accordé, on retrouve deux situations :
  1. L'entreprise peut appliquer des actions de responsabilité sociétale mais en se limitant, à ce que la loi exige. Dans ce cas, la RSE qui s'applique n'est que le respect d'une contrainte juridique et non pas une volonté absolue.
  2. L'entreprise essaie de mener des actions de responsabilité sociétale en outrepassant son mandat et sa capacité afin de « soigner » son image pour des raisons opportunistes (greenwashing).
- Dans un autre cas de figure, il s'agit d'amener l'entreprise à faire un choix entre la volonté de maximiser ses profits et celui d'appliquer le code de bonne conduite, « Tout patron opterait pour la recherche de profits » (Yu Xiaomin, 2007). C'est-à-dire que l'entreprise peut privilégier son intérêt personnel en choisissant d'accroître son profit au détriment de la société et des autres parties prenantes.

Devant ces deux cas de figure, nous pouvons constater le caractère obligatoire des valeurs de la RSE qui ne lui permet pas d'être volontairement reconnue comme objectif premier, intégré de manière permanente dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise. Cette dernière a souvent un objectif primordial de création de profit. A ce stade intervient l'ensemble des travaux qui ont essayé de montrer les liens présumés entre la responsabilité sociétale des entreprises et la performance économique. Parmi ces travaux, citons ceux d'Orlitzky et al. (2003)<sup>1</sup> qui montrent dans leur recherche que si ces liens peuvent exister, ils ne sont pas systématiques. Dans ce contexte Michael Porter et Mark Kramer (2006-2011) proposent le concept de Création de Valeur Partagée, en anglais « creating shared value ». Ce dernier consiste à replacer les démarches de la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise tout en recherchant sa compétitivité. Selon ces deux auteurs c'est un modèle qui permet aux entreprises de prendre en main le management de leur responsabilité sociétale.

Les deux auteurs définissent la valeur partagée comme suit: “the concept of shared value can be defined as Policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress”.

« L'ensemble des politiques et des pratiques qui améliorent la compétitivité d'une entreprise tout en faisant progresser simultanément les conditions économiques et sociales dans les communautés au sein desquelles elle opère. La Création de Valeur Partagée se concentre

---

<sup>1</sup> ORLITZKY M., SCHMIDT, F. L., et RYNES.S. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. Organization Studies, Vol 24, n° 3, 2003, pp 403-441.

sur l'identification et l'élargissement des liens entre le développement social et la croissance économique ».

La Création de Valeur Partagée vient, en complément de la RSE, pour replacer la recherche des gains sociaux et environnementaux, au même rang que les gains financiers, c'est à dire au centre de la stratégie de l'entreprise. Il ne s'agit pas de simples initiatives sociales ou philanthropiques qui ne sont pas liées aux principaux moteurs de la compétitivité de l'entreprise.

Michael Porter et Mark Kramer (2011), proposent trois axes pour créer de la valeur partagée au sein de l'entreprise :

- La révision des produits et marchés ;
- La révision de la productivité dans la chaîne de valeur ;
- Le développement d'un pôle de compétitivité local.

Selon cette approche, l'entreprise doit fonder sa stratégie sur la satisfaction des besoins et des attentes de ses parties prenantes pour atteindre ses objectifs commerciaux et financiers. Cette logique passe par une réelle coopération entre l'entreprise et ses parties prenantes afin d'identifier leurs différents besoins.

La création de la valeur partagée peut être appréhendée par les dirigeants de l'entreprise comme un modèle permettant d'atteindre « l'état de l'oeconomicus » (considéré comme agissant de manière rationnelle dans un contexte économique), par la considération de leur succès financiers et du développement de la société en tant que deux éléments inséparables. Cette notion considère les besoins de la société comme des potentialités à saisir par l'entreprise, elle ne renvoie pas à la redistribution du profit, comme c'est le cas pour la RSE, mais plutôt à la création de valeur élargie qui profite à l'entreprise et à ses parties prenantes.

Selon Michael Porter la Création de Valeur Partagée peut donner lieu à des éventuelles modifications dans la pensée des affaires. Dans ce sens, il est indispensable que les dirigeants et les gestionnaires développent de nouvelles compétences et connaissances telles que l'appréciation approfondie des besoins de la société globale, une meilleure compréhension des bases réelles de productivité de l'entreprise, ainsi que la mise en place d'une capacité de collaboration avec les parties prenantes dépassant des limites strictes « profit et non profit ».

## *1.2-La recherche sur la Création de Valeur Partagée*

Certes la Création de Valeur Partagée n'a pas encore fait l'objet du nombre suffisant de recherches, mais son application est présente dans des grandes entreprises tel que : Coca cola, IBM, Wal-Mart, Johnson and Johnson ou Nestlé, qui ont créé dans leur structures des unités dédiées à la Création de Valeur Partagée. Cette dernière devient de plus en plus un thème important dans leurs publications pour démontrer la double richesse : financière et sociétale, apportée par son application.

Un bilan rapide des publications autours de la Création de Valeur Partagée révèle que cette dernière suit les mêmes pas des travaux sur la RSE qui sous représentent les PME (Spence, Perrini, 2008) et se concentrent plus particulièrement sur les grandes entreprises.

Les recherches sur le concept de Création de Valeur Partagée s'orientent, en majorité, vers les grandes entreprises. Donc, il nous paraît pertinent de traiter l'utilité de la Création de

Valeur Partagée dans le contexte des PME qui semble assez différent de celui des grandes entreprises. Il s'agit d'évaluer la pertinence des axes de Création de Valeur Partagée proposés par Michael Porter et Marc Kramer (2011) dans le contexte des PME.

L'objet de notre recherche est de confronter le cadre conceptuel élaboré par ces deux auteurs à la réalité des PME Françaises.

## **2- Objectif et problématique de la recherche**

### *2.1- Objectif de la recherche*

«Construire un objet de recherche consiste à élaborer une question ou une problématique à travers laquelle le chercheur construit ou découvre la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant, ou interrogeant des objets théoriques, méthodologique, ou/et empiriques » Thiétart et Coll. (2003).

Reconnaissant l'importance de la position qu'occupe la PME dans le tissu économique français et la sous-représentation de ces dernières dans les travaux de recherche sur la RSE comme sur la Création de Valeur Partagée, il nous semble intéressant de confronter le cadre conceptuel élaboré de Porter et Kramer (2006-2011) au contexte réel des PME.

Notre problématique est formulée ainsi :

Comment les dirigeants de PME perçoivent-ils la stratégie de création de valeur partagée et dans quelle mesure sont-ils prédisposés à l'intégrer dans leurs objectifs stratégiques?

Les objectifs de cette problématique de recherche sont les suivants:

- Découvrir les différentes perceptions que les dirigeants des PME portent sur la Création de Valeur Partagée.
- Comprendre la conformité de chaque levier de la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME.
- Découvrir les différentes possibilités de Création de Valeur Partagée jugées pertinentes dans les PME interrogées.
- Savoir si les différents niveaux de pertinence des trois leviers de Création de Valeur Partagée nous permettent de réaliser une typologie de dirigeants de PME qui spécifie et explique leur prédisposition à intégrer la notion de Création de Valeur Partagée ?

### *2.2- Les principales questions de la recherche*

Ces objectifs se déclinent en quatre questions de recherches :

1. Comment les dirigeants de PME perçoivent la Création de Valeur Partagée?
2. Comment la mise en place de la Création de Valeur Partagée passe-t-elle par les trois leviers cités par Porter et Kramer (2011) à savoir : La révision des produits, services et marchés ; la révision de la productivité dans la chaîne de valeur et enfin le développement d'un pôle de compétitivité local ?
3. Comment les spécificités des PME et les caractéristiques de leurs dirigeants influencent le choix et la pertinence d'un levier par rapport aux autres?
4. Dans quelle mesure peut-on proposer une typologie de dirigeants de PME ?

Admettant que la Création de Valeur Partagée est un concept contingent dont l'interprétation dépend de l'entreprise, de son activité et surtout de son dirigeant, l'étude de cas multiples nous semble être le mode d'investigation idoine. Selon Eisenhardt (1989) cette démarche nous permet la modification des questions de recherche tout au long de cette étude selon les résultats obtenus.

Dans notre thèse, compte tenu de la complexité du concept de la Création de Valeur Partagée ainsi que du caractère spécifique des PME, notamment en ce qui concerne l'importance du rôle joué par son dirigeant dans le choix des stratégies de gestion de l'entreprise, nous avons décidé d'adopter dans notre analyse une approche cognitive. En effet, elle nous permet d'appréhender la complexité de la spécificité du terrain analysé au sein des PME/PMI. Nous présenterons la méthodologie de recherche dans le point qui suit : le cadre méthodologique.

Il nous semble essentiel de préciser que l'objectif de notre recherche n'est pas de démontrer dans le cadre d'une étude comparative que les PME répondent au mieux aux enjeux sociétaux ou qu'elles peuvent être particulièrement génératrices de la valeur partagée mais plutôt de vérifier dans quelle mesure le cadre conceptuel établi par Porter et Kramer s'exprime dans ces organisations à caractères bien spécifiques.

### **3- Cadre Méthodologique**

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde qui détermine la réflexion épistémologique du chercheur et qui permet de contrôler sa démarche de recherche et d'accroître la validité, et la légitimité de la connaissance qui en est issue. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Florence Allard-Poesi et Veronique Perre, 1999).

Selon Thiétart et Coll (2003), les trois grands paradigmes épistémologiques qui sont identifiées en tant que repères épistémologiques en sciences de l'organisation sont : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste.

Notre recherche s'inscrit dans une position épistémologique du paradigme interprétativiste car elle cherche à clarifier la réalité de la thématique en question. Dans notre cas la réalité concerne l'adéquation de la Création de la Valeur Partagée (CVP) au contexte des PME, caractérisé par la grande influence du dirigeant, et ses visions personnelles, sur le choix des stratégies de l'entreprise. Pour cela, il nous semble indispensable d'étudier les représentations des dirigeants des PME de la Création de la Valeur Partagée.

Dans la mesure où la validité et fiabilité de la recherche repose principalement sur la bonne explication du cadre méthodologique suivi, nous allons dans un premier temps présenter la méthode utilisée pour répondre à nos questions de recherche.

L'objectif de notre recherche est de comprendre comment les dirigeants des PME perçoivent la Création de la Valeur Partagée afin de vérifier l'adéquation de cette thématique dans le contexte des PME. Pour cela, nous utiliserons une démarche qualitative de type exploratoire par la démarche abductive permettant des « allers retours » entre les résultats issus du terrain et le développement de la théorie. Cette démarche est clairement définie dans le point 3.2 (Mode de raisonnement).



### *3.1- Positionnement de la recherche : Recherche qualitative exploratoire*

La distinction entre une recherche qualitative et une recherche quantitative (Grawitz, 1993) basée sur des critères tels que : La nature des données de la recherche, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et la flexibilité de la recherche reste selon certains auteurs ambiguë. Aucun critère de distinction entre ces deux approches ne permet d'obtenir un cloisonnement parfait. C'est ainsi que les données collectées lors de la recherche peuvent être qualitatives, comme les représentations mentales des dirigeants mais également quantitatives, telle la fréquence d'apparition ou d'utilisation d'un concept.

Certains auteurs comme P. Baumard, et J. Ibert (2003) associent l'approche qualitative à l'exploration, et l'approche quantitative à la vérification. Selon S. Charreire, et F. Durieux (2003), l'exploration en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement par la recherche de l'explication et de la compréhension.

Notre recherche se situe dans un processus d'exploration par laquelle nous tenterons d'expliquer et de comprendre la prise en compte par des dirigeants de PME de la Création de Valeur Partagée. Nous pourrions la désigner comme une recherche qualitative exploratoire car, selon Giordano (2003) « une propriété spécifique des recherches qualitatives est qu'elles étudient les phénomènes dans leurs cadres naturels ».

### *3.2- Mode de raisonnement : démarche abductive*

Généralement, pour explorer un thème de recherche, le chercheur adopte une démarche de type inductive et / ou abductive. Alors que pour tester un modèle théorique, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive.

L'approche inductive a été définie par opposition à l'approche déductive. La déduction est le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive, qui consiste à formuler des hypothèses qui sont par la suite confrontées au terrain. Elle postule que si les hypothèses formulées initialement sont vraies alors la conclusion doit nécessairement être vraie.

L'induction est un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, en adoptant ce raisonnement, le chercheur développe son interprétation et sa compréhension de la réalité à partir des données tirées de ce que vivent et disent les acteurs (S. Charreire et F. Durieux., 2003, p 60). On pense que la définition préalable des hypothèses réduit la flexibilité d'un tel raisonnement, car elle ne permet pas d'examiner les nouveaux éléments arrivant en cours de la recherche quel que soit leur pertinence.

Dans une approche inductive les données sont collectées sans formuler des hypothèses au préalable, et les explications sont tirées de ces données en généralisant les faits observés. On reproche à ce raisonnement un manque d'efficacité, car il consiste à générer beaucoup de données sans être certain de leur utilité pour fournir une explication valide (J-M. Van der Maren., 2004).

L'abduction ou l'adduction est le raisonnement qui est souvent choisi par les chercheurs en management. Dans une approche abductive, « Le chercheur peut utiliser l'analogie et/ou la métaphore pour rendre compte, illustrer ou expliquer. L'objectif est de produire du sens à l'aide de la comparaison », Raymond-Alain Thiétart et al (2003), alors qu'avec une démarche

inductive on se base principalement sur la régularité des faits observés. Ce raisonnement a le mérite d'être en tant que processus d'interprétation la seule forme de raisonnement qui permette de générer des idées nouvelles (A. David., 2001).

Dans une démarche abductive, le niveau d'interprétation du chercheur est plus ou moins élevé, ce qui peut mettre en doute les hypothèses ou les propositions formulées dans sa recherche. En effet, la formulation des hypothèses est une démarche qui doit prendre une attention particulière, elle devient ainsi fortement liée aux données (R.K. Yin., 1990).

Notre recherche est fondée sur la démarche d'études de cas multiples. Cette démarche a été utilisée, développée et analysée par plusieurs auteurs. En premier lieu, Yin (1994, 2003) propose une vision positiviste qui consiste à tester et à confirmer une hypothèse. Ensuite, Stake (2005) qui dans ses travaux met l'accent sur le cas. Cependant les recherches menées par ces deux auteurs<sup>2</sup> ont soutenu la reconnaissance de l'étude de cas pour expliquer les variables complexes d'un phénomène actuel dans son contexte de vie réelle. Actuellement, « L'étude de cas est déjà largement reconnue par la communauté scientifique pour sa contribution aux recherches de type exploratoire et à la compréhension de facteurs difficilement mesurables, de même que pour son action synergique avec d'autres stratégies de recherche » (Roy., 2009)<sup>3</sup>.

L'étude de cas est selon Roy (2009) <sup>4</sup>« Une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ». Cet auteur précise aussi que l'approche inductive de l'étude de cas permet d'expliquer des phénomènes non décidés par les théories existantes. Ce constat est confirmé dans les travaux de Merriam (1998)<sup>5</sup>, celle-ci présente une approche inductive associée à des propositions théoriques. Cela montre la possibilité de pousser l'utilisation de l'étude de cas d'une simple validation d'hypothèses, à une découverte et interprétation théorique.

Le processus d'étude de cas multiples est structuré en plusieurs étapes, nous retenons le processus d'Eisenhardt (1989) qui ne nécessite pas la formulation d'hypothèses de départ, mais plutôt une question initiale de recherche, une sélection de différents cas, un outil de collecte et d'analyse des données puis une démarche de formulation de propositions.

En résumé, nous essayons dans le cadre de cette recherche d'explorer les différentes représentations des dirigeants de PME de la création de la valeur partagée en utilisant la cartographie cognitive dans le but de mieux expliquer et comprendre la présence et le fonctionnement de cette stratégie dans l'univers des PME.

Dans le paragraphe suivant nous relatons les différents points constitutifs de l'intérêt de cette recherche.

---

<sup>2</sup> **EL ATTAR, M., EL MOUSTAFID, S.** Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc. *Communication au colloque international sur: la recherche en Sciences de Gestion : Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances*, ISCAE, Casablanca, les 27 et 28 février 2014.

<sup>3</sup> **ALEXANDRE, M.** La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, Vol. 32, n°1, 2013, p.27.

<sup>4</sup> *Id.*, p.28.

<sup>5</sup> **MERRIAM, S.B.** *Qualitative research and case study applications in education: Revised and expanded from Case Study Research in Education*. Edition 2: Jossey-Bass, 1998.

#### 4- Motivation et intérêt de la recherche

Cette recherche constitue un point de jonction d'intérêts sur trois niveaux : Théorique, méthodologique et pratique.

- Au niveau théorique, elle a pour ambition de pallier un manque de connaissances concernant la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME.
- Au niveau méthodologique, l'emploi d'une technique de cartographie cognitive apporte une réflexion sur l'utilisation d'outils cognitifs pour les PME et plus largement pour la recherche managériale, éloignée des modèles néo-classiques habituellement utilisées dans les recherches.
- Au niveau pratique nous nous intéressons aux PME. En effet, les PME représentent la forme dominante d'organisations dans le paysage socio-économique européen et mondial, avec plus de 95% des entreprises et environ deux tiers des emplois du secteur privé (OCDE., 2007).

La cartographie cognitive est une technique maintenant bien établie de capture de la pensée des managers à propos d'un problème ou d'une situation particulière (F. Ackermann et C. Eden., 1998). La construction des cartes cognitives a un double avantage. Premièrement elle permet de visualiser certaines idées et croyances propres aux dirigeants de PME concernant les objectifs financiers et sociaux de l'entreprise. Cette approche facilite, par la suite, la vue d'ensemble, la présentation et l'interprétation des aspects capturés de la cognition.

Deuxièmement la carte cognitive permet de renvoyer une image structurée aux dirigeants de PME de leur possibilité d'intégrer la stratégie de Création de Valeur Partagée en leur dévoilant les leviers d'action potentiels. La carte cognitive du dirigeant peut être également un excellent support de communication (D. Aegerter., 2006). Le manager pourrait l'utiliser pour partager avec d'autres personnes (principalement les parties prenantes de l'entreprise) ses idées et croyances.

Afin de construire la carte cognitive des dirigeants de PME interrogés, nous avons réalisé des entrevues d'une durée d'environ une heure et demie dont les questions ont été regroupées par axes de Création de Valeur Partagée à savoir :

- **Axe 1** : La révision des produits et marchés de l'entreprise ;
- **Axe 2** : La révision de la productivité dans la chaîne de valeur ;
- **Axe 3** : Le développement de pôles de compétitivité en faveur de l'entreprise.

#### 5- Objectifs de la recherche et plan de la thèse

A travers la démarche méthodologique décrite, nous visons un double objectif :

- Elaborer une discussion théorique autour de notre question de recherche : Pour ce faire, nous analysons la littérature existante concernant la Création de Valeur Partagée et la RSE.
- Comprendre, décrire et interpréter les prédispositions des dirigeants de PME à mettre en place les leviers de Création de Valeur Partagée.

Ces deux objets (objet théorique et objet pratique) représentent deux voies complémentaires et en interaction l'un avec l'autre. Compte tenu de ces objectifs, notre thèse se structure en cinq chapitres :

Les trois premiers chapitres sont consacrés à la présentation des concepts mobilisés dans notre recherche, et surtout à la discussion théorique de la question de Création de Valeur Partagée au sein de la PME. En effet, dans le premier chapitre : De la RSE à la Création de Valeur Partagée (CVP), nous étudions les deux concepts de Création de valeur partagée et de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le passage du premier concept au second.

Dans le second chapitre : Les déterminants théoriques de la perception des dirigeants de PME, nous étudions les différentes caractéristiques des PME qui peuvent influencer les différentes perceptions des dirigeants.

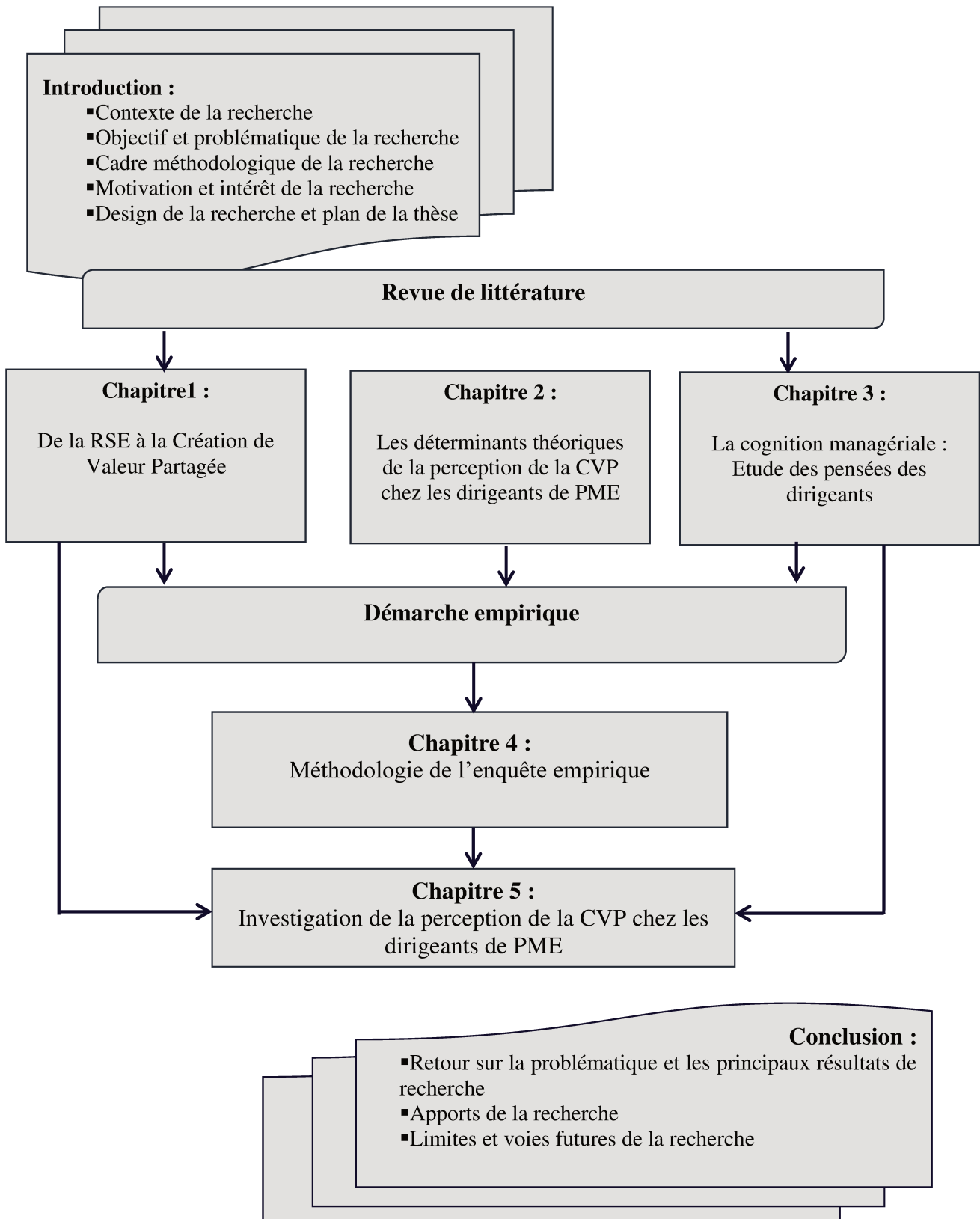
Le troisième chapitre intitulé « La cognition managériale : étude des pensées des dirigeants » était consacré à la présentation des Sciences Cognitives et notamment de la Cognition Managériale afin de souligner l'importance du construit cognitif des dirigeants des PME dans la définition du comportement stratégique de leurs entreprises.

Le quatrième chapitre constitue une première phase de la démarche empirique en discutant le cadre méthodologique emprunté et en proposant l'outil cognitif utilisé pour la collecte et l'analyse de données issues du terrain de la recherche à savoir la cartographie cognitive. Dans ce chapitre nous présentons les différentes cartes cognitives des dirigeants de notre échantillon.

Le cinquième et dernier chapitre est dédié à la présentation et la discussion des résultats de cette thèse. L'analyse des résultats de l'enquête interpelle les éléments théoriques mis en évidence lors des trois premiers chapitres et les confronte à la réalité du terrain en s'appuyant sur l'outil de la cartographie cognitive présenté dans le troisième chapitre et utilisé dans quatrième chapitre.

Dans la conclusion générale nous reprenons, en synthèse, les résultats essentiels de la recherche par rapport aux questions principales de la recherche. Elle présente également les apports et limites de cette recherche et en propose des voies de continuation.

Pour synthétiser notre démarche nous présentons dans la figure 1 : Le synoptique de la recherche.



***Figure 1: Le synoptique de la recherche***

*« Créer de la valeur est la raison d'être d'une entreprise,  
la partager est la condition sine qua non de son succès »  
Président de Nestlé company*

## **CHAPITRE I**

### **De la RSE à la Création de Valeur Partagée**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE

Depuis longtemps, l'utilité sociale des activités de l'entreprise devrait être au cœur de la réflexion évoquée par les chercheurs en sciences de gestion. En effet, suite à la grande attention accordée au développement durable, la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a pris une grande ampleur. Elle a stimulé les réflexions et les discours sur la pratique des affaires. Ce sujet a été encore prolongé suite à la crise économique en 2008 en mettant l'accent sur le caractère antagoniste entre les intérêts des entreprises et ceux de la société. C'est dans ce contexte qu'a émergé le concept de valeur partagée (Porter, M et Kramer, M., 2011)<sup>6</sup>.

Selon Michael Porter<sup>7</sup>, plusieurs entreprises ont adopté, des dispositifs RSE imposés par la loi, d'autres même si elles l'ont adopté volontairement, elles sont toujours accusées de l'appliquer pour des raisons opportunistes. Or selon M. Porter les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale : Les entreprises doivent assumer de manière effective leurs responsabilités, au-delà du développement durable et de la RSE. C'est ainsi que Michael Porter propose le concept de la Création de Valeur Partagée qui a pour principe «Créer de la valeur économique d'une manière qui profite aussi à la société en répondant à ses besoins et à ses défis ».

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises, de divers secteurs d'activité allant de l'industrie pharmaceutique aux banques, ont mis en place des initiatives de Création de Valeur Partagée.

Ce premier chapitre qui représente l'intérêt théorique de notre thèse, a pour objectif de présenter le concept de la création de la valeur partagée qui devient de plus en plus intéressant pour les entreprises françaises<sup>8</sup>. Olivier Classiot, directeur associé du cabinet « Des Enjeux et des Hommes » constate l'intérêt croissant des entreprises françaises pour cette approche : « Avec la crise, les entreprises françaises s'inspirent de plus en plus de ce nouveau business model ».

Dans ce chapitre nous allons nous interroger sur la portée de ce nouveau concept par rapport à la RSE : Est-t-il différent de la RSE ou en est-il simplement un nouvel avatar? En d'autres termes l'objectif de ce chapitre est de vérifier la distinction entre les deux notions, celle de la RSE et celle de la Création de Valeur Partagée d'où le choix des deux sections paragraphes composant ce chapitre et qui examinent de près chacun des deux concepts.

La RSE, ses fondements théoriques, ses définitions et les principales questions posées à son sujet font l'objet du premier point clé de ce chapitre (I.1- Aspects généraux de la RSE). Ce point est complété par le second qui s'intéresse au concept de Création de Valeur Partagée tel qu'il est défini par Michael. Porter (I.2- La Création de Valeur Partagée : nouvelle conception de la valeur).

Ce chapitre devrait, alors, nous permettre de comprendre la Création de Valeur Partagée et de la distinguer clairement de la RSE.

---

<sup>6</sup> La Création de Valeur Partagée est un concept développé au milieu des années 2000 par Michael Porter et Lancé en 2010 dans l'article de Michael Porter et Mark, R. Kramer : *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, janvier-février, 2011.

<sup>7</sup> Professeur à Harvard et directeur de l'Institute for strategy and competitiveness.

<sup>8</sup> Par exemple Orange, Veolia ou La Française des Jeux qui a demandé à son cabinet de consultant d'évaluer sa Création de Valeur Partagée pour l'entreprise et pour ses parties prenantes.

## **I.1- Aspects généraux de la RSE**

Si on veut trouver des réponses aux questions posées sur la différence entre la Création de Valeur Partagée et la RSE, il est préférable de passer tout d'abord par une présentation de la RSE.

Cette section propose d'abord une présentation du concept de la RSE (I.1.1- Eclairages sur le concept de la Responsabilité sociétale des Entreprises), puis une explication de la théorie des parties prenantes, qui constitue le fondement théorique principal de la RSE (I.1.2- L'approche partenariale : fondement de la RSE). Elle se termine par un récapitulatif des principales interrogations concernant la RSE (I.1.3- Contours de la RSE).

### ***I.1.1- Eclairages sur le concept de la Responsabilité sociétale des Entreprises***

Afin d'éclairer et de présenter la responsabilité sociétale des entreprises nous essayons tout d'abord de survoler l'histoire de construction de la RSE (I.1.1.1 Développement, historique de la RSE), puis de passer en revue ses principales définitions afin de mieux expliciter le sens de ce concept ainsi que certains concepts qui lui sont liés (I.1.1.2 Définitions et concepts liés à la RSE). Une fois la RSE bien définie, on présente les normes connexes à la RSE (I.1.1.3 Institutionnalisation, et normes de la RSE).

#### ***I.1.1.1- Développement, historique de la RSE***

Les premières traces de la RSE apparaissent avec l'institutionnalisation des questions posées par les philosophes, dès les premiers âges du capitalisme, quant à la relation entre les activités économiques et la morale (Freeman, R.E)<sup>9</sup>.

Au début du XIXème siècle les premières questionnements moraux (tel que la corruption) concernant les dirigeants d'entreprises commencent à se poser (Gendron, C. et al., 2004<sup>10</sup>) et les discours sur la RSE débutent en dévoilant les engagements des entreprises envers la société, cette thématique a été bien soutenue par les dirigeants des grandes entreprises connues par leurs activités charitables et philanthropiques.

En 1932, suite à une concentration de pouvoir dans les mains des dirigeants accompagnée d'une divergence d'intérêt assez évidente, la société commence à exercer une pression sur les dirigeants pour réduire leur pouvoir et les amener à respecter de nouvelles responsabilités envers non seulement les actionnaires mais envers les salariés, les consommateurs, et l'Etat. (Berle, A.A., Means, G., 2005)<sup>11</sup>. « C'est dans ce contexte de modifications profondes de l'organisation et de recherche de légitimité de l'entreprise qu'il faut resituer l'émergence des discours sur la responsabilité sociale aux États-Unis» (Acquier, A.,

---

<sup>9</sup> FREEMAN, R. E, (dir.), *Business Ethics, the State of the Art, the Ruffin series in business ethics*, Oxford University Press, New-York, 1991.

<sup>10</sup> GENDRON, C., LAPOINTE, A., et TURCOTTE, M.-F. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, *Relations Industrielles*, vol. 59, n°1, 2004, pp. 13-37.

<sup>11</sup> GENDRE-AEGERTER, D. *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive*. Thèse doctorat, Université de Fribourg, 2008, p. 130.



Gond, J.-P., 2007, p.6)<sup>12</sup>. La notion de RSE a été introduite pour la première fois en management, dans l'ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » publié en 1953 par Howard Bowen, cet ouvrage est un produit d'explosion des débats de cette période, selon Bowen « les discussions portant sur les responsabilités sociales de l'entreprise sont non seulement devenues acceptables dans les cercles dirigeants, mais même à la mode » cet ouvrage est encore aujourd'hui une référence dans les recherches de gestion sur la RSE.

Certes, quelques discours sur la RSE ont cherché à comprendre et à analyser cette notion, mais ce n'est qu'au milieu des années 90 que la RSE a pris intérêt dans les discours des médias, des gouvernements, et des parties prenantes suite aux nombreux scandales et crises économiques et sociales. « Les thèmes de l'éthique organisationnelle, de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable<sup>13</sup> font l'objet d'un intérêt croissant depuis la fin des années 1980 » (Mercier, S., 2004, p.3)<sup>14</sup>.

Conscients que la performance économique ne conduit pas automatiquement au bien-être de la société et au progrès social vu l'aggravation des problèmes d'environnement, l'insécurité dans le travail ou encore la discrimination vis-à-vis de certains groupes sociaux, etc., les ONG (Organisations Non Gouvernementales), les consommateurs, et les investisseurs dits socialement responsables<sup>15</sup> ont renforcé la pression sur les entreprises. Cette dernière, de plus en plus ouverte à son environnement, est devenue un citoyen qui a des droits et des obligations et qui peut fournir du bien-être à la société comme il peut aussi lui provoquer des ravages considérables.

Le mouvement de RSE a fait apparaître au fil du temps d'autres pratiques telles que l'investissement éthique<sup>16</sup>, qui a pour objectif d'atteindre la rentabilité financière conformément à des critères éthiques, puis sont apparus les rapports sociétaux, les normes, les labels, les codes ou les chartes d'entreprise et donc des groupes de réflexions ou d'observatoires sur la RSE ainsi que des cabinets d'analyse, des agences de notation sociale et environnementale et des sociétés de conseil ou d'audit.

Mais la question qui se pose toujours est « Quelle définition unanime peut-on accorder à la RSE? ».

### ***1.1.1.2- Définitions et concepts liés à de la RSE***

Avant de présenter les différentes définitions de la Corporate Social Responsibility (CSR) ou Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en langue française, il est intéressant de révéler les raisons sous-jacentes des différents débats évoqués sur sa traduction française.

---

<sup>12</sup> **ACQUIER A., GOND J.-P.** Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, revues.org, vol. 10, n°2, Juin 2007, pp.5-35.

<sup>13</sup> Ces trois préoccupations se recouvrent largement, l'explication de la différence entre ces concepts sera abordée dans le titre suivant.

<sup>14</sup> **MERCIER, S.** *L'éthique dans les entreprises*. La découverte, (2004).

<sup>15</sup> Les investisseurs socialement responsables ou les détenteurs de fonds éthiques sont les investisseurs soucieux de voir leur argent placé de manière éthique.

<sup>16</sup> L'investissement éthique est différent de l'investissement solidaire qui consiste à verser une partie de la valeur ajoutée aux associations humanitaires ou de promouvoir le commerce équitable.

D'un côté l'usage du mot «sociale» dans l'expression française peut créer une confusion avec le mot Corporate citizenship<sup>17</sup> qui renvoie à la stratégie adoptée par l'entreprise envers la société. D'un autre côté, le mot «sociale» peut indiquer en plus des relations sociales le système politique social tout en ignorant le plan environnemental (Cazal, D., Dietrich, A., 2005). C'est pour cela que le mot «sociétale» a été proposé pour traduire parfaitement le mot anglais «social» car il regroupe l'ensemble des significations de ce dernier y compris le côté environnemental.

Dans notre travail nous considérons les mots «sociale» ou «sociétale» comme équivalents, avec une préférence d'utilisation du mot «sociétale» proposé, par la norme ISO 26000 qu'on présente par la suite.

### ***1.1.1.2.1- Définitions de la RSE***

Au fil du temps la RSE a fait l'objet de plusieurs définitions tirées de différents discours, ces définitions sont souvent influencées par la culture et la fonction de la personne qui l'élabore même si elles incluent toutes, l'idée que l'entreprise a des obligations<sup>18</sup> envers la société et plus spécialement envers ses parties prenantes c'est-à-dire ceux qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière (Freeman, R.E., 1984).

On présente ainsi les différentes définitions qui ont marqué l'évolution de la RSE :

---

<sup>17</sup> En Français « Citoyenneté d'entreprise ».

<sup>18</sup> Même si un consensus existe sur le fait que la RSE est concernée par les obligations sociétales des entreprises, il y a peu de certitude sur la nature et la portée de ces obligations (SMITH, N.C., 2003).

**Tableau 1: Quelques définitions de la RSE**

Référence	Définition de la RSE
Bowen, 1953	La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société.
Mc Guire (1963)	L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations.
Davis, 1973	La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire.
Carroll, 1979	La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné.
Jones, 1980	L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Wood, 1991	La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel.
Livre Vert (UE) 2001	La RSE c'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.
Gond, JP et Igalens, J (2003)	La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques.
Allouche, J. et al., (2004)	C'est une vision élargie du référentiel classique de responsabilité de l'entreprise qui intègre des contraintes de protection de l'environnement et le respect de règles d'équilibre de la société civile en plus des responsabilités concernant la gestion des ressources humaines.
Capron et Quairel-L (2004,2007)	La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de L'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable.

WBCSD <sup>19</sup> (2008)	L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble.
La norme ISO 26000 (2010-2012)	Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui : <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société</li> <li>- prend en compte les attentes des parties prenantes</li> <li>- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.</li> </ul>

**Source : Quelques définitions sont inspirées de la thèse de D. Gendre-Aegerter (2008)**

Depuis son apparition et jusqu'au 2010, la RSE a eu tant de définitions que d'auteurs. Cependant en Novembre 2010 la norme Iso 26000 est apparue pour imposer une définition unanime de la RSE de manière à faciliter la compréhension et la communication entre tous les acteurs. Cette norme a remplacé de manière officielle l'adjectif « sociale », qui en France était très longtemps reproché par le fait qu'il ne désigne que la relation entre employeur et salarié, par celui de «sociétale» qui est plus significatif de la relation entre l'entreprise et son environnement.

Selon cette norme la RSE est définie comme :

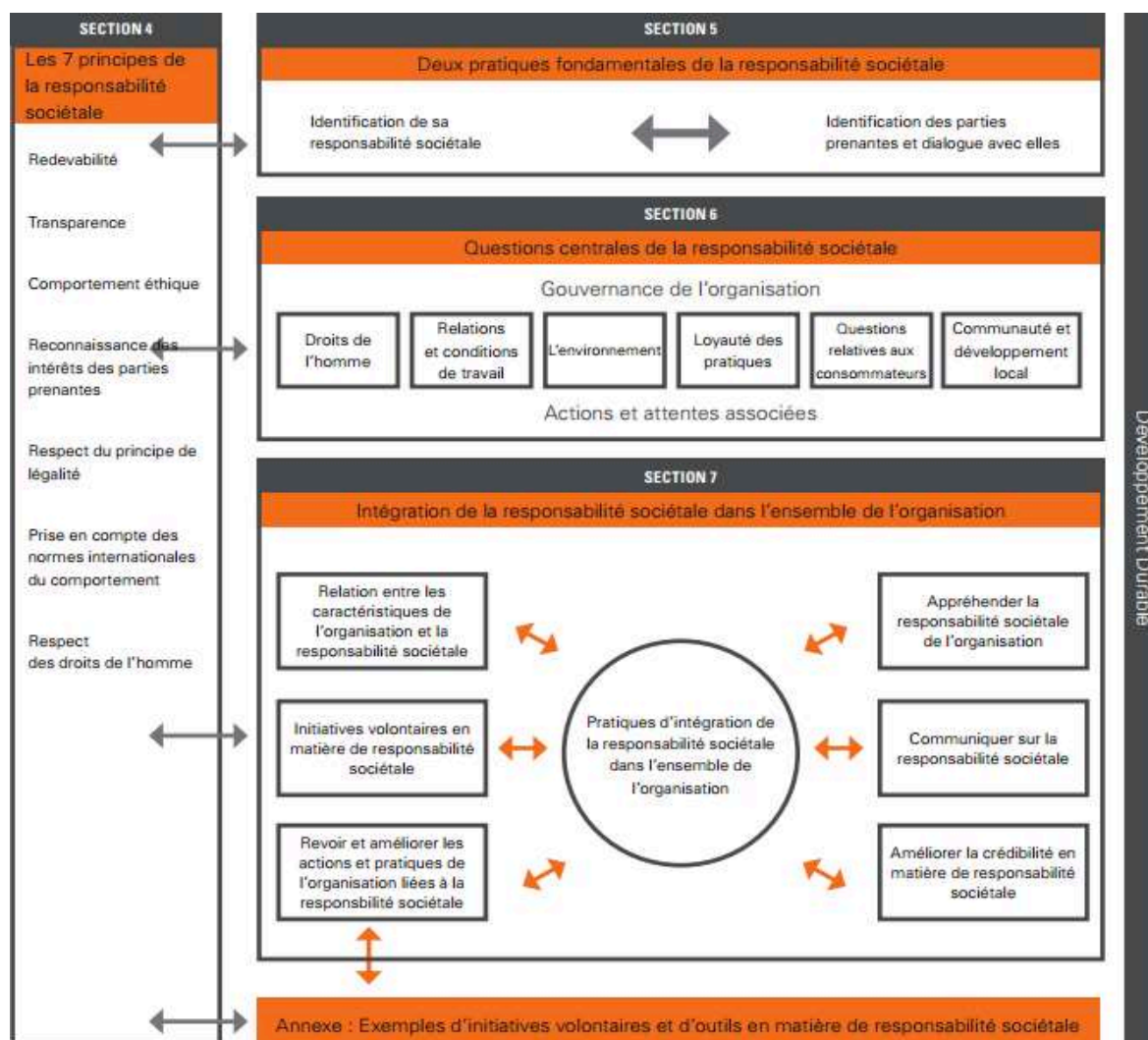
« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.»
- Cette définition de la responsabilité sociétale imposée par la norme ISO 26000 a eu le consentement de la majorité qualifiée au sein de l'Organisation internationale de normalisation. Cependant cette définition a fait objet de multiples débats sur son caractère très large et ambitieux. En effet, elle regroupe les trois piliers du développement durable, économiques social et écologique, ainsi qu'elle prend en compte l'ensemble des attentes de parties prenantes, qui sont variables selon le contexte de l'entreprise, et enfin elle concerne l'ensemble des organisations de différentes natures et de différentes tailles, ce qui est vue comme une entrave pour plusieurs entreprises surtout au moment de la crise actuelle.

---

<sup>19</sup> Le Conseil mondial des entreprises pour le développement (*World Business Council for Sustainable Development*).03

Voici un synoptique de cette norme tiré du Projet de norme ISO 26000 fait par la Commission de normalisation ISO 26000 en 2009.



***Figure 2: Synoptique du Projet de norme ISO 26000***

***Source: Rebecca Bowens, « Comprendre la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale ainsi que ses autres normes et les possibilités d'évaluations parallèles », Mars 2011.***

Même si aujourd'hui le concept de la RSE est parfaitement reconnu et qu'il a une unanimité relative quant à sa signification, un consentement absolu sur sa définition serait quasiment impossible vu que les problèmes sociaux diffèrent d'un pays à un autre (Masaka, D., 2008)<sup>20</sup>. De plus, plusieurs autres concepts qui lui sont liés sont apparus, et se sont diffusés dans le monde entier et ont même eu un impact important sur les législations, les réglementations et les comportements. Nous faisons ici allusion au développement durable, à l'éthique des affaires, à la performance sociétale de l'entreprise et à la gouvernance d'entreprise.

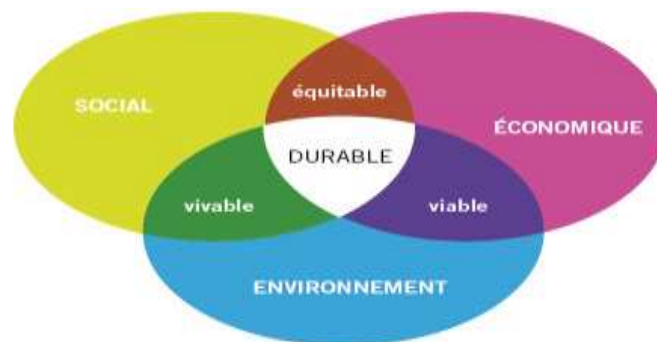
<sup>20</sup> MASAKA, D. Why enforcing corporate social responsibility (CSR) is morally questionable. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 13, n° 1, 2008, p. 13-21.

### ***1.1.1.2.2- Quelques concepts liés à la RSE***

#### ***1.1.1.2.2.1- Le développement durable ou sustainable development (DD)***

La RSE peut être appréhendée comme étant la contribution du monde des affaires au développement durable (DD) (Commission Européenne, 2002a). Généralisé en 1987 par le «Rapport Brundtland<sup>21</sup> », le DD est défini dans ce rapport comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoins et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis auxquels il convient d'accorder la plus grande priorité et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir »<sup>22</sup> (Brundtland G.H., 1987). L'imprécision de cette définition laisse alors place à de nombreuses et diverses recherches (Capron M., Quairel Lanoizelée F., 2007<sup>23</sup>).

La notion de durabilité peut notamment signifier d'une part la solidarité dans le temps (intergénérationnelle) et dans l'espace, et d'autre part la transversalité (Institut de Formation de l'Environnement, 2008). Cette transversalité se présente par le concubinage du développement économique, social et environnemental. Le rapprochement de ces trois pôles est tout de suite apparu comme essentiel.



***Figure 3: Schéma de l'approche transversale du développement durable***

***Source : Conseil Départemental Du Morbihan « Les approches transversales et le développement durable.***

Les principaux enjeux du DD se présentent sur ces trois plans comme suit :

- Les enjeux économiques : Sur un plan économique, le DD concerne les conditions de la croissance et les échanges mondiaux (Développement des pays du Sud, Délocalisation, Réglementation de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce, Commerce équitable, Partenariats publics-privés, Agriculture, Médicaments etc.).

<sup>21</sup> Le rapport Brundtland c'est le nom accordé à une publication intitulée «Notre avenir à tous» Our Common Future, rédigée en 1987 par la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU et présidée par Gro Harlem Brundtland.

<sup>22</sup> Rapport Brundtland sur le site du ministère des affaires étrangères.

<sup>23</sup> CAPRON, M., QUAIREL F. *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La découverte, 2007.

- Les enjeux sociaux : Dans le domaine social et au niveau mondial, le DD est une notion qui recouvre des problèmes de développement (la faim, les difficultés d'accès à l'eau...), des questions de santé (luttés contre les maladies) et de conditions de travail.
- Les enjeux environnementaux : Sur le plan environnemental, le DD s'occupe principalement de la gestion de l'utilisation des ressources naturelles (Biodiversité, Déchets, Eau, Energie, Pollution chimique, Réchauffement climatique, Ressources naturelles etc.).

Aujourd'hui, différentes approches du développement durable coexistent, mais le concept est en train de se développer sur le plan mondial. Par exemple, le Conseil européen de Göteborg (Suède) a approuvé la Stratégie Européenne du Développement Durable (SEDD) en 2001 (renouvelée en 2006).

En résumé, on peut dire que le DD est un projet de société tandis que la RSE est la contribution de l'entreprise à ce projet. Ces deux concepts se situent sur deux niveaux différents: le concept de DD est un concept macroéconomique alors que la RSE est la réponse des entreprises aux impératives de cette notion. Un autre concept souvent lié à la RSE, qu'il est utile de définir est celui d'éthique des affaires.

#### ***1.1.1.2.2- L'éthique des affaires (ou business ethics)***

La RSE renvoie à l'éthique dans le sens où l'éthique est une réflexion visant à distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir.

« Lorsque le questionnement éthique porte sur les conséquences des activités organisationnelles pour autrui, apparaît la notion de responsabilité sociale de l'entreprise » (Mercier S., 2004)<sup>24</sup>.

L'éthique est la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir (Mercier., 2004)<sup>25</sup>. Le domaine de l'éthique est celui du bon et du mauvais, ou du juste et de l'injuste (Bergmann., 1997, p. 1239)<sup>26</sup>. Ces notions relatives se forment à partir du système de valeurs et des attitudes des acteurs<sup>27</sup>. Quant à l'éthique des affaires (ou business ethics) c'est la discipline qui demande au dirigeant de l'entreprise d'adopter une sensibilité éthique dans sa prise de décision. Bref, l'éthique des affaires se demande ce qui est juste ou faux, bon ou mauvais dans l'activité économique (Weiss, J.W., 2014)<sup>28</sup>.

Les grands questionnements de l'éthique des affaires s'articulent autour de la tension entre l'éthique et le profit, le conflit entre le gain privé et le bien public, selon le professeur Samuel Mercier « l'enjeu de la réflexion éthique est de trouver un équilibre quand les intérêts des parties prenantes ne peuvent se réaliser simultanément »<sup>29</sup>.

---

<sup>24</sup> **MERCIER, S.** *Op.cit.*, p.9.

<sup>25</sup> **MERCIER, S.** *Op.cit.*, p.3.

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> **WEISS J.W.** *Business Ethics, a Stakeholder and Issues Management Approach*. 6ème Édition, Berrett- Koehler Publishers, 2014.

<sup>29</sup> **MERCIER, S.** *Op.cit.*, p.7.

### ***1.1.1.2.3- Performance sociétale de l'entreprise ou Corporate Social Performance (CSP)***

La performance sociétale de l'entreprise désigne l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale (Carroll, A.B., 2000)<sup>30</sup>. La performance sociétale amène à la notion de Triple Bottom Line, créée par John Elkington et diffusée dans son livre en 1998, cette notion suppose qu'une entreprise ne doit pas être évaluée uniquement d'après des critères économiques mais en prenant en compte les 3P: People, Planet, Profit. Cette approche semble idéale mais pose le problème de la mesure (Les travaux de Wood., 1991).

L'approche résultats de la CSP est plus modeste mais aussi plus pratique, car elle ne prend en compte que la performance directement mesurable (Les travaux de Clarkson., 1995). La responsabilité sociétale des entreprises est un concept très évolutif, complexe et dynamique, qui relie divers éléments, valeurs et attentes et différents niveaux de l'entreprise entre eux. Dans ce sens, Guillaume Delalieux (2005), présente le concept de la RSE comme le «concept ombrelle»<sup>31</sup> qui abrite en son sein de différentes revendications qui sont parfois totalement contradictoires.

Pour Jean Pasquero (2005), chaque époque secrète ses propres exigences de responsabilité sociale, mais celles-ci s'appuient sur les acquis des périodes qui les ont précédées. De nos jours, nous assistons à une normalisation de la RSE qui la transforme en une sorte de « croisade morale » ou « humanitaire »<sup>32</sup>. Dans le paragraphe suivant nous présentons ces différentes normes ainsi que les principales institutions internationales qui se sont intervenues pour soutenir ce concept.

### ***1.1.1.3- Institutionnalisation, et normes de la RSE***

Multiplés institutions internationales se sont intéressées à la RSE comme une nouvelle façon de concevoir les modèles économiques et les activités commerciales, elles cherchent à cet effet à développer des normes de responsabilité sociétale. On peut citer parmi les institutions les plus imposantes Les Nations Unies, le FMI (Fonds Monétaire International), la Banque Mondiale, l'OIT, l'OMC, OCDE, certaines ONG, l'UE, ainsi que divers sommets internationaux.

- **L'Organisation des Nations Unies** : Créées en 1945, l'ONU se consacre notamment au développement économique et social des populations de ses pays membres. En 1948, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme en vue de combattre l'oppression et la discrimination. Le Programme pour le Développement (PNUD), le Programme pour l'Environnement (PNUE) et la Food and Agriculture Organisation (FAO) sont les institutions qui travaillent plus particulièrement sur des actions en faveur du DD (ONU., 2006).
- **Le FMI et la Banque Mondiale** : Créés tous deux en 1944 pour relancer l'économie mondiale, le FMI (destiné à stabiliser les taux de changes internationaux) et la Banque Mondiale (principal acteur financier du développement des pays du Sud) sont cependant mis en cause par les ONG et les altermondialistes concernant les conséquences de leur politiques sur les pays du Sud en termes de DD (Banque Mondiale, 2007 ; FMI, 2007).

---

<sup>30</sup> GENDRE-AEGERTER, D. *Op.cit.*, p.141.

<sup>31</sup> DELALIEUX, G. L'influence des idéologies dans le développement de la RSE. *Working Papers*, IAE den Lille (2005).

<sup>32</sup> BEY MANSOUR, F-M Directeur du Centre d'Etudes Bancaire. *La Responsabilité sociale de l'entreprise: Définitions, théories et concepts*. s.l.n.d.



- **L'OIT** : Créée en 1919 pour promouvoir la justice sociale par l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le monde, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) est devenue une institution spécialisée de l'ONU en 1946. Composée de délégués des gouvernements, des employeurs et des travailleurs désignés par chaque État-membre, l'OIT élabore, développe et promeut un système de conventions internationales du travail. Les normes internationales instaurées par l'OIT sont des instruments juridiques qui définissent les principes et les droits minimums au travail. Il s'agit soit de conventions qui sont des traités internationaux juridiquement contraignants, pouvant être ratifiées par les États membres, soit de recommandations qui servent de principes directeurs ayant un caractère non contraignant (OIT, 2007). Un élément spécial dans l'OIT c'est qu'y sont représentés de manière égalitaire les employés et les employeurs. C'est grâce à l'OIT que les plus grands développements concernant les conditions de travail ont été réalisés.
- **L'OMC** : L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), créée en 1994, est une organisation multilatérale permanente qui élabore des règles concernant l'échange mondial de marchandises et celui des services. Elle est aussi compétente pour la propriété intellectuelle. Ses décisions servent de cadre réglementaire pour les échanges marchands Nord-Sud (OMC., 2007).
- **L'OCDE** : L'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) rassemble les trente pays qui produisent deux tiers des biens et services mondiaux dont elle définit les politiques économiques et sociales. L'organisation édicte aussi des principes directeurs à destination des entreprises multinationales des pays membres. Les «Principes Directeurs » constituent un ensemble de recommandations non contraignantes aux entreprises multinationales dans tous les grands domaines de l'éthique de l'entreprise, dont l'emploi et les relations avec les partenaires sociaux, les droits de l'Homme, l'environnement, la divulgation d'informations, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité (OCDE., 2007).
- **Les ONG** : Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont des acteurs importants du DD grâce aux actions qu'elles mènent en faveur du développement ou de l'environnement mais aussi et surtout parce qu'elles mobilisent l'opinion publique internationale sur des questions environnementales et sociales et/ou nouent des partenariats avec des institutions, des gouvernements ou des entreprises sur les mêmes sujets. Certaines ont un statut d'observateur à l'ONU. Elles ont l'avantage d'être apolitiques et de pouvoir user du langage et de la presse librement. On peut citer pour les plus connues : Greenpeace, Amnesty International, SOS Racisme (Novethic., 2006).
- **L'UE** : L'Union Européenne (UE) a établi une stratégie à long terme qui vise à concilier les politiques ayant pour objet un DD. La Commission Européenne a adopté une stratégie destinée à favoriser la RSE. Elle a créé un forum plurilatéral européen qui réunit les partenaires sociaux. Sa stratégie doit compléter les initiatives déjà adoptées par les entreprises ou par des institutions telles que l'OCDE et l'ONU. C'est dans ce cadre que la Commission Européenne a publié un Livre Vert sur la RSE en juillet 2001 (Novethic., 2006).
- **Les sommets internationaux** : Entre le premier sommet de la terre à Rio en 1992, et celui de Johannesburg en 2002, a émergé la prise de conscience des enjeux du DD. En revanche, les engagements concrets des États pour parvenir à concilier économie, environnement et développement se sont que rarement traduits en actes (Novethic., 2006).
- L'institutionnalisation de la RSE connaît aussi un mouvement croissant de production de normes et de techniques de différentes natures qu'on peut les classer comme suit :

- Normes humanitaires: ce sont des références universelles, nationales et corporatives, «conçues » ou « produites » par les Nations Unies, les États, les ONG tel que le droit d'ingérence, les droits de l'Homme, la corruption etc.
- Normes comptables et financières : sont des références internationales de souche américaine et européenne tel que les normes IFRS, IAS etc.
- Normes sociales : sont les conventions et les recommandations des organismes multilatéraux tels qu'Investor in people en Grande Bretagne, SA 8000.
- Normes du Commerce International : elles imposent les principes sur le libre-échange et l'égalité entre les pays, et sur l'éthique pour les opérateurs multinationaux.
- Normes de qualité, sécurité, environnement et RSE ce sont des protocoles issus des conférences internationales réunissant spécialistes et décideurs politiques et membres de la société civile comme AA1000, OHSAS 1800 et ILO, ISO famille 14000, SD 21000 et ISO 26000.

La montée en flèche du concept de la RSE, particulièrement en Europe, a fait couler beaucoup d'encre pendant plusieurs années. Toutefois ces multiples travaux ont mobilisé différentes perspectives théoriques pour tenter d'expliquer l'engagement responsable des entreprises, c'est pour cela qu'on présentera dans le point suivant les théories marquantes de la RSE et principalement la théorie des parties prenantes.

### ***1.1.2- L'approche partenariale : fondement de la RSE***

L'ensemble des travaux clarifiant la notion de la RSE tirent leurs fondements de différentes théories telles que :

- **La théorie des ressources** dont les principaux fondateurs sont Penrose (1956), Hamel et Prahalad (1990,1995), Teece et al., (1991,1997), suppose que la RSE dépend essentiellement d'une bonne gestion des ressources stratégiques, et d'une construction dynamique des compétences de gestion des parties prenantes.
- **La théorie néo-institutionnelle** (Di Maggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) pour laquelle la RSE consiste à mettre en œuvre les pratiques attendues par l'environnement de celle-ci afin d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté. en résumé, cette théorie suppose que la RSE est n'est qu'une réponse aux pressions institutionnelles.
- **La théorie du contrat entreprise-société** développée par Davis (1973) Donaldson & Dunfee (1995) et qui définit la RSE comme un contrat tacite entre l'entreprise et la société, dans la mesure où l'entreprise doit remplir des fonctions sociales que lui attribue la société sous peine de perdre sa légitimité et le pouvoir dont elle dispose.
- **La théorie des parties prenantes** dont les principaux auteurs sont Donaldson. & Preston (1995) Freeman (1984) Jones (1995) Jones & Wicks (1999), Mitchell, Agle & Wood (1997), elle définit la RSE comme une gestion à la fois stratégique et éthique reconnaissant les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise et évaluant les conséquences de ses actes.

La théorie la plus mobilisée lors des recherches sur la RSE incontestablement reste celle des parties prenantes, ce qui amène à analyser de plus près cette théorie et bien évidemment la notion de partie prenante.

### ***1.1.2.1- La théorie des parties prenantes***

La théorie des parties prenantes est née aux Etats Unis dans les années 1960. Ce concept élaboré par E.R. Freeman présente un lien étroit avec la RSE. En effet, la théorie des parties prenantes étudie la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, alors que la RSE est le concept clé des relations dynamiques entre l'entreprise et la société. Elle désigne les obligations d'une firme envers la société ou plus exactement envers ses parties prenantes, c'est-à-dire tous les acteurs de la société qui sont affectées, de loin ou de près, par la politique et les pratiques de cette dernière (N.C. Smith., 2003)<sup>33</sup>.

Le terme «partie prenante<sup>34</sup>» traduction Française du concept «Stakeholder» a été employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute. Toutefois ce terme ne s'est imposé à la littérature managériale qu'après la publication en 1984 de l'ouvrage de Freeman: « Strategic Management: A Stakeholder Approach ». Depuis, la théorie de parties prenantes s'est développée de manière croissante dans l'analyse managériale afin de contribuer à la recherche sur la performance sociale des entreprises.

En 1983 Freeman et Reed proposaient de définir les parties prenantes<sup>35</sup> comme « tout groupe ou individu identifiable qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». De cette définition on constate qu'est partie prenante toute personne ou groupe qui entretient une relation unilatérale ou bilatérale avec l'entreprise.

Cette définition a créé plusieurs débats. En effet, en 1991, Savage, Nix, Whitehead et Blair prennent le contrepied de Freeman et Reed en désignant les parties prenantes comme les acteurs qui, en même temps, ont un intérêt dans le projet stratégique de l'entreprise et, ou non, qui exercent une influence sur l'organisation<sup>36</sup>. Cette définition propose une relation bilatérale entre l'entreprise et les parties prenantes.

Charreaux (1997) considère que les stakeholders d'une organisation se définissent comme les personnes dont le bien-être (ou l'utilité) est affecté par les actions et les décisions de l'organisation<sup>37</sup>. Pour Charreaux, tous les agents économiques qui ont une créance légitime sur l'entreprise sont des stakeholders.

Ainsi, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs (Donaldson et Preston., 1995)<sup>38</sup> Le rapport entre dirigeant et actionnaire n'est plus qu'un cas particulier des contrats organisationnels existants, l'entreprise étant un ensemble de contrats avec toutes les parties prenantes. En effet, dans sa théorie, Freeman adopte la conception de la firme comme nœud de contrats défendue par Williamson. Pour certains auteurs la théorie des parties prenantes ne constituerait qu'un élargissement des théories contractuelles avec deux convergences : la première est liée au fondement du contrat (la responsabilité de

---

<sup>33</sup> **GENDRE-AEGERTER, D.** *Op.cit.*, p.164.

<sup>34</sup> Parfois « partie intéressée », ou « ayant droit ».

<sup>35</sup> **FREEMAN, R. E ; REED, D.-L.** Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance . *California Management Review* 25, n° 3, avril 1983, pp. 88-106.

<sup>36</sup> **SAVAGE,G.T., NIX, T.W., WHITEHEAD, C. J., ET BLAIR, J.D.** Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, *Academy of Management*, n°5 ,1991, pp. 61-75.

<sup>37</sup> **CHARREAUX, G.** La théorie positive de l'agence, lecture et relecture, *Working papers*, université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, 1998, p. 20.

<sup>38</sup> **QUAIREL, F.** Les dynamiques relationnelles entre la firme et ses parties prenantes. *Cadres*, n° 400, juillet 2002, p. 23.

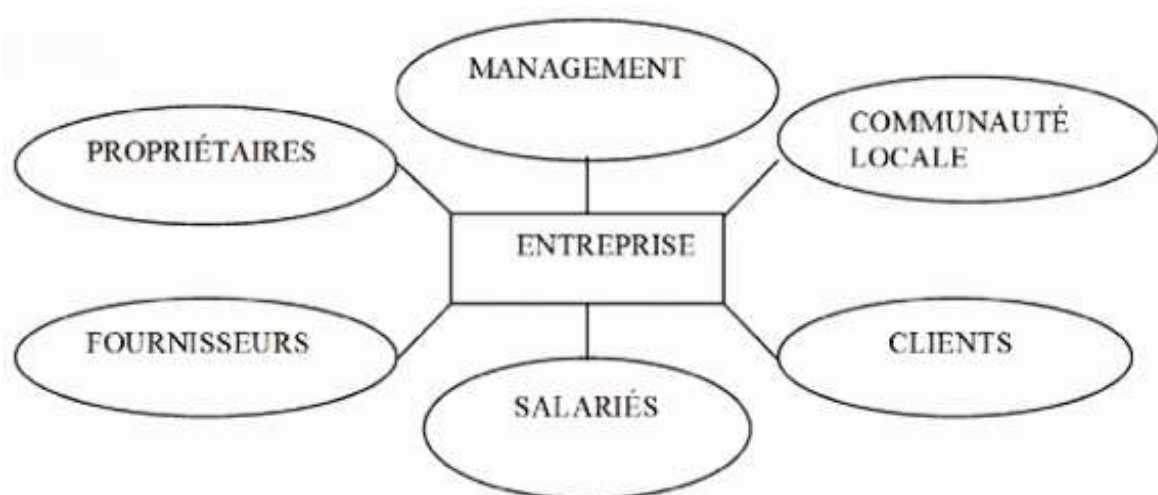
l'entreprise se limite-t-elle au seul profit ?) et la deuxième sur la diversité des contractants (limitée aux seuls actionnaires ou étendue à d'autres partenaires)<sup>39</sup>.

La Théorie des Parties Prenantes traduit la reconnaissance de la pluralité des objectifs de la firme, bien plus que la seule maximisation de la richesse des actionnaires. La création de valeur est perçue à travers une vision pluraliste et multipartenaire provenant de l'équilibre entre les intérêts de toutes les parties prenantes.

Selon cette perspective, de nouveaux mécanismes disciplinaires et incitatifs doivent être mis en place pour protéger les intérêts de tous les partenaires et optimiser la rente organisationnelle partenariale.

### ***1.1.2.2- L'entreprise et ses parties prenantes : une relation régie par l'intérêt et l'influence***

Nombreux sont les travaux qui visent à identifier les parties prenantes. On distingue, généralement les parties prenantes proches qui ont des liens et des intérêts directement liés à l'entreprise par des transactions formelles, et les parties prenantes éloignées moins directement liées à l'entreprise.



**Figure 4: Modèle de l'entreprise en termes de parties prenantes,**

**adapté de : Evan et Freeman**

**Source : RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, Cazal,**

**Didier.**<sup>40</sup>

Le schéma ci-dessus (Figure 4) représente les parties prenantes proches de l'entreprise selon Freeman. Il a été repris par la majorité des auteurs et constitue le socle de la théorie des parties prenantes.

<sup>39</sup> **DEPRET, M- H; FINET, A et LABIE, M.** *Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers*, Edition Boeck Supérieur, 2005, p.45.

<sup>40</sup> **CAZAL, D.** RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, *Revue de la régulation, Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n° 9, 1<sup>er</sup> semestre, juin 2011.

La conception partenariale de la gouvernance suppose que l'entreprise soit un construit social réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires<sup>41</sup>. Ces partenaires s'engagent différemment dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. En effet, l'ampleur de l'engagement d'un agent dépend de sa capacité à réaliser des investissements en actifs spécifiques (son apport en terme de temps, de compétences...) qui soutiennent son rapport d'échange c'est-à-dire sa part dans la rente organisationnelle. Chaque partie a un intérêt envers le projet de l'entreprise et une influence sur la réalisation de ce dernier<sup>42</sup>.

L'intérêt d'une partie prenante est l'impact de l'activité de l'entreprise sur sa fonction d'utilité. C'est une modulation de la rémunération apportée avec un point fixe qui représente le coût d'apport.

L'influence est le pouvoir exercé par la partie prenante et reconnu par le dirigeant sur l'activité de l'entreprise. Cette influence prise en compte par le dirigeant dans une hiérarchisation, des différentes parties prenantes selon leur contribution à la définition et à la réalisation du projet stratégique de l'entreprise. Certains auteurs ont même proposé une matrice qui permet au dirigeant de positionner les parties prenantes de l'entreprise selon leurs intérêts et leurs pouvoirs d'influences afin de mener des actions appropriées pour chacune des parties prenantes<sup>43</sup>.

L'arrangement gouvernemental devient alors plus complexe : il est composé d'un ensemble d'équilibres coopératifs formalisé sous forme de contrats, ces derniers comportent un intérêt dans l'activité productive de l'entreprise pour les parties prenantes primaires qui sont, le plus souvent, les fournisseurs de biens et services, les clients, les salariés, les pouvoirs publics et les financeurs non actionnaires, en leur incitant à collaborer en tant qu'acteurs de la réalisation du projet stratégique vue l'importance de leurs influences sur celui-ci.

Chacune des parties prenantes dégage un intérêt du projet stratégique et cherche à faire reconnaître l'importance de son influence sur sa réalisation par exemple :

- les salariés expriment un intérêt, en contre partie du travail délivré, qui repose sur la satisfaction des besoins physiologiques, sociaux, de sécurité, de reconnaissance et de réalisation personnelle exprimés par le versement d'un salaire, de primes, et d'autres éléments sources de prestige social et signe de sécurité d'emplois.
- Les fournisseurs cherchent à dégager un profit industriel et commercial rémunérant la prise de risque encourue, le gouvernement d'entreprise doit garder une relation durable dans des conditions économiques de transaction mutuellement satisfaisantes.
- Les financeurs non actionnaires, ce sont des créanciers bancaires et obligataires qui financent l'activité de l'entreprise en contrepartie d'une rémunération des capitaux engagés conforme aux échéanciers fixés et d'un remboursement intégral des prêts accordés. Leur influence passe par les mécanismes des marchés financiers.
- Les pouvoirs publics cherchent à obtenir une part de la rente organisationnelle grâce à un système de prélèvements fiscaux pour financer la création et l'entretien de biens publics (infrastructures matérielles) et certains investissements d'intérêt collectif qui ne peuvent pas être l'objet d'une prise en charge efficace par le marché.

---

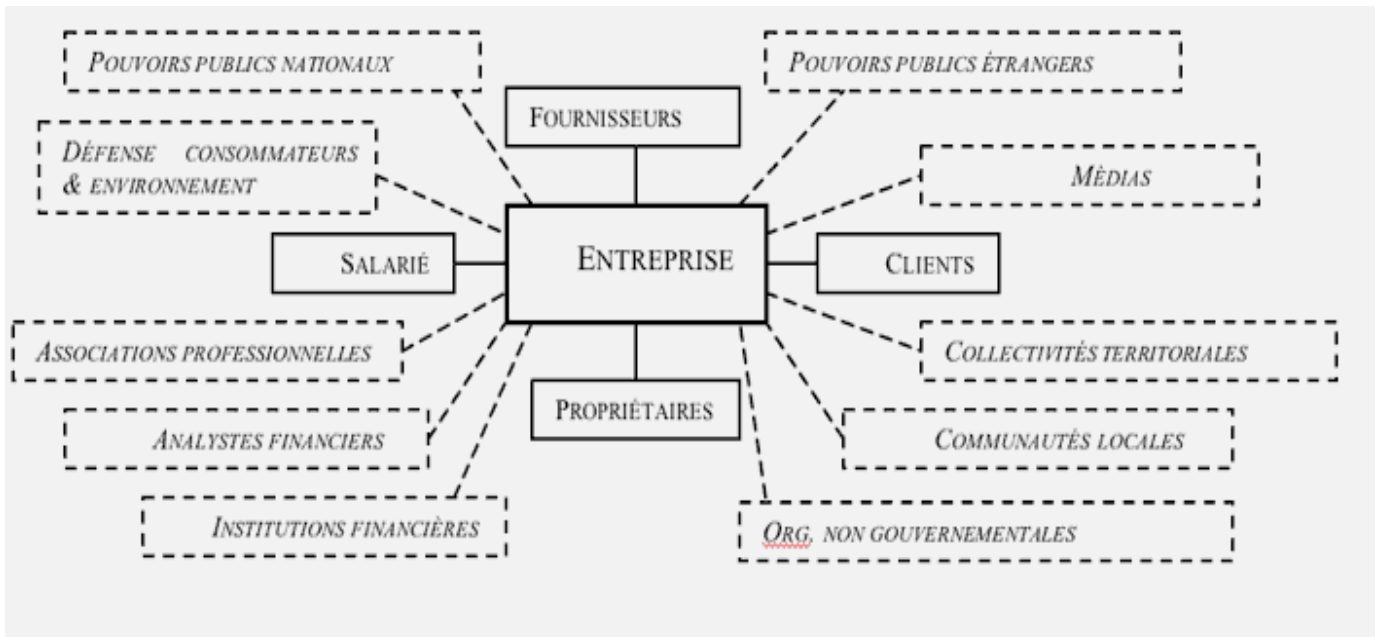
<sup>41</sup> **MEIER, O ; SCHIER, G.** Quelle théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, *Management et avenir*, 2008, vol 6, n°20, pp. 179-198.

<sup>42</sup> **JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R., FRÉRY, F.** *Stratégique*. 7<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, 2005, pp. 214-222.

<sup>43</sup> *Id.* p.217.

- Les clients de l'entreprise attendent la satisfaction d'un besoin à un prix abordable et à une qualité minimale garantie dans un contexte de choix différenciés. Leurs influences s'exercent à travers les marchés de biens et services mais aussi par des associations de défense des consommateurs qui prennent effet par le développement du consumérisme.

L'intégration des parties prenantes de second rang rend cette analyse encore plus complexe. On y trouve aussi bien des acteurs politiques ou financiers, des groupes de pression, des ONG et les médias. Les enjeux sont passablement hétérogènes.



**Figure 5: Les parties prenantes de premier et de second rang**

**Source: RSE et théorie des parties prenantes : Les impasses du contrat, Didier Cazal 2011.**

Pour certains auteurs, les parties prenantes de second rang (ou dérivés) sont des partenaires « lointains » envers lesquels l'entreprise n'a aucune obligation morale directe<sup>44</sup>. La responsabilité envers ces parties prenantes, selon ces auteurs ne dépasse pas l'obligation de ne pas mentir et ne pas accuser à tort et ne pas voler. Les frontières de la responsabilité de l'entreprise sont alors à débattre.

### ***1.1.2.3- Les limites de l'approche partenariale***

L'approche partenariale basée sur la théorie des parties prenantes est vite venue se placer au centre des analyses traitant la responsabilité sociétale de l'entreprise. Son pouvoir attractif est lié au débat qu'elle a suscité autour de l'image de l'entreprise « juste » qu'elle implique. Elle propose une nouvelle conception plus riche, plus complexe et plus flexible de l'environnement que les théories classiques. Elle contribue à élargir la vision stratégique de

<sup>44</sup> **MERCIER. S., GOND, J-P.** *Les Théories Des Parties Prenantes : Une Synthèse Critique de La Littérature.* FARGO- Centre de Recherche En Finance, Architecture et Gouvernance Des Organisations, 2004.

l'entreprise l'invitant à intégrer, au-delà de la seule préoccupation économique, des préoccupations sociopolitiques.

Toutefois, certains auteurs s'accordent sur « l'insuffisance des développements théoriques dans ce courant de recherche, allant jusqu'à remettre en cause l'idée que la théorie des parties prenantes constitue un corpus théorique. Pourtant les travaux critiques restent rares et vont davantage dans le sens d'une synthèse ou d'une intégration des éléments théoriques existants que dans le sens d'un renouvellement et d'un approfondissement réel » Cazal. D (2011)<sup>45</sup>.

La gouvernance partenariale pose aussi la question de l'arbitrage entre des intérêts antagonistes et par conséquent ceux des légitimités au sein de l'entreprise et des modalités de résolution de conflits (Clarkson., 1995)<sup>46</sup>

Le courant partenarial reconnaît bien la responsabilité de l'entreprise en face de ses parties prenantes, mais étant donné que ces droits sont de natures différentes, et les mécanismes de contrôle des dirigeants mis entre les mains de chaque partie prenante sont de différentes forces, l'intégration des intérêts d'une partie prenante se fait en fonction du pouvoir disciplinaire qu'elle détient. Pourtant les travaux de recherches issus de ce courant restent silencieux sur cette problématique.

La définition d'une partie prenante se situe sur un continuum qui va d'une vision large, celle proposée par Freeman « Tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation », à une vision plus restreinte, qui considère comme partie prenante « Tout groupe identifiable dont l'organisation dépend pour sa survie à long terme » (Stanford Research Institute)<sup>47</sup>.

Une autre question aussi importante et qui limite la vision partenariale est liée aux frontières de la responsabilité que doit engager l'entreprise et envers qui ? Est-ce que l'entreprise est responsable des effets indirects de ses comportements vis-à-vis des parties prenantes de second rang ?

Afin de présenter la théorie du Chaos, Perez (2003) pose la question suivante : Peut-on tenir le papillon responsable de l'ouragan qu'un simple battement de ses ailes a provoqué à l'autre bout du monde par un effet « boule de neige »<sup>48</sup>? La réponse selon cette théorie est évidemment non.

Sans répondre à la question : responsabilité, envers qui ? Et comment ? Qui délimite le champ d'action des théories partenariale, on voit le nombre de parties prenantes se multiplier sans cesse sous l'effet du « battement d'aile du papillon ».

La théorie des parties prenantes cherche à remplacer la notion de culpabilité, notion juridique, par la notion de responsabilité sociale ou sociétale, notion morale, cependant la teneur de cette responsabilité élargie de l'entreprise n'est pas précisée. Cette difficulté se présente particulièrement auprès de certains partenaires tels que la société civile et l'environnement. Si

---

<sup>45</sup> CAZAL, D. *Op. cit.* p.4.

<sup>46</sup> MEIER, O., SCHIER, G. *Op. cit.*, pp.179-198.

<sup>47</sup> SRI Centre d'économie sociale, Université de Liège :

[http://www.ces.ulg.ac.be/fr\\_FR/services/cles/dictionnaire/o---p---q---r/parties-prenantes-stakeholders](http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/o---p---q---r/parties-prenantes-stakeholders).

<sup>48</sup> PEREZ, R. A propos de « Responsabilité globale » en management. In « une mondialisation apprivoisée ?, 9<sup>ème</sup> journée annuelle François Perrous, ed Iseor, Lyon, 2002.

par exemple l'entreprise intègre dans la gouvernance la société civile comme partie prenante, cela entraîne une responsabilité de la firme envers tous les membres d'un groupe aussi ample qu'une nation or «Une organisation qui est responsable envers tout le monde n'est responsable envers personne : une responsabilité diffuse n'existe pas<sup>49</sup> ».

En plus dans une optique Kantienne, il est difficile d'ériger comme partenaire la société ou le milieu naturel qui ne sont pas des partenaires identifiables et qui ne constituent pas des agents moraux rationnels. Les intérêts de ces derniers ne sont qu'indirectement représentés par les organisations (ONG) qui se sont autosaisies d'une problématique sociale ou environnementale. De même les objectifs poursuivis par certains partenaires trouvent difficilement une traduction dans la gestion de l'entreprise comme l'objectif de la cohésion sociale.

Une autre limite du modèle est liée à la question du contrôle des choix stratégiques du dirigeant pour être conformes avec les objectifs hétérogènes des parties prenantes. Elle amène ainsi à reconsidérer la composition des organes de contrôle et de direction, et à poser la question de la représentation des parties prenantes et des mécanismes formels et informels de prise en compte de leurs attentes.

Le débat autour de l'approche partenariale n'est guère réducteur de sa portée et les limites soulevées proposent des voies de perfectionnement et suscitent des nouveaux travaux d'ordre théorique et empirique. Parmi ces travaux ceux qui ont tenté de prouver la relation entre les parties prenantes et la création de valeur de l'entreprise. Certains mettent en évidence une relation bilatérale entre l'entreprise et ses parties prenantes basée sur la création de valeur.

#### ***1.1.2.4- Les parties prenantes et la création de valeur***

Les parties prenantes créent de la valeur une fois les ressources qu'elles accordent à l'entreprise leurs procurent un avantage compétitif soutenable. De leur côté, les entreprises sont de plus en plus créatrices de valeur quand elles obtiennent la légitimité des parties prenantes qui leur procurent un flux de ressources important (G Jones., 2001)<sup>50</sup>.

Les travaux de Post, J., Preston, L. et Sachs, S. (2002)<sup>51</sup> expliquent la relation entre les parties prenantes et la création de valeur à partir des actifs immatériels qui ne sont que la différence entre les actifs financiers et matériels et la valeur que les acheteurs de l'entreprise sont prêts à payer lors d'une fusion ou acquisition.

Les actifs immatériels sont des actifs intangibles comme le savoir-faire, la réputation, l'image de marque, l'information, les compétences...et les actifs relationnels.

Le tableau 2 présenté par GeorgesYahchouchi dans son article « Valeur Ajoutée par les Parties Prenantes et Création de Valeur de l'Entreprise» et inspiré de l'ouvrage de G. Jones (2001) et de Post, J., Preston, L. et Sachs, S. (2002), présente la contribution de chacune des parties prenantes dans le processus de création de valeur.

---

<sup>49</sup> STERNBERG, E. Stakeholder theory exposed, *Economic Affairs*, Vol 16, n° 3, 1996, p. 37.

<sup>50</sup> YAHCHOUCHI.G. Valeur Ajoutée par les Parties Prenantes et Création de Valeur de l'Entreprise, *La Revue des sciences de gestion*, 2-3, n°224-225, 2007, pp 85-92,

<sup>51</sup> *Id.* p. 86.



**Tableau 2: Contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise**

<b>Parties Prenantes</b>	<b>Contribution dans la création de valeur</b>	<b>Incitation pour contribuer</b>
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux Endettement Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt	Dividendes et plus-values
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation.	Compensations monétaires: salaires, bonus, stock-options. Psychologiques: Satisfaction, pouvoir et réputation
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitudes...	Salaires, bonus, emploi stable et promotions... Incitation, motivation et sanctions pour agir sur les performances.
Syndicats	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits
Clients/ utilisateurs	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats	Qualité, prix des biens et des services, estime...
Fournisseurs et associés de la chaîne etc.... d'approvisionnement et de logistique	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique	Respect des engagements
Partenaires et alliés	Ressources stratégiques, Conquête de marché, option de développement futur...	Confiance réciproque, intérêts communs.
Communauté locale; citoyens etc.	Licence de travailler, une légitimité etc....	Prestige national, respect des institutions
Gouvernement	Support macroéconomique et politique	Concurrence équitable et licite, règlement des impôts...
Autorités réglementaires	Accréditation, licence etc....	Congruence
ONG	Légitimité et licence de travailler	Respect des institutions légales, normatives et cognitives. Contribution à l'intérêt commun.

**Source : G. YAHCHOUCI « Valeur Ajoutée par les Parties Prenantes et Création de Valeur de l'Entreprise », La Revue des sciences de gestion (2007) inspiré de l'ouvrage de G. Jones (2001) et de Post J., Preston L. et Sachs S. (2002).**

Si théoriquement cette contribution des parties prenantes à la création de valeur de l'entreprise semble claire et évidente, sa vérification empirique reste nécessaire d'où les travaux sur la relation parallèle, c'est-à-dire entre la responsabilité sociétale des entreprises et la performance financière.

Les travaux sur la relation entre la performance financière et la responsabilité sociétale des entreprises seront présentés dans le paragraphe suivant abordant les principales interrogations sur la RSE.

### ***1.1.3- Contours de la RSE***

La RSE est devenue pour les chercheurs un gisement extrêmement riche de nouvelles idées à approfondir, à faire comprendre et à améliorer. Dans ce paragraphe nous nous intéressons aux principales questions de recherche concernant cette thématique tel que : le lien entre la RSE et la performance financière, la RSE entre l'engagement volontaire et l'obligation juridique, et la RSE stratégique comme nouvelle étape de la RSE.

#### ***1.1.3.1- Quel lien entre la RSE et la performance financière ?***

C'est depuis plus d'une vingtaine d'années que les tentatives de connecter la RSE à la performance financière se sont multipliées. En effet, c'est depuis l'institutionnalisation de cette thématique que les questions sur les effets de la prise en compte des dimensions sociétales sur la performance financière des entreprises interviennent.

Avant de présenter sur le plan empirique les travaux cherchant à confirmer la nature de la relation entre la performance financière et la RSE, il nous semble nécessaire de présenter les différents modèles théoriques expliquant cette relation. On ignore les modèles rejetant tous liens entre les deux paramètres.

#### **➤ Les modèles suggérant une relation positive entre la RSE et la performance financière :**

Deux modèles théoriques supposent que la RSE est liée positivement à la performance financière de l'entreprise :

Premièrement l'hypothèse de l'influence sociale (social impact hypothesis). Cette hypothèse est fondée sur la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) elle s'intéresse à l'interaction entre la RSE et la performance financière des entreprises (McGuire et al., 1988 ; Pava et Joshua Krausz 1996 ; Waddock et Graves, 1997; Preston et O'Bannon, 1997; Verschoor, 1998 ; Mc Williams et Siegel, 2000; Moore, 2001; Ruf et al., 2001; Orlitsky, 2003; Simpson et Kohers, 2002 ; Becchetti et Ciciretti 2006 ; Zribi et Bousoura, 2007 ; Callon et Thomas 2009 ; Nelling et Webb, 2009). Elle défend l'idée que si l'entreprise satisfait les besoins de ses parties prenantes cela améliore la performance économique et financière de celle-ci. En effet la satisfaction des objectifs des parties prenantes de l'entreprise améliorent l'image et la réputation de celle-ci et, par voie de conséquence, sa performance financière (Waddock et Graves, 1997). Margolis et Walsh (2003) recensent 127 recherches, 54 d'entre elles ont trouvé un lien positif. C'est également le cas d'Allouche et Laroche (2005) qui ont dénombré 66 sur 93 études confirmant le lien positif et cela quel que soit la nature des mesures de la performance sociale et de la performance financière. Néanmoins, d'autres études statistiques antérieures à cette hypothèse n'ont pas produit de résultats positifs (McGuire et al, 1988; Preston et Sapienza, 1990 ; Preston et al., 1991).

Le second modèle, est celui du « slack organisationnel » qui traite la question du lien entre la RSE et la performance financière des entreprises en proposant l'idée selon laquelle ce n'est pas la responsabilité sociétale qui améliore la performance financière mais, au contraire, un niveau plus élevé de la performance financière permet à l'entreprise de s'engager dans des actions socialement responsables. McGuire et al. (1988) ont confirmé cette idée par leurs travaux qui ont été partiellement confirmés par ceux de Preston et al. (1991). A leurs tours Kraft et Hage (1990) ont montré que l'excédent de ressources financières et l'attitude des managers à l'égard de la société influencent fortement le niveau de responsabilité sociétale des entreprises. Ainsi, la rentabilité différenciée de l'entreprise est alors une condition d'un comportement social, plus et mieux distributif de l'excédent de ressources généré par une rentabilité plus forte que celle des autres entreprises (Allouche et Laroche., 2005)<sup>52</sup>.

### ➤ Les modèles suggérant un lien négatif entre RSE et performance financière :

Plus les entreprises sont socialement responsables plus elles perdent leur performance économique. Ce constat est le résultat des travaux de deux modèles : Le « Trade-off hypothesis » et le « Managerial opportunism hypothesis ».

Le premier modèle (Trade-off hypothesis) suppose que la mise en place des démarches de responsabilité sociétale dans l'entreprise engage des coûts financiers supplémentaires et entraîne un désavantage compétitif (Friedman., 1962, 1970). Cette hypothèse est bien défendue par Aupperle et al (1985) ; Balabanis et al (1998) qui pensent que l'investissement dans des actions socialement responsables tels que : les œuvres de charité, la protection de l'environnement, le développement de communauté... ne peut que détériorer les ressources de l'entreprise et créer des coûts supplémentaires, ce qui désavantage l'entreprise par rapports à ses concurrents.

Le second modèle, appelé l'hypothèse de l'opportunisme des managers (Managerial opportunism hypothesis), considère que les managers ont leurs propres objectifs qu'ils cherchent à atteindre et qui peuvent être contradictoires avec les objectifs des parties prenantes de l'entreprise y compris les actionnaires. C'est dans ce sens que Preston et Bannon.O (1997) supposent que si la performance financière de l'entreprise est élevée le manager cherche à récupérer un maximum de gain au détriment des parties prenantes de l'entreprise, alors que si la performance financière est faible ce dernier cherche à se justifier en prenant davantage des décisions d'actions sociétales<sup>53</sup>.

Bref selon ce modèle un niveau de performance faible conduit à un niveau de performance sociale élevé.

### ➤ Modèle stipulant une relation complexe

Enfin il y a un autre point de vue qui suppose l'existence de liens complexes entre les deux composantes (Archer et Haire, 1975; Moore, 2001; Barnett et Salomon, 2003). Par exemple, il peut y avoir une relation non linéaire en forme de « U » inversé entre la performance sociétale des entreprises et leur performance financière, indiquant un niveau optimum au-delà

---

<sup>52</sup> ALLOUCHE, J., LAROCHE, P. Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. *Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?* Mars 2005, Nancy, France. Hal L'archive ouverte pluridisciplinaire, p.14.

<sup>53</sup> *Id.*, p. 15.

duquel l'investissement en actions socialement responsables n'améliore plus la performance financière. (Barnett et Salomon., 2003)<sup>54</sup>.

Afin de tenter d'arbitrer entre ces points de vue contradictoires, nous nous référons à l'étude de Margolis et Walsh (2001) qui offre une excellente vue d'ensemble des nombreuses études empiriques. Approximativement 50% des études ont trouvé un lien positif entre les deux composantes, 25% n'ont trouvé aucun lien, 20% avaient mélangé les résultats et 5% avaient un rapport négatif.

Pour finir, l'application de nouvelles techniques statistiques comme la méta-analyse affirme l'existence d'une relation positive entre la RSE et la performance financière de l'entreprise, mais elle reste faible (Margolis et al 2007; Orlitzky et al., 2003).

La plupart des études faites à ce sujet sont confrontées, d'une part, à des problèmes de validité externe et, d'autre part, à des problèmes de fiabilité des instruments de mesure de la performance financière et de la performance sociétale<sup>55</sup> (Jose Allouche et Patrice Laroche., 2005) ce qui rend difficile la généralisation de ces résultats.

Après cette question de performance financière ou non de la RSE il convient d'examiner le caractère volontaire ou obligatoire de sa mise en œuvre.

### ***1.1.3.2- La RSE entre l'engagement volontaire et l'obligation juridique***

Bien que la responsabilité sociétale des entreprises est le noyau d'une vague de discours depuis son apparition dans les années 50, la question présente toujours dans ces discours c'est dans quelle mesure cette approche est présente dans les agendas des entreprises et est-elle vraiment une démarche entièrement volontaire?

En réponse à cette question, on se retrouve entre deux points de vue :

- D'une part, plusieurs observateurs pensent que la responsabilité sociétale des entreprises n'est constituée que d'engagements totalement volontaires ce qui permet pour le chef d'entreprise d'arbitrer entre les priorités de la survie de sa firme et les engagements de la responsabilité sociétale de l'entreprise.
- D'un autre côté, certains auteurs pensent qu'aujourd'hui la responsabilité sociétale des entreprises impose un nombre élevé d'engagements à faire vue la multiplicité des normes imposables à l'entreprise ce qui remet en question son caractère volontaire, et fait d'elle une obligation ou une quasi-obligation.

Ce deuxième point de vue est souvent soutenu par des exemples tels que l'obligation de publication des comptes en matière de responsabilité sociétale des entreprises qui n'est, simplement, qu'une obligation à mettre en place des démarches de la responsabilité sociétale des entreprises. Dans ce sens on retrouve l'article L. 214-12 du code monétaire et financier qui a été complété par un texte stipulant que « Les sociétés d'investissement à capital variable et les sociétés de gestion mentionnent dans leur rapport annuel et dans les documents destinés à l'information de leurs souscripteurs les modalités de prise en compte dans leur politique d'investissement des critères relatifs au respect d'objectifs sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance ».

---

<sup>54</sup> ALLOUCHE, J., LAROCHE, P. *Op.cit.*, p.17.

<sup>55</sup> Le terme de performance sociétale désigne la mise en œuvre des démarches de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

L'obligation de publication des informations extra- financières dépasse les entreprises cotées en bourses pour atteindre également d'autres entreprises dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent des seuils fixés par décret en conseil d'État.

En plus les institutions représentatives du personnel et les parties prenantes participent à des dialogues avec les entreprises et peuvent présenter leur avis sur leurs démarches de responsabilité sociétale en complément des indicateurs présentés.

Depuis le 1er janvier 2011, le gouvernement présente tous les trois ans au parlement un rapport relatif à l'application de ces dispositions par les entreprises et sur les actions qui l'améliorent en France, en Europe et au niveau international.

Les informations sociales et environnementales qui doivent faire l'objet d'une publication selon des obligations légales et réglementaires font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités fixées par décret en conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire. Ceci s'applique à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2011 pour les entreprises dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Il s'applique à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2016 pour l'ensemble des entreprises concernées par l'article cité ci-dessus.

Si tout le monde est d'accord sur l'idée que la responsabilité sociétale des entreprises défend l'intérêt sociétal de la communauté, on est loin de l'unanimité sur le fait qu'elle défend également l'intérêt économique des entreprises d'où l'apparition de la responsabilité stratégique des entreprises comme une nouvelle étape de la RSE.

### ***1.1.3.3- La RSE stratégique : des outils insuffisants pour mesurer la performance***

Selon la commission européenne (2011), les entreprises peuvent s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociétale, si elles arrivent à « engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base »<sup>56</sup>. Dans ce cadre la commission européenne appelle les entreprises à mettre en place une approche stratégique de la RSE, c'est-à-dire que parallèlement à l'obligation imposée aux entreprises de s'engager auprès de leurs parties prenantes internes et externes elles peuvent anticiper et mettre à profit l'évolution des attentes de la société. Dans ce cadre cette stratégie de RSE leur permet d'établir des relations de confiance avec leurs parties prenantes ce qui favorise, par conséquent, l'émergence d'un environnement au sein duquel les entreprises peuvent innover et se développer.

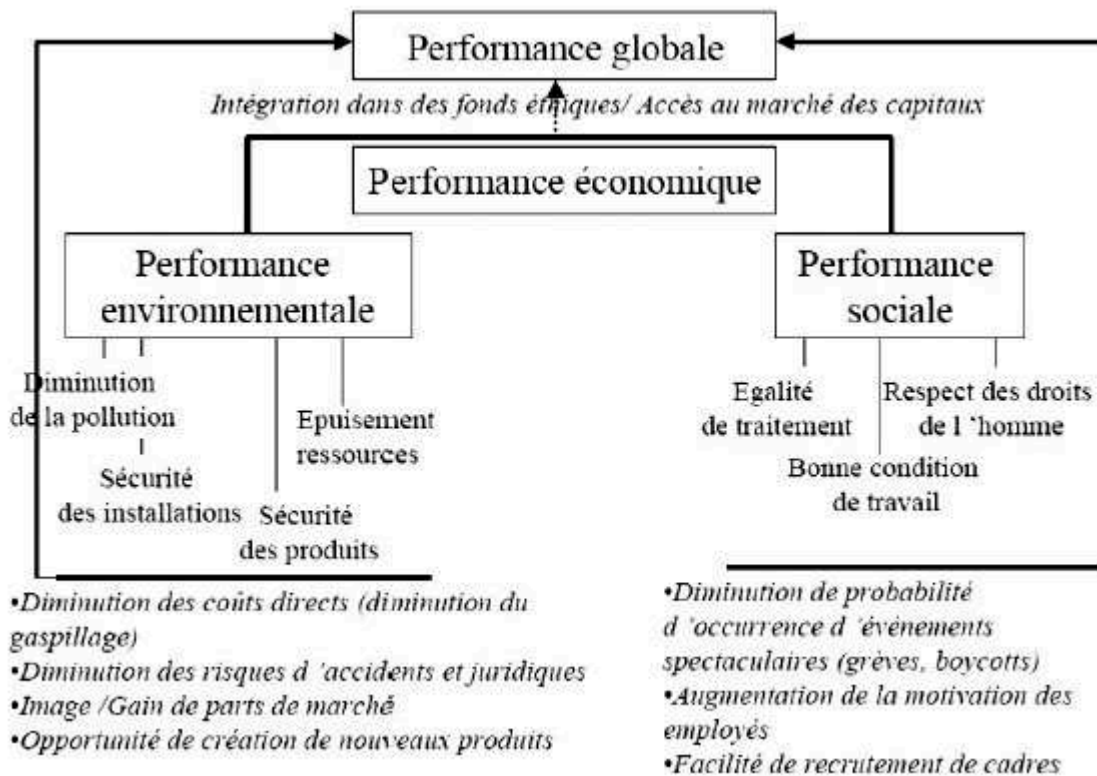
Cependant, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en plus de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales dégagées des actions responsables mises en place pour leur permettre de prendre, largement, conscience de la situation réelle.

Avant de présenter les principaux outils de mesure existant, il est indispensable de rappeler la définition de la performance globale. Cette dernière se définit comme « L'agrégation

---

<sup>56</sup> Communication de la commission au parlement Européen sur la Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.

des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud., 2003, p.10)<sup>57</sup>.



**Figure 6: Les composantes de la performance globale.**

**Source : Reynaud, 2003**

La performance globale résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise ce qui rend difficile voire impossible pour les entreprises de mesurer le degré d'intégration de ces trois dimensions et de leur retour sur investissement. Cependant les entreprises se contentent de mesurer la performance globale à partir d'outils déjà existants.

Dans le tableau suivant nous recensons les principaux outils de mesure utilisés.

<sup>57</sup> **RENAUD, A., BERLAND, N.** Mesure de la performance globale des entreprises. *Hal Archives ouvertes*, 2007, p.10.

**Tableau 3: Mesure des performances sociale, environnementale et globale**

<b>Dimension du développement durable</b>	<b>Outils</b>	<b>Description</b>
Environnementale	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers...L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprises pour protéger l'environnement, d'autre part estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales. Les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs » (ISO 14001. 2004)
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européenne. Ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du conseil).
Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).

	Norme SA 8000	Elle fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	Elle est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Norme SA 8000	Elle fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
Globale	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003)
	Norme ISO 26000	C'est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001



		et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. · SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). · TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Triple Bottom Line reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI (Global Reporting Initiative)	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Plusieurs travaux d'analyse de ces outils de mesure de la performance globale montrent qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents éléments de la performance. Actuellement les outils disponibles comme le balanced scorecard dans sa version adaptée à la RSE et le Triple Bottom Line reporting ne fournissent qu'une appréciation segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils permettent une mesure de ces dimensions de manière segmentée pour ensuite les additionner sans tenir compte de corrélations existantes entre elles.

Certes, certains outils comme les indicateurs croisés de la GRI (Global Reporting Initiative) évaluent les interactions entre deux dimensions : économique et sociale ou économique et environnementale mais ils ne permettent pas d'intégrer de manière significative les trois dimensions de la performance globale.

Le modèle de la RSE stratégique peut se voir incomplet dans la mesure où ses outils de mesures de la performance globale permettent d'analyser la performance globale dégagée d'une politique de RSE stratégique mais ils restent insuffisants pour traiter, simultanément, les trois dimensions du DD.

Michael Porter et Mark Kramer du cabinet de conseil FSG (Foundation Strategy Group), proposent un nouveau cadre qui peut relier les progrès sociétaux directement au succès économique dont le point de départ est l'adoption d'une stratégie de Création de Valeur Partagée répartie selon les quatre étapes suivantes :

- Identification des problèmes sociaux à cibler
- Élaborer d'un dossier de décision d'investissement ;
- Réaliser un suivi des progrès ;

- Mesurer les résultats et chercher plus loin d'autres opportunités de Création de Valeur Partagée.

Nous allons examiner, dans le point suivant, le model de la Création de Valeur Partagée proposé par Michael Porter et Mark Kramer afin de mieux différencier ce concept de celui, déjà traité, de la RSE.

## ***1. 2- La Création de Valeur Partagée : nouvelle conception de la valeur***

A l'heure actuelle, la crise économique a accentué le besoin des entreprises de justifier leur rôle dans la société. Depuis longtemps les entreprises trouvent dans le concept de la RSE une façon de légitimer leurs activités auprès de la société. Aujourd'hui Michael Porter met entre les mains des entreprises un autre concept, celui de la création de la valeur partagée.

Rappelons que l'objectif de ce chapitre est de présenter ce nouveau concept ainsi que de souligner ce qui peut être, selon ses auteurs, la réelle apportée par rapport à la RSE.

Ce second point clé de ce chapitre s'articule autour de quatre principaux titres :

- Le premier titre (I.2.1- De la valeur à la création de valeur) est dédié à la présentation du concept de la valeur puis de la création de valeur.
- Le second titre (I.2.2 Présentation de la Création de Valeur Partagée) Nous présentons la Création de Valeur Partagée puis nous la positionnons parmi les différentes approches de la valeur.
- Au cours du troisième titre (I.2.3 Pilotage de la Création de Valeur Partagée), nous présentons les principaux axes de la stratégie de Création de Valeur Partagée et les méthodes de mesure qui lui ont été accordé.
- Le dernier titre a pour objectif de mettre le point sur les principales distinctions entre la CVP et la RSE puis de mettre en lumière l'intérêt de la Création de Valeur Partagée et ses principaux défis (I.2.3 Enjeux de la Création de Valeur Partagée).

### ***1.2.1- De la valeur à la création de valeur***

Dans un objectif de positionner la Création de Valeur Partagée parmi les approches de création de valeur existantes, il nous parait utile de présenter une définition claire de la création de valeur.

#### ***1.2.1.1- Les paradigmes de la valeur***

Depuis plusieurs années le thème de la valeur a pris beaucoup d'intérêts en sciences de gestion. Cette importance se traduit par deux phénomènes :

- Premièrement par le nombre considérable de publications sur la valeur dans différents domaines des sciences de gestion d'où le caractère riche et généreux de ce concept (Schmitt et Bayad., 2002 ; Desmarteau et al., 2017)<sup>58</sup>.
- Deuxièmement, par la progression exponentielle des programmes de formation et de sensibilisation pour les dirigeants d'entreprises.

La plurivocité de ce concept lui donne richesse mais le rend difficile à définir. En effet, il existe plusieurs définitions de la valeur, selon les courants de pensée économique, qui se réunissent sous deux conceptions principales et différentes par leur qualification de la relation entre la valeur et le prix.

- La première conception est dite subjective, elle définit la valeur comme l'expression de l'intérêt qu'un agent particulier porte à un bien ou à un service, cet intérêt résulte d'un processus psychologique d'évaluation. La valeur est définie par rapport à l'utilité marginale d'un bien et non pas par rapport à son prix, elle est perçue non pas

---

<sup>58</sup> BERGER-DOUCE, S., GAUTIER, A. De la RSE à la Création de Valeur Partagée...*Journal spécial des sociétés*, 2017, p. 5.

comme une réalité objective basée sur des entités mais comme un résultat d'un comportement humain ce qui fait que dans cette conception la valeur présente ainsi les particularités d'être subjective et contingente (Simon., 2000)<sup>59</sup>.

- Selon la seconde conception dite objective, la valeur d'un bien ou d'un service est totalement indépendante de l'observateur, elle constitue le résultat des conditions de production. Elle se détermine par un calcul économique tenant compte des coûts de production. Le prix est généralement considéré comme une mesure de la valeur.
- Bien que les économistes du courant dominant, néoclassique soient des adeptes de la conception subjective, ils utilisent souvent les mots prix et valeur de façon interchangeable, les « théories de la valeur » sont plus précisément des théories de formation des prix, censés représenter une « valeur sociale » plus ou moins objectivée.

Le thème de la valeur fait l'objet de regards multiples ou de paradigmes c'est-à-dire de visions communes aux membres d'un groupe donné (Kuhn., 1983)<sup>60</sup>. Ces différents regards de la valeur sont généralement liés à la question « pour qui créons de la valeur ? » Nous présentant ainsi, la valeur actionnariale, partenariale et la valeur client.

#### ***1.2.1.1.1- Valeur actionnariale***

La littérature en finance d'entreprise limite souvent le concept de valeur à la valeur financière. Selon la théorie financière les dirigeants doivent se fixer un objectif de maximisation de la richesse des actionnaires reconnus comme partie prenante privilégiée, d'où le terme de valeur actionnariale (shareholder value). La concentration des dirigeants sur la satisfaction des actionnaires s'est développée par la croissance des fonds de pension et des investisseurs institutionnels. En effet, selon une étude publiée en 2014 par l'Observatoire de l'épargne européenne (OEE) et la banque de données économiques IODS, environ 43% des actions des sociétés françaises cotées en bourse sont détenues par des investisseurs étrangers.

Cette orientation vers la valeur pour l'actionnaire entraîne deux points de vue différents :

- Pour certains, la prise en compte des intérêts des actionnaires dans le contexte français constitue une évolution logique du capitalisme français dans le cadre de la mondialisation. Le capitalisme actuel se caractérise par une propriété privée très diffuse, surtout dans les pays développés (Screpanti., 2001)<sup>61</sup>.
- Pour d'autres, le management par la valeur actionnariale entraîne un double risque : celui de la « dictature de l'actionnaire » (Lorino., 1998) vue l'absence de voie des autres parties prenantes (consumérisme quasi inexistant, syndicat salarial faible...) ou encore le risque de syndrome du Big brother où les dirigeants essaient de tout contrôler par les chiffres, une manière de se défausser sur leurs collaborateurs de la charge mentale liée à l'obligation de performances financières sur les marchés (Lorino., 1998)<sup>62</sup>.

Cette valeur actionnariale fait allusion à la conception de l'entreprise comme un nœud de contrat qui s'inscrit dans la théorie d'agence. Une relation d'agence s'établit entre deux ou plusieurs parties, un agent (ici le dirigeant de l'entreprise) qui agit soit de la part, soit comme

---

<sup>59</sup> **CAPPELLETTI, L., KHOUATRA, D.** La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. *Hal Archives ouvertes*, 2011, p. 2.

<sup>60</sup> *Id.*, p 4.

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> *Ibid.*

le représentant d'un mandataire (ici l'actionnaire) dans un domaine de compétences (Ross., 1973). Le dirigeant dans ce cadre doit défendre au mieux les intérêts des actionnaires.

Cette relation d'agence n'est pas sans limites, au contraire elle peut être source de conflits dans le cas d'une convergence d'intérêts entre les actionnaires et le dirigeant et les autres parties prenantes. Les adeptes de cette approche de valeur défendent l'idée que privilégier les intérêts des actionnaires ne veut pas dire négliger les intérêts des autres parties prenante (Albouy., 2000 ; Bogliolo., 2000)<sup>63</sup>.

### ***1.2.1.1.2- Valeur partenariale***

Ce concept de la valeur partenariale vient élargir, voir remplacer (Charreaux et Desbrières., 1998)<sup>64</sup>, le sens de la valeur auparavant réduit au concept de la valeur actionnariale ou financière.

Si plusieurs auteurs pensent que la valeur actionnariale réduit le sens de la valeur c'est parce qu'ils se réfèrent à la théorie contractuelle élargie aux différentes parties prenantes (stakeholders) ou à d'autres modélisations récentes de l'entreprise pour dire que la valeur actionnariale ne peut pas déterminer de manière satisfaisante les mécanismes de création de valeur car les décisions de l'entreprise ne touchent pas que les actionnaires mais toutes les autres parties prenantes. En effet, la création de valeur ne peut pas être le résultat des seuls apports en capitaux mais s'appuie sur large formule d'efforts de toutes les parties prenantes.

Dans ce cadre, l'entreprise est considérée comme un ensemble d'intérêts coopératifs et compétitifs, c'est là que le concept de « stakeholder corporation » intervient pour étendre la gouvernance d'entreprise à ses différentes parties prenantes.

### ***1.2.1.1.3- La valeur clients***

Le concept de la valeur client n'est autre que la valeur perçue par le client qui correspond simplement à la notion de qualité perçue. La notion de la qualité ne se limite pas aux caractéristiques inhérentes du produit mais regroupe également d'autres dimensions telles que le prix et les services offerts. Cette notion est une valeur relative car elle varie d'un client à un autre.

La valeur client peut se décomposer en deux valeurs :

- une valeur d'usage c'est-à-dire que le produit doit remplir la fonction demandée par le client, par exemple le besoin de téléphoner ;
- une valeur de signe qui correspond à d'autres avantages comme le poids du téléphone, l'esthétisme, les options avancées ...et qui détermine le choix du client d'une marque à l'autre par exemple d'une marque carrefour ou Apple.

Pour offrir une valeur client intéressante, l'entreprise doit impérativement maîtriser le rapport qualité/coût.

---

<sup>63</sup> CAPPELLETTI, L., KHOUATRA, D. *Op.cit.*, p. 4.

<sup>64</sup> CHARREAUX, G. *Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises*. Economies et Sociétés, N° 32, (1998), pp 47-66.

### ***1.2.1.2- La création de valeur***

Le concept de la valeur est souvent connecté à celui de création, la création de la valeur n'est qu'un signe de variation de la valeur vers la hausse au cours du temps. Si la valeur baisse on parle d'une destruction de la valeur. Ce concept de création de valeur a d'abord touché les entreprises américaines, avant d'atteindre l'Europe au cours des années 1990, il a modifié les pratiques de pilotage des entreprises depuis la fin des années 1980. L'utilisation du terme est souvent attachée aux exigences de performance tant dans la littérature concernant ce thème que dans les discours des dirigeants des entreprises, en particulier dans la communication financière des grands groupes.

Parler de la création de valeur nous fait penser à deux questions :

- Premièrement, pour qui faut-il créer de la valeur ? Deux visions s'opposent, la première moniste de la création de valeur pour, uniquement, les actionnaires. La seconde, plus logique, est celle pluraliste de la création de valeur au profit des diverses parties prenantes (stakeholder value).
- Deuxièmement, pourquoi l'obligation de créer de la valeur ? La création de valeur procure à l'entreprise des avantages compétitifs qui lui permettent de soutenir son développement<sup>65</sup>. Elle doit servir à récompenser les contributions des différentes parties prenantes.

Si certains auteurs parlent auparavant de l'obligation d'une création de valeur économique comme Savall et Zardet<sup>66</sup>, qui pensent que la création de valeur économique doit être au cœur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie. Aujourd'hui on pense qu'il faut encore élargir ce terme en parlant plutôt de l'obligation d'intégrer dans le cœur de l'activité des entreprises une stratégie de Création de Valeur Partagée (terme qui fait sujet des prochains paragraphes).

Après avoir exposé les différents paradigmes de la valeur et le concept de création de valeur, nous allons présenter la Création de Valeur Partagée comme conception plus large de la création de valeur.

### ***1.2.2- Présentation de la Création de Valeur Partagée***

Afin de présenter la Création de Valeur Partagée on propose de préciser tout d'abord son contexte d'apparition, sa définition selon ses auteurs, puis de présenter quelques exemples réels de la Création de Valeur Partagée avant de terminer cette section par une tentative de positionnement de la Création de Valeur Partagée parmi les différentes approches de création de valeur en sciences de gestion.

#### ***1.2.2.1- Contexte, définition et exemples de la Création de Valeur Partagée***

##### ***1.2.2.1.1- Le contexte de la Création de Valeur Partagée***

Dans le contexte actuel qualifié de crise socio-économique, les gouvernements semblent impuissants à faire face, seuls, aux multiples problématiques qui menacent leurs sociétés tels que le chômage, les maladies, la faim... surtout avec la diminution des fonds accordés par les

---

<sup>65</sup> Terme que nous privilégions à celui de la croissance car il comporte en plus de la dimension quantitative celle qualitative.

<sup>66</sup> SAVALL, H., ZARDET, V. Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable, *Actes des XIVe Journées Nationales des IAE*, Nantes 1998.

donateurs en faveur de actions sociales. Face à une telle situation les gouvernements et les organismes à but non lucratif ont commencé à faire appel aux entreprises privées pour leurs compétences et leur argent.

De l'autre côté, certaines entreprises, sont conscientes des problèmes dont souffrent les sociétés et qui freinent leur développement. Elles entament une recherche de moyens qui leur permettent d'orienter leurs activités en faveur du bien commun c'est-à-dire des stratégies qui leur permettent d'atteindre un objectif conjointement social et financier. Cette collaboration entre la société et l'entreprise peut réduire éventuellement la méfiance qui prévalait cette relation.

C'est dans ce contexte que Porter estime que « Les entreprises qui agissent comme des entreprises, et non comme des œuvres de bienfaisance, sont le moteur le plus puissant pour faire face aux problèmes urgents auxquels nous sommes confrontés »<sup>67</sup>.

Cette vision repose sur l'exploitation du savoir-faire des entreprises privées pour satisfaire les besoins de la société, pour créer des emplois, tout en améliorant l'efficacité et la richesse des entreprises. C'est le principe de Création de Valeur Partagée.

### ***1.2.2.1.2- Définition et exemples***

Le concept de Creating Shared Value, soit la Création de Valeur Partagée a été développée par Porter et Kramer dès 2006 quoiqu'officiellement créé en 2011. La Création de Valeur Partagée est définie par ces auteurs dans leur article publié dans la Harvard School of Business<sup>68</sup> comme « L'ensemble d'actions et de pratiques qui renforcent la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant les conditions économiques et sociales dans les communautés au sein desquelles elle est implantée ». Elle se base sur le principe qu'il n'y a : « pas de profit pour l'entreprise sans profit pour la société<sup>69</sup> » ou autrement dit « le profit de l'entreprise à travers le profit de la société ».

Aujourd'hui, un nombre croissant d'entreprises, telles que General Electric, Unilever, Nestlé, Johnson & Johnson, Becton Dickinson, Proctor & Gamble et Novartis, poursuivent cette vision de Création de Valeur Partagée et utilisent leurs savoir-faire pour améliorer le secteur de la santé et en même temps pour créer du profit comme Unilever qui accorde son soutien au programme de lavage des mains du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) tout en commercialisant son savon Lifebuoy.

A son tour Nestlé, qui a longtemps été accusé de nuire à l'allaitement avec la promotion agressive de ses préparations pour nourrisson, a suivi un modèle de Création de Valeur Partagée en fabriquant des produits alimentaires enrichis en micronutriments à faible prix.

En France, certains auteurs préfèrent traduire le concept de « Shared value » en Valeur liée au lieu de partagée. Marc Pfitzer<sup>70</sup> précise qu'il vaut mieux parler de « valeur liée », que partagée, car dans la notion de shared value, il n'est pas question de partager mais d'augmenter

---

<sup>67</sup> **PORTER, M., KRAMER, M.** The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, Vol 89 n°1-2, 2011, pp. 62-77.

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> **WALCZYSZYN, S.** Et si on partageait la valeur? , 5 October, 2012.

<https://weave.eu/partage-valeur-levier-humain-evolution-modele-culturel-rse-richesse/>

<sup>70</sup> **MARC PFITZER**, directeur du Foundation Strategy Group (FSG), cabinet de consultants à but non lucratif fondé en collaboration Michael Porter et Marc Kramer.

les bénéfiques collectifs<sup>71</sup>. Notre enquête empirique va nous révéler par la suite que cette valeur est co-construite et co-partagée tout au long du processus de sa création. C'est-à-dire que la Création de Valeur Partagée nécessite l'intervention d'un ensemble de parties prenantes qui contribuent à sa création et que chacune de ces parties prenantes se procure d'une partie de la valeur créée tout au long de ce processus et non pas uniquement à sa fin.

### ***1.2.2.1.3- Relation entre création de valeur et RSE***

Le concept de Création de Valeur Partagée s'inscrit dans un courant de recherche qui vise à établir le lien entre la pratique de la responsabilité sociétale des entreprises et les avantages compétitifs que les entreprises peuvent en retirer.

Gond et Igalens (2008) expliquent dans leurs travaux sur la RSE que pour comprendre l'ensemble des concepts en rapport avec la RSE, il est pertinent de « s'appuyer sur le plus petit dénominateur commun à tous les travaux portant sur ce thème, à savoir l'idée que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et de la société »<sup>72</sup>. Porter et Kramer, développent à ce titre les interactions possibles entre les entreprises et la société. Ces interactions sont considérées comme sources de dépendances mutuelles qui peuvent influencer les activités des entreprises mais également la société. Porter et Kramer (2006) considèrent ces dépendances mutuelles comme des enjeux sociétaux que les entreprises doivent convertir, par leur savoir-faire, en valeur économique et sociale.

La Création de Valeur Partagée peut être qualifiée comme une approche qui corrige le sens de la RSE chez les dirigeants d'entreprises en leur faisant comprendre, sur le plan pratique, que l'efficacité économique et le progrès social ne sont pas toujours des objectifs contradictoires comme il semblait avec la RSE en terme simple : « Les programmes de responsabilité [sociale] des entreprises ont été créés en réaction aux pressions externes. Ils ont pour but d'améliorer la réputation des entreprises et sont considérés comme des dépenses nécessaires. Toute mesure supplémentaire en ce sens est cependant vue par plusieurs comme un usage irresponsable de l'argent des actionnaires. » Michel Porter (2011)<sup>73</sup>.

La pratique de la RSE à travers un modèle de Création de Valeur Partagée devient de plus en plus remarquable dans le milieu des affaires, « Historiquement, les entreprises privées ont utilisé les investissements sociaux et les efforts philanthropiques dans le but premier d'améliorer leur réputation et d'obtenir le soutien des communautés dans lesquelles elles étaient engagées... pour avoir l'air de bons citoyens corporatifs. Or, elles abandonnent de plus en plus cette approche philanthropique, axée sur la réputation, pour la remplacer par une approche qui englobe leurs activités principales » Selon Mme Pam Bolton vice-présidente de la coalition mondiale des entreprises pour la santé<sup>74</sup>.

Porter et Kramer soulignent l'existence de caractéristiques qui différencient la valeur partagée de la RSE. Ils pensent que les démarches de la RSE se focalisent uniquement sur

---

<sup>71</sup> FARGUES, H. La valeur partagée concurrente de la RSE ? Février, 2014.

<http://www.youphil.com/fr/article/07252-valeur-partagee-Porter-Kramer-RSE?ypcli=ano>

<sup>72</sup> IGALENS, J ; GOND, J-P. La responsabilité sociale de l'entreprise. « *Que sais-je ?* », 3<sup>e</sup> édition, 2008, n° 3837.

<sup>73</sup> GARSON, P. De la responsabilité sociale à la valeur partagée. *Awarded a United Nations Foundation Global Issues Press Fellowship*, Décembre 2013.

<sup>74</sup> Ibid.



l'amélioration de la réputation des entreprises et ont un lien limité avec leur cœur d'activité, ce qui rend le maintien et la justification sur le long terme de ces démarches RSE assez complexe. À l'inverse, la valeur partagée s'impose comme un facteur de compétitivité pour les entreprises, puisqu'elle s'appuie sur leurs ressources et leurs compétences pour créer la valeur économique en même temps que la valeur sociale.

Le discours de Christine Prouin Schmitte, responsable du développement durable chez la Française Des Jeux (FDJ) explique « Nous ne voulons plus nous contenter de réduire nos impacts négatifs, mais augmenter nos impacts positifs en démontrant que la RSE crée de la valeur pour tous ». Pour autant il montre que la RSE et la Création de Valeur Partagée sont conciliable et que la Création de Valeur Partagée est à la fois le moyen qui permet d'organiser les démarches RSE, de replacer la RSE dans la stratégie des entreprises et finalement de faire retrouver aux entreprises leur légitimité.

Une fois la Création de Valeur Partagée définie, il nous semble nécessaire de comprendre où se situe ce concept parmi les différentes approches de la création de valeur.

### ***1.2.2.2- La place de la CVP parmi les approches de la création de valeur***

Mieux comprendre le concept de la Création de Valeur Partagée implique la compréhension du positionnement de ce concept parmi les approches existantes de la création de valeur en sciences de gestion. Nous proposons de mettre l'accent sur la création de valeur financière, la création de valeur partenariale (déjà présentées dans le paragraphe : I.2.1.1. Les paradigmes de la valeur) et la création de valeur client.

#### ***1.2.2.2.1- La création de valeur financière***

La création de valeur financière est présentée par Wirtz (2005)<sup>75</sup> comme étant une rentabilité de l'entreprise supérieure au coût du capital. L'explication de la création de valeur financière se trouve dans le différentiel entre la rentabilité des fonds apportés et leur coût. Dès que la rentabilité financière est supérieure au coût du capital on parle de création de valeur financière.

Cette création de valeur s'inscrit dans une logique de réponse aux attentes d'une seule partie prenante : les actionnaires. En effet conformément au cadre d'analyse de la théorie d'agence, cette notion de création de valeur repose sur l'approche contractuelle qui suppose que les dirigeants sont mandatés par les actionnaires pour gérer les capitaux apportés par ces derniers. L'objectif ultime du dirigeant consiste à maximiser la richesse à court et à moyen terme des actionnaires. Selon cette approche de la valeur, les questions liées à l'actionnaire sont à placer au centre des préoccupations stratégiques de l'entreprise.

La création de valeur financière est, souvent, la plus admise car qu'elle repose sur «un fondement idéologique fort, une théorie financière sophistiquée, une comptabilité financiarisée» Vatteville (2008)<sup>76</sup>. Par ailleurs, elle a le mérite de se fonder sur des méthodes de calcul comme l'Economic Value Added et la Market Value Added, même si ces dernières n'échappent pas à certaines des limites (Albouy., 2006)<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup> **WIRTZ, P.** Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 11, n°1, 2005, p. 146.

<sup>76</sup> **VATTEVILLE, E.** La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale? *Management & Avenir*, n°4, 2008, p. 90-91.

<sup>77</sup> **ALBOUY, M.** Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur. *Revue Française de Gestion*,

Les travaux sur les limites de la valeur actionnariale notamment le privilège des actionnaires au détriment des autres parties prenantes donnent naissance à l'approche de la création de valeur partenariale.

#### ***1.2.2.2- La création de valeur partenariale***

Développée par Charreaux et Desbrières (1998), cette approche de création de valeur est apparue dans la continuité des travaux sur la création de valeur actionnariale. Cette vision de la valeur ressemble à la première (valeur actionnariale) dans son caractère uniquement financier mais défend l'idée de partage de cette valeur financière entre les différentes parties prenantes.

Ce principe de partage de la valeur est différent de celui de la valeur partagée qui pour ses fondateurs M. Porter et M. Kramer ne se traduit pas pour la société uniquement par une approche financière mais par une approche beaucoup plus large incluant des aspects économiques, sociaux et environnementaux.

#### ***1.2.2.3-La création de valeur client***

La création de valeur pour le client peut se définir comme « La valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de la qualité perçue » (Cappelletti et Khouatra., 2002)<sup>78</sup>. Schnitt et Bayad (2002)<sup>79</sup> se réfèrent aux travaux de Marshall qui envisage la valeur comme « les deux lames d'un ciseau. D'un côté la demande reflète la satisfaction procurée aux consommateurs ; de l'autre l'offre correspond aux propositions faites par le producteur aux consommateurs» pour conclure que la valeur client réside à la fois dans l'appréciation que portent les clients sur les produits et services proposés par les entreprises, mais également dans la capacité des entreprises à prévoir cette appréciation.

La Création de Valeur Partagée suppose une double création de valeur : la création de valeur financière pour l'entreprise (et ses actionnaires) et la création, simultanée, de la valeur sociétale pour la société où elle opère. En effet, on peut situer cette approche de création de valeur au point de rencontre entre la création de valeur actionnariale et la création de valeur client élargie aux autres parties prenantes<sup>80</sup>.

D'un côté la création de valeur actionnariale, car elle permet à l'entreprise une performance financière qui assure sa survie.

De l'autre côté, la création de valeur client élargie aux autres parties prenantes, c'est-à-dire que la satisfaction ne concerne pas uniquement les clients mais couvre aussi les autres parties prenantes. Dans ce cas la satisfaction sous l'approche de Création de Valeur Partagée dépasse la qualité des produits et services pour répondre à d'autres enjeux sociétaux.

La notion de valeur partagée de Michael Porter ne s'oppose ni à la valeur actionnariale ni à celle partenariale, au contraire elle invite à connecter les deux notions, ce qui présente un détour intéressant dans la pensée stratégique pour les entreprises et un moyen pouvant,

---

n° 160, 2006, p. 153.

<sup>78</sup> CAPPELLETTI, L., KHOUATRA, D. *Op.cit.*, p. 16.

<sup>79</sup> SCHMITT, C; BAYAD, M. Valeur et performance en PME : de l'importance à la vision partagée, 6<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, HEC, Montréal, 2002, p. 4.

<sup>80</sup> BERGER-DOUCE, S., GAUTIER, A., BADEA, A. Les leviers de la Création de Valeur Partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes. *XXIIIème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, May 2014, Rennes, France, 2014, p. 5.

éventuellement, réformer le capitalisme actuellement en crise. Partager de la valeur peut devenir un moyen concevable pour renforcer le capitalisme par la rémunération pour les actionnaires, le réinvestissement pour l'entreprise, ainsi qu'à la contribution au développement de la société.

A ce niveau il reste à savoir qu'elles sont les sources et les méthodes de la Création de Valeur Partagée et ses moyens de mesure. Ces points font l'objet du troisième paragraphe de ce point: I.2.3- Pilotage de la Création de Valeur Partagée.

### ***I.2.3- Pilotage de la Création de Valeur Partagée***

Malgré que plusieurs entreprises connaissent le concept de la valeur partagée, les outils permettant de mettre ce concept en pratique sont encore à leur préluce. En particulier la stratégie est le cadre de mesure de la valeur partagée, qui met l'accent sur l'interaction entre le résultat financier et le résultat social. Il s'agit des outils indispensables pour mettre la Création de Valeur Partagée en pratique. Nous allons présenter d'abord, la stratégie de la Création de Valeur Partagée (I.2.3.1- stratégie de la Création de Valeur Partagée) où nous définissons les différents axes d'une telle stratégie, ensuite les méthodes proposées pour mesurer la valeur partagée (I.2.3.2- La mesure de la Création de Valeur Partagée).

#### ***I.2.3.1 -La stratégie de Création de Valeur Partagée***

Généralement une stratégie d'entreprise est définie comme étant « la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »<sup>81</sup> Leroy, F (2012)

La stratégie de la CVP emprunte les mêmes rails, elle consiste à fixer des objectifs économiques et sociaux en fonction des besoins et des attentes des parties prenantes (*stakeholders*) de l'entreprise et ses ressources, puis de se baser sur les besoins et les ressources pour exercer une activité permettant de dégager des avantages financiers et concurrentiels durables.

« Au lieu d'attendre d'être taxée pour ses externalités négatives<sup>82</sup>, l'entreprise devrait donc internaliser ces effets en se fixant, au même rang que ses autres objectifs stratégiques, des finalités en matière de bien-être des populations voisines de ses établissements, d'éducation, de protection de la nature, de développement individuel de ses salariés. Elle devrait aussi s'efforcer de créer et maintenir des emplois sur son territoire, y compris en relocalisant les activités réalisées pour elle dans des pays *low cost* » Marc Mousli<sup>83</sup>.

Les entreprises peuvent créer de la valeur partagée selon trois leviers, qui se renforcent mutuellement, en renouvelant leurs produits et services pour mieux répondre aux besoins sociétaux, en augmentant la productivité dans leur chaîne de valeur (par exemple en

---

<sup>81</sup> **Olivier, N.** *La bible des ressources humaines pour les PME: 95 fiches pratiques*. Ed. Eyrolles, 2016, p.69.

<sup>82</sup> Les externalités négatives sont les effets non maîtrisés de l'activité de l'entreprise sur son environnement : pollutions en tous genres, encombrement des routes, coût pour la collectivité des accidents du travail et des maladies professionnelles, gaspillage de ressources non renouvelables, etc.

<sup>83</sup> **MOUSLI, M.** La valeur partagée, un nouveau concept de Michael Porter. *Alternatives Economiques*, n°055, janvier 2013.

économisant les matières premières) et en favorisant le développement des pôles de compétitivité dites « clusters » à l'instar de l'écosystème de la Silicon Valley en Californie.

### ***1.2.3.1.1- Les axes et exemples d'une stratégie de valeur partagée***

#### ***1.2.3.1.1.1- La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés :***

La stratégie de la Création de Valeur Partagée peut avoir comme objectif d'améliorer le chiffre d'affaires et la part de marché de l'entreprise et de satisfaire les besoins de la société. A ce niveau l'entreprise doit mieux servir ses marchés actuels, voire même accéder à de nouveaux marchés mal servis, ou développer des produits et des services innovants qui répondent aux besoins émergents de la société. Bref la préconception des produits et marchés doit permettre la création d'avantages financiers, sociaux et environnementaux.

On cite l'exemple de Hindustan Unilever Limited (HUL), le leader des produits de grande consommation en Inde avec un patrimoine de plus de 80 ans. Cette entreprise a constaté que par la révision du marché de ses produits d'hygiène, elle pourrait réduire les effets de la diarrhée, qui tue plus de 500.000 enfants indiens chaque année. En 2002, l'entreprise s'est associée avec des dirigeants locaux pour lancer le programme Swasthya Chetna, une vaste campagne pour améliorer l'hygiène et réduire les décès liés à la diarrhée en Inde rurale. La campagne a contribué à accroître la sensibilisation sur l'importance du lavage des mains chez les pauvres ruraux qui constituent 135 millions d'Indiens. L'effort a également eu un effet économique énorme, en permettant à la marque de conquérir une part de marché de 18,4 % du marché de savon indien et de gagner leur position comme l'une des marques de savon les plus fiables.<sup>84</sup> L'exemple de Hindustan Unilever Limited (HUL) prouve que les entreprises qui cherchent explicitement à résoudre les problèmes sociaux en utilisant leurs activités peuvent créer un résultat social au-delà de ce qui est possible grâce à la seule philanthropie.

#### ***1.2.3.1.1.2- La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur***

La chaîne de valeur (figure 7) est définie par « Les processus ou activités internes d'une entreprise pour concevoir, fabriquer, mettre en marché, livrer et assurer le service après-vente du produit. La chaîne de valeur peut être étudié du concept jusqu'à la mise en production ou de la commande jusqu'à la réception du paiement »<sup>85</sup>.

On rappelle que la valeur est définie comme étant l'ensemble des produits et services fournis au client au juste prix et au bon moment tel que définie par le client, elle peut être une valeur ajoutée ou une non-valeur ajoutée<sup>86</sup>.

---

<sup>84</sup> HILLS, G., RUSSELL, P., BORGONOV, V; DOTY, A., IYER, L, G. Shared value in emerging markets: how multinational corporations are redefining business strategies to reach poor or vulnerable populations. *Reimagining social change- FSG*, Septembre 2012, p.10.

<sup>85</sup> LAMBERT, S., GEORGES, A-N., LORTIE, M-F. *Cartographie de la chaîne de valeur : cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel*. Chaire de recherche Bell pour des PME de classe mondiale Université du Québec à Trois Rivières, p.3.

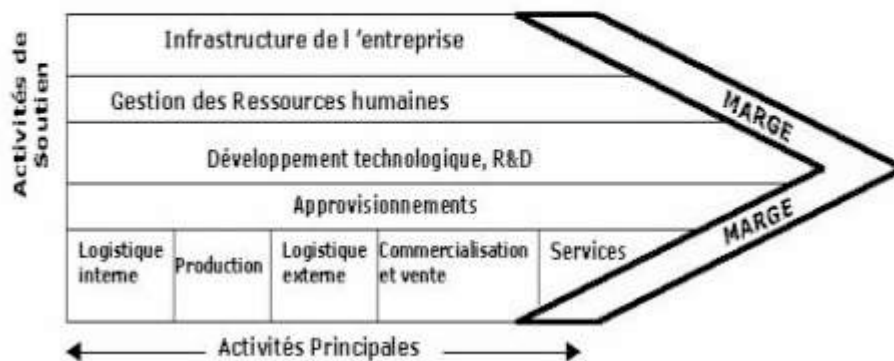
<sup>86</sup> *Id.*, p.4.

La valeur ajoutée se compose de toutes les activités qui ajoutent de la valeur marchande ou fonctionnelle au produit ou service. Ce sont les activités pour lesquelles le client est prêt à payer un prix.

La non-valeur marchande est composée des processus ou activités qui n'ajoutent aucune valeur fonctionnelle au produit ou service comme le gaspillage.

### Schéma classique de la chaîne de valeur

(Michael Porter, 1980)



**Figure 7: Schéma classique de la chaîne de valeur**

**Source : Michael Porter "L'avantage concurrentiel, Page 52<sup>87</sup>"**

Monsieur Michael. Porter (2011a) voit dans la chaîne de valeur une source de création de valeur, son idée rejoint celle de Hoffmann et Saulquin (2009) qui expliquent que les entreprises peuvent introduire la RSE dans la chaîne de valeur pour comprendre différemment le coût des activités de l'entreprise et de la valeur créée<sup>88</sup>. Selon Porter (2011a), cet axe repose sur l'amélioration des opérations internes de l'entreprise afin de réduire les coûts de production, de faciliter l'accès aux matières premières, d'améliorer la qualité, et la productivité réalisée.

Les éléments qui interviennent dans le développement de la productivité dans la chaîne de valeur de l'entreprise sont multiples tels que l'amélioration environnementale, la bonne gestion des ressources utilisées, l'encouragement de l'investissement salarié etc.

Les entreprises doivent également apprendre à élargir leur conception de la chaîne de valeur<sup>89</sup> en prenant en considération les enjeux sociétaux comme la santé et le bien-être des employés, les émissions de CO<sub>2</sub>, le taux de chômage etc. Ces paramètres sociétaux ont un coût très élevé, souvent, non pris en compte par les entreprises.

<sup>87</sup> PORTER, M. *L'avantage concurrentiel*, Inter Edition, Paris, 1986, p. 52.

<sup>88</sup> HOFFMANN, G., SAULQUIN, J-Y. Quand la RSE revisite la chaîne de valeur, *Management & Avenir*, Vol. 28, n°8, 2009, pp. 37-55.

<sup>89</sup> La chaîne de valeur créée par Michael Porter dans son livre « l'avantage concurrentiel » est l'un des principaux concepts utilisé en analyse stratégique. Cette chaîne se compose d'une série d'activités génératrices de valeur, ces activités sont classées en activités principales et en activités de soutien.

La Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur permet à l'entreprise de découvrir des gisements de productivité et des sources de différenciation par rapport à la concurrence.

Donnons l'exemple de Guangsha Construction, un groupe de construction Chinois, qui a reconnu les effets négatifs et coûteux des accidents de travail sur l'activité de la société. Sachant que la raison principale de ces accidents est due au faible niveau de formation des salariés, la société décide de développer des programmes de formation et de compétences pratiques pour ses salariés. Grâce à son programme de formation à grande échelle, Guangsha Construction a créé un double avantage social et financier : réduire ses coûts de production par l'amélioration des comportements de ses salariés dans les chantiers d'un côté et faire gagner à ses salariés plus de possibilités d'emplois stables.<sup>90</sup>

### ***1.2.3.1.1.3- La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local***

Si auparavant, on pensait que chaque unité dans le tissu économique est autonome et peut se concevoir comme une bulle indifférente de son environnement, aujourd'hui chaque entreprise a intérêt à se positionner comme un chaînon dans un ensemble économique, social et politique qui contribue largement à la création de sa valeur. Plus l'écosystème économique, politique et social est riche et vivant, plus la valeur financière et sociale peut être créée par effet de synergie.

Le développement de l'environnement externe de l'entreprise est une source de création de la valeur partagée, selon cette logique l'entreprise est amenée à encourager les investisseurs, à renforcer les fournisseurs locaux et les institutions locales, et à insister sur le développement des infrastructures locales de manière qu'elles améliorent également la productivité de l'entreprise. Bref, l'entreprise doit travailler en collaboration avec d'autres parties prenantes pour créer un contexte concurrentiel fort, y compris des fournisseurs locaux fiables, une infrastructure efficace, et un accès rapide et facile à l'information.

Le partenariat des entreprises avec les ONG, les gouvernements ou d'autres entreprises est l'un des moyens, en pleine expansion, pour créer de la valeur partagée comme c'est le cas de WaterHealth International, une organisation à but lucratif qui utilise des techniques de purification pour distribuer de l'eau à un coût minime à plus d'un million de personnes. Ses sources de financements incluent ainsi des ONG comme Acumen Fund<sup>91</sup>, des OIG comme la Banque Mondiale mais aussi des entreprises comme Dow Chemical<sup>92, 93</sup>.

---

<sup>90</sup> HILLS, G., RUSSELL, P., BORGONOV, V., DOTY, A., IYER, L. G. *Op.cit.*, p.12.

<sup>91</sup> Acumen ou Acumen Fund est une ONG et une association américaine à but non lucratif. Elle utilise, au moyen d'apports d'un fonds de capital, des approches entrepreneuriales pour aider à bâtir des organisations financièrement durables fournissant des biens et services pour améliorer les conditions de vie des pauvres.

<sup>92</sup> Dow Chemical est une société et multinationale américaine, c'est le deuxième fabricant mondial de produits chimiques.

<sup>93</sup> TRELSTAD, B., KATZ, R. Creating a capital curve for social enterprises, <http://www.socialimpactexchange.org/sites/www.socialimpactexchange.org/files/Creating%20a%20Capital%20Curve%20for%20Social%20Enterprises.pdf>, p. 5.

**Tableau 4: Les objectifs attendus selon les trois axes de la stratégie de la Création de Valeur Partagée**

<b>Axe de la stratégie de création de la valeur partagée</b>	<b>Objectifs pour l'entreprise</b>	<b>Objectifs pour la société</b>
<u>Reconcevoir les produits et les marchés :</u> Comment cibler des besoins sociaux non satisfaits et financièrement rentables?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Augmenter des gains ;</li> <li>•Augmenter la part du marché ;</li> <li>•Améliorer la croissance ;</li> <li>•Améliorer la rentabilité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Répondre aux besoins sanitaires ;</li> <li>•Réduire la pollution ;</li> <li>•Améliorer la nutrition ;</li> <li>•Améliorer l'éducation...</li> </ul>
<u>Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur :</u> Comment une meilleure gestion des opérations interne augmente la productivité et réduit le risque ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Améliorer la productivité ;</li> <li>•Réduire les coûts de logistique et les coûts d'exploitation<sup>94</sup> ;</li> <li>•Garder un approvisionnement sécurisé ;</li> <li>•Améliorer la qualité ;</li> <li>•Améliorer la rentabilité ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Réduire la consommation d'énergie ;</li> <li>•Réduire la consommation d'eau ;</li> <li>•Réduire la consommation des matières premières ;</li> <li>•Améliorer les compétences professionnelles ...</li> </ul>
<u>Faciliter le développement des pôles de compétitivité :</u> Comment l'amélioration des conditions externes de l'entreprise dévoile de nouveaux gains de croissance et de productivité ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garder un approvisionnement sécurisé ;</li> <li>•Améliorer l'infrastructure ;</li> <li>•Simplifier l'accès à la population active ;</li> <li>•Améliorer de la rentabilité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Améliorer l'éducation ;</li> <li>•Augmenter la création d'emplois ;</li> <li>•Améliorer la santé ;</li> <li>•Améliorer les revenus de la population...</li> </ul>

La stratégie de CVP est propre et unique pour chaque entreprise, le choix des axes applicables pour sa réalisation peut être lié à la zone géographique et l'activité de l'entreprise. Cette idée fera l'objet du titre suivant.

### ***1.2.3.1.2- La stratégie de la Création de Valeur Partagée selon la géographie et le secteur d'activité de l'entreprise***

Le choix d'une stratégie de CVP, peut dépendre de la géographie et du secteur d'activité de l'entreprise d'où le besoin de compréhension de ces deux paramètres.

#### ***1.2.3.1.2.1- La géographie d'implantation de l'entreprise***

Lors de chaque décision d'implantation, les dirigeants d'entreprises prennent en considération une multitude de facteurs comme le potentiel du marché et le contexte politique et réglementaire. Dans une approche de Création de Valeur Partagée, les dirigeants doivent comprendre les besoins sociaux de la zone en question puis chercher comment répondre à ces besoins de la façon qui influencera de manière rentable les profits de l'entreprise ou la structure de ses coûts. En 2011, Eli Lilly and Company (Lilly), un groupe pharmaceutique classé dixième mondial (en 2010) en chiffre d'affaires, a pu accroître son activité de vente d'insuline en

<sup>94</sup> Les principales charges d'exploitation sont : la consommation de matières premières, les autres consommations externes (transport, énergie, publicité...), les charges ou les frais de personnels, les impôts et les taxes ainsi que les provisions pour dépréciation des actifs circulant. En comptes consolidés, elles sont souvent présentées par destination : coût des ventes, frais administratifs et financiers et frais de recherche développement.

améliorant les taux de diagnostic de diabète. En effet, Lilly a lancé un programme de partenariat concernant les maladies non transmissibles (MNT) axé sur le Brésil, l'Inde, le Mexique et l'Afrique du Sud (des pays qui portent un grand pourcentage en MNT), le partenariat vise à développer des programmes durables et efficaces pour améliorer les capacités des agents de santé locaux, pour accroître la demande du traitement, et pour améliorer les soins nationaux. Lilly a réalisé un bénéfice de 30 millions Dollars sur cinq ans.

Les entreprises qui cherchent à résoudre des problèmes sociaux complexes, dans une zone géographique déterminée, peuvent travailler avec des acteurs locaux afin d'accéder facilement aux informations et d'explorer les possibilités de partenariat. C'est le cas du partenariat de Lilly en Project Hope<sup>95</sup> en Afrique du Sud qui a toutes les informations sur les besoins des populations pauvres ou vulnérables<sup>96</sup>.

Déterminer où lancer une stratégie de Création de Valeur Partagée est une étape essentielle à la mise en œuvre et à la réussite de cette démarche. Elle nécessite de déceler les facteurs de croissance financière pour l'entreprise tout en mettant des lunettes sociétales. Le savoir-faire de l'entreprise et son activité peuvent influencer également les choix des leviers de Création de Valeur Partagée à mettre en place.

### ***1.2.3.1.2.- Le secteur d'activité de l'entreprise***

Les entreprises d'un même secteur sont susceptibles de partager les mêmes objectifs commerciaux et défis sociétaux. Une vision sur le secteur d'activité de l'entreprise peut éclaircir les perspectives de l'entreprise à nouer des relations avec une catégorie de la société, souvent pauvre ou ignorée, en tant que consommateurs, employés, producteurs, fournisseurs, distributeurs, ou détaillant etc.

Par exemple, dans les industries extractives, les entreprises sont souvent confrontées à des défis tels que l'embauche des populations de mauvaises conditions sanitaires. Une stratégie de Création de Valeur Partagée pour une entreprise pétrolière ou gazière pourrait répondre à ces défis.

Pour que la réussite de l'entreprise soit associée au progrès de la société, les entreprises de tous les secteurs peuvent chercher comment tirer parti de leurs compétences de base, liées à un secteur d'activité, pour répondre à des nouveaux défis sociétaux, pour gagner en efficacité et pour créer la différenciation, et l'expansion des marchés.

Pour Michael Porter « Les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale »<sup>97</sup>, c'est le principe de base de la stratégie de CVP. Une telle stratégie n'est qu'une façon pour les entreprises de retrouver le respect, l'estime et la confiance de la société tout en accroissant leur compétitivité. Cependant le besoin urgent d'une telle stratégie a fait apparaître des contributions dans le cadre de mesure de la Création de Valeur Partagée afin de permettre aux entreprises de visualiser le pourcentage de réalisation de leurs objectifs.

---

<sup>95</sup> Le Project HOPE contient les modalités du lancement du Centre HOPE en Afrique du Sud en partenariat avec des ONG locales, le gouvernement et des intervenants scolaires pour sensibiliser les communautés locales sur les maladies chroniques et afin de fournir des services cliniques pour le traitement et la gestion des maladies.

<sup>96</sup> HILLS, G., RUSSELL, P., BORGONOV, V., DOTY, A., IYER, L. G. *Op. cit.*, p.13.

<sup>97</sup> MOUSLI, M. *Op.cit.*, p.2.



### ***1.2.3.2- La mesure la Création de Valeur Partagée***

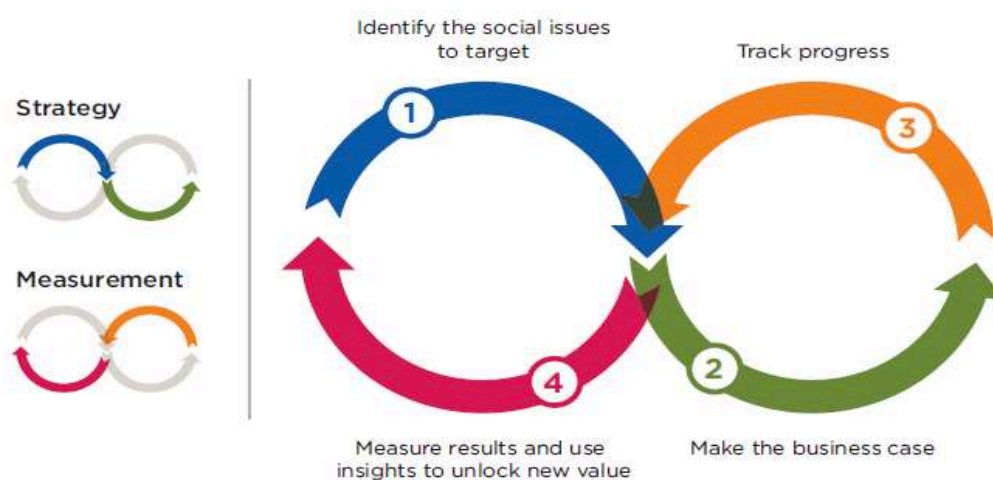
Malgré la multiplicité des méthodes de mesure de la valeur financières, sociales, ou même environnementale, il manque toujours un cadre de mesure qui relie conjointement le progrès social au développement économique de l'entreprise afin de prouver le lien positif, toujours supposé, entre la valeur sociétale et la valeur économique.

Un cadre de mesure de la Création de Valeur Partagée doit permettre de suivre l'évolution des résultats d'une telle stratégie, Cette évaluation permet de produire des données d'action et des analyses décisionnelles qui affinent de plus en plus la stratégie de l'entreprise et qui construisent un support de communication légitime qui diminue la méfiance des investisseurs.

Dans l'article « Measuring Shared Value, How to Unlock Value by Linking Social and Business Results »<sup>98</sup> publié en juin 2011, les auteurs ont fait une recherche sur les pratiques de mesure de la Création de Valeur Partagée dans une douzaine d'entreprises qui poursuivent des stratégies de Création de Valeur Partagée comme Néstlet, Intel, et Inter Continental Hotel Group (IHG) etc. Cette recherche a montré que la mesure de la Création de Valeur Partagée est praticable, réalisable, et informe fortement sur les améliorations et l'innovation dans le cadre de la stratégie de valeur partagée.

#### ***1.2.3.2.1- Processus de mesure de la Création de Valeur Partagée***

La mesure de la valeur partagée nécessite un processus répétitif. Ce processus est lié à la stratégie de l'entreprise. La stratégie de CVP ne se fait pas une seule fois, ni périodiquement mais se fait constamment à travers les activités de l'entreprise. Dans ce cadre on présente une approche intégrée de la stratégie de valeur partagée et du processus de mesure proposé par Porter et qui comprend quatre étapes (Figure 8).



***Figure 8: Les étapes du processus de mesure de la valeur partagée***

**Source: Measuring Shared Value, How to Unlock Value by Linking Social and Business Results<sup>99</sup>.**

<sup>98</sup> PORTER, M., HILLS, G., PFITZER, M., PATSCHEKE, S., ELIZABETH HAWKINS, E. Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results. *Harvard Business School*. Juin 2011.

<sup>99</sup> *Id.*, p.4.

Le processus de mesure de valeur partagée, proposée par Porter, est composé de quatre étapes :

1. Identifier les questions sociétales à cibler ;
2. Faire une analyse de la rentabilité ;
3. Suivre les progrès ;
4. Mesurer les résultats et utiliser les informations dégagées pour créer une nouvelle valeur.

#### **➤ Première étape : Identifier les questions sociétales à cibler**

Le point de départ d'une stratégie de Création de Valeur Partagée est la désignation puis le classement selon la priorité des questions sociales qui représentent pour l'entreprise des possibilités d'augmentation des gains ou de réduction des coûts. Cela nécessite un dépistage continu et systématique des besoins sociaux non satisfaits et une analyse de la façon dont ils se croisent avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise selon les trois axes de Création de Valeur Partagée présentés auparavant (I.2.3.1.1- Les axes et exemples d'une stratégie de valeur partagée).

Le résultat de cette étape est l'obtention d'une liste de questions sociétales prioritaires qu'une stratégie de valeur partagée peut cibler.

#### **➤ Deuxième étape : Faire une analyse de rentabilité :**

Après avoir identifié l'impact social potentiel d'une action de Création de Valeur Partagée, l'étape qui suit consiste à élaborer une analyse de rentabilité forte et ferme qui se base sur la recherche et l'analyse de la façon dont le développement sociétal améliorera directement la performance économique de l'entreprise. Cette étape consiste à identifier les objectifs, préciser les activités concernées, calculer les coûts engagés dans chaque action de valeur partagée, représenter le résultat économique et social potentiels par rapport aux coûts (c'est-à-dire le potentiel de création de la valeur économique et sociale) et finalement de donner la décision d'application ou d'inapplication de l'action en question.

#### **➤ Troisième étape : Suivre les progrès**

L'analyse de la rentabilité sert comme une carte de route pour l'entreprise, tout fois cette dernière doit, une fois la décision d'application est prise, suivre les progrès de réalisation de son, ou de ses actions de Création de Valeur Partagée par rapport aux objectifs déterminés en amant.

#### **➤ Quatrième étape : Mesurer les résultats**

La dernière étape consiste à valider le lien entre le résultat économique et le résultat sociétal et à déterminer si l'usage des ressources financières et humaines de l'entreprise a produit un rendement collectif satisfaisant. Les informations et les leçons tirées de cette analyse donnent parfois des possibilités de corrections de la stratégie de valeur partagée et de son exécution dans ce qui peut être source de déblocage de plus de Création de Valeur Partagée.

Bien que certaines entreprises poursuivent l'évolution du résultat sociétal et du résultat économique séparément, rares d'entre elles sont celles qui cherchent à comprendre le lien entre les deux résultats ce qui leur fait échapper de nouvelles opportunités de création de valeur.

Le processus de mesure de la Création de Valeur Partagée permet pour les entreprises d'une part, de visualiser les résultats sociétaux créés par les investissements économiques et d'autre part, d'analyser et d'améliorer les résultats économiques dégagés des résultats sociétaux, parce qu'il permet de comprendre et de dévoiler de nouvelles opportunités de Création de Valeur Partagée.

La compréhension de ce processus de mesure de la Création de Valeur Partagée nécessite de présenter quelques exemples. C'est l'objet de la section suivante.

### ***1.2.3.2.2- Exemples d'utilisation du processus de mesure de la Création de Valeur Partagée***

Bien que la mesure de la Création de Valeur Partagée est encore en plein balbutiement, plusieurs entreprises de grande taille utilisent déjà les quatre étapes de mesures présentées dans le paragraphe précédent, pour mesurer la Création de Valeur Partagée actuelle et pour découvrir de nouvelles valeurs futures.

Présentons ainsi trois exemples<sup>100</sup> d'entreprises adoptant une démarche CVP : le premier est de Coca-Cola au Brésil, le second concerne la stratégie d'Intel et le troisième concerne Inter Continental Hotels Groupe.

#### **1- Le cas de Coca-Cola au Brésil**

Malgré que le gouvernement Brésilien a assuré l'éducation primaire pour tous les enfants, la plupart des jeunes à faible revenu ont peu ou pas de possibilités de trouver un emploi en raison de leur manque de compétences pertinentes et de la rareté d'offres d'emplois dans leurs communautés. En 2008, Coca Cola a intégré dans sa stratégie la question du chômage due au manque de compétences chez les jeunes brésiliens de faible revenu.

Dans le but d'améliorer les compétences et de faciliter l'embauche de ces jeunes, Coca Cola a mené une étude de six mois pour établir un business plan rigoureux prévoyant une collaboration avec les ONG locales, puis elle a lancé l'initiative Coletivo qui consiste à former la jeunesse locale pendant deux mois dans le commerce de détail, et l'entrepreneuriat tout en offrant à ces jeunes une première expérience de stage au sein d'un distributeur de Coca-Cola dans le cadre des missions d'améliorations spécifiques touchant la gestion des stocks, les promotions, le merchandising, avec un objectif d'accroître significativement ses ventes auprès des classes moyennes et inférieures brésiliennes.

Les responsables du plan Coletivo de chaque communauté mesurent et font un bilan de suivi de manière mensuelle. Ils suivent un nombre de jeunes participants et de détaillants impliqués ainsi que la performance des détaillants au cours du temps. La société suit également de près les coûts et les efforts engagés pour s'assurer de sa rentabilité et de son efficacité. Elle mesure ses résultats à l'aide de quatre indicateurs clés qui sont le nombre des jeunes, la confiance en soi des jeunes (par la mise en place d'interviews), les ventes de l'entreprise et la notoriété de la marque dans les communautés ciblées. Depuis le lancement de l'initiative, Coca-Cola a formé plus de 50.000 jeunes dont 30% ont, ensuite, décroché leur premier job chez Coca Cola. Elle exploite actuellement 150 plans Coletivos dans des communautés aux revenus modestes à travers le Brésil, avec une moyenne de 500 élèves pour chaque plan et elle met en

---

<sup>100</sup> PORTER.M; HILLS.G; PFITZER.M; PATSCHEKE.S; ELIZABETH HAWKINS.E. *Op. cit.*, pp. 5-12.

avant de manière rigoureuse et chiffrable l'augmentation du volume de ses ventes. En 2012, le budget du programme était de plusieurs millions de dollars.

## **2- Le cas d'Intel :**

Intel adopte une stratégie de Création de Valeur Partagée qui répond au besoin d'amélioration de l'enseignement. Elle considère que la technologie a un grand potentiel pour améliorer les résultats des élèves, à condition qu'elle soit intégrée dans une approche globale. Pourtant, seulement 5% de la population mondiale ont actuellement accès à un ordinateur ou à l'internet dans leurs établissements, sachant que même les enseignants manquent de formation professionnelle concernant les programmes et les méthodes d'évaluation basés sur la technologie.

Dans ce contexte, Intel a lancé un modèle de transformation de l'éducation pour aider à faire évoluer le système d'enseignement tout en améliorant ces résultats commerciaux pour l'ensemble de la technologie de l'information et de la communication (TIC). Intel soutient les efforts du gouvernement pour améliorer la qualité de leurs systèmes d'éducation avec un modèle holistique pour la transformation de l'éducation. Le modèle a pour but ultime d'améliorer l'apprentissage, les résultats des élèves et le développement des compétences.

Le modèle offre également des opportunités commerciales pour l'ensemble des offreurs de TIC par l'augmentation des ventes de la technologie en salles de classe et, à long terme, par la préparation d'une bonne main-d'œuvre future.

Pour étudier cette stratégie, les chercheurs d'Intel se sont interrogés sur la manière dont les élèves et les enseignants interagissent pour comprendre comment une solution technologique pourrait soutenir et optimiser l'expérience et les résultats d'apprentissage. Avec les gouvernements, les établissements d'enseignement et les organismes de formation régionaux, les équipes d'Intel ont mis en œuvre des programmes de perfectionnement professionnel pour les enseignants comme compris le programme « Teach 2012 », qui a formé plus de 10 millions d'enseignants dans le monde. Intel a également engagé les gouvernements nationaux et les éducateurs à élaborer des solutions adaptées, comme le processeur Intel « powered classmate PC » et plus de séries de produits de la famille Intel « Learning », y compris l'infrastructure, les logiciels, les contenus et services tels que la formation et le soutien en plus du matériel. Ces innovations ont été conçues pour répondre aux besoins d'éducation du pays, pour soutenir la croissance de l'écosystème local, et pour accroître les ventes d'Intel.

La mesure de l'efficacité de la technologie dans la salle de classe a permis l'amélioration des produits et des programmes d'Intel, ce qui entraîne un meilleur apprentissage et une augmentation des ventes.

Pour Intel, la mesure de la Création de Valeur Partagée est un élément indispensable pour développer ses produits et ses processus de vente. La clé de la réussite de l'entreprise est de comprendre «ce qui fonctionne» pour les élèves et les enseignants et d'intégrer ces informations dans la conception et le déploiement du produit.

Les principaux paramètres d'évaluation de la performance de ses produits sont la robustesse, la résistance à l'eau, la vie de la batterie, ainsi que les niveaux d'engagement des enseignants et le rendement des élèves.

La mesure de la Création de Valeur Partagée favorise fortement l'innovation, grâce à une meilleure prise en compte des besoins éducatifs et une meilleure connaissance de l'impact

des solutions de technologie d'Intel sur l'éducation ce qui améliorent le produit, et conduit vers une augmentation supplémentaire des ventes et une conquête significative de nouvelles parts de marché.

En utilisant le processeur Intel « Powered classmate PC », les enseignants en Brésil, ont obtenu des résultats supérieurs à la moyenne nationale concernant la qualité des plans et des supports de cours pour les trois années mesurées après la mise en œuvre du projet. Au Portugal, un projet national a été lancé en 2007 pour fournir à chaque élève de l'école primaire un PC pour la maison et pour l'école, selon le PISA (Programme for International Student Assessment)<sup>101</sup> les notes ont augmenté d'environ 20 points dans les trois sujets testés (lecture, la science, et mathématiques) entre 2006 et 2009.

Lier les résultats scolaires à l'application efficace de la technologie peut aider les systèmes scolaires à comprendre l'importance de l'intégration des TIC dans l'éducation. Cela peut conduire à plus d'adoption d'une nouvelle technologie dans la salle de classe améliorant ainsi l'activité d'Intel, aujourd'hui le leadership sur le marché mondial de la technologie de l'éducation.

### **3- Le cas d'Inter Continental Hotels Groupe:**

InterContinental Hotels Groupe (IHG) a essayé de répondre à des questions sociales et environnementales à fort potentiel de valeur partagée concernant l'eau et les déchets. IHG est consciente de l'importance de ses coûts d'énergie qui constituent les seconds grands coûts dans ses coûts d'exploitation.

A cet effet IHG a entamé le programme « Green Engage » en 2009 en testant des dizaines d'options pour réduire la consommation d'énergie, la consommation d'eau et l'élimination des déchets dans ses principaux hôtels. Il s'agit notamment d'installer de nouveaux systèmes de refroidissement, de chauffage des panneaux solaires, et même des applications automatiques d'arrêt d'ordinateurs. L'objectif était de fournir un classement détaillé de toutes les opportunités de valeur partagée possibles en terme de rendement dans les hôtels IHG ainsi que dans ses franchises.

La mesure de la Création de Valeur Partagée a joué un rôle essentiel dans la conduite du programme « Green Engage » car elle permet une forte compréhension du potentiel de Création de Valeur Partagée liée à un énorme éventail de pratiques. Green Engage a été mis en œuvre dans plus de 1900 hôtels à l'aide d'un outil en ligne qui continue de mettre à jour les rendements réels de Création de Valeur Partagée. Le programme a permis de créer des réductions substantielles des coûts d'exploitation dans l'hôtel, y compris les économies d'énergie allant jusqu'à 25% sur les sites individuels.

Selon David Jerome Directeur de l'IHG: « When measurement is done right, you can start to develop theories around how these targets impact your business. Measurement leads to real refinements not only of the things you measure, but even in how you run your business ».

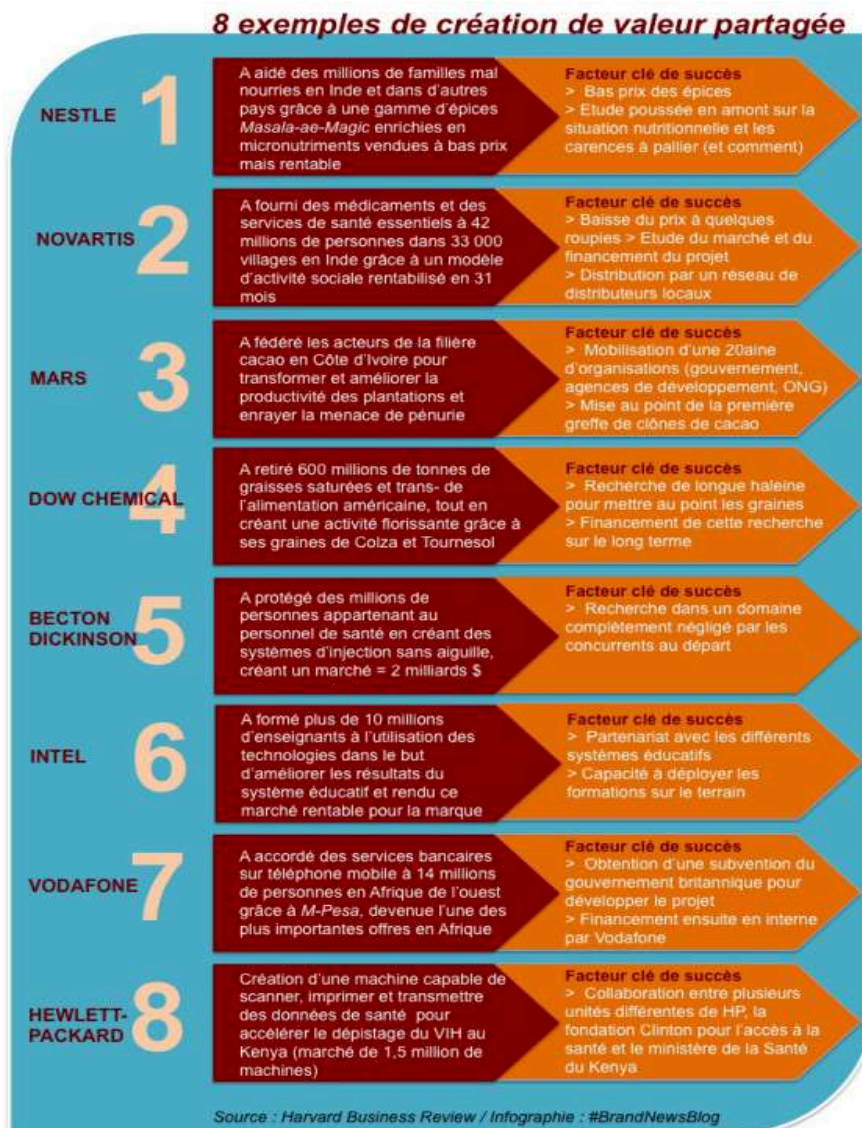
Lorsque l'entreprise développe un bon cadre de mesure de la Création de Valeur Partagée, elle commence à développer des théories concernant l'impact de ses objectifs de

---

<sup>101</sup> Le programme PISA « *Program for International Student Assessment* » « Programme international pour le suivi des acquis des élèves » est un ensemble d'études menées par l'OCDE et visant à la mesure des performances des systèmes éducatifs des pays membres et non membres. Leur publication est triennale. La première étude fut menée en 2000, Wikipédia.

valeur partagée sur l'activité de l'entreprise. Le cadre de mesure conduit à de véritables améliorations qui excèdent les seules variables de Création de Valeur Partagée, objets de mesure, pour toucher également le cadre de gestion de l'entreprise dans sa totalité.

Dans la figure 9 ci-dessous nous présentons huit exemples supplémentaires qui illustrent l'intégration de la CVP :



**Figure 9: Huit exemples de Création de Valeur Partagée**

**Source : « Innover pour le progrès social » de Marc Pfitzer, Valérie Bockstette, Mike**

**Stamp-Harvard Business Review, Avril-Mai 2014**

Avec la multiplicité des techniques sophistiquées de rapports de développement durable et de mesure de son impact, on trouve intéressant d'éclaircir la différence entre ces indicateurs et la mesure de la Création de Valeur Partagée.

### ***1.2.3.2.3- La mesure de la Création de Valeur Partagée par rapport aux autres indicateurs existants***

Multiplés sont les entreprises qui ont commencé à mesurer leur performance sociale et environnementale mais sans tenir compte des avantages financiers et commerciaux qui l'accompagnent. Elles continuent également, à mesurer leurs résultats financiers sans tenir compte, non plus, de l'impact social associé. Cependant, la mesure de la valeur partagée s'appuie sur les systèmes et les méthodes de mesure existantes, mais se concentre sur le croisement entre l'activité économique de l'entreprise et la création de valeur pour la société.

Les pratiques de mesure de la performance sociale existantes intègrent comme indicateurs la durabilité, l'impact sur le développement économique et social, la réputation et la conformité aux lois de la responsabilité sociétale. Toutes ces pratiques abordent des questions sociétales, dont le but est de démontrer les progrès de l'entreprise dans la gestion de son impact sociétal indépendamment du retour positif ou négatif en termes de coût pour l'entreprise.

#### **1- Les indicateurs de durabilité :**

Les indicateurs de durabilité ont une large utilisation par exemple, plus de 3500 entreprises dans plus de 60 pays utilisent le (GRI) « Global Reporting Initiative », pour rendre compte de leur performance environnementale, sociale et de gouvernance.

Ces indicateurs de durabilité existant ont sensibilisé davantage les entreprises sur l'impact de leur activité sur la société, ils ont également déclenché des améliorations significatives de la performance sociale et environnementale des entreprises. Un tel indicateur est traité dans sa globalité, alors que la mesure de Création de Valeur Partagée dépend des sous-ensembles qui la composent. Par exemple la consommation d'eau et d'énergie constitue une base pour la mesure de la Création de Valeur Partagée dans les entreprises dont le domaine d'activité dépend de ces énergies puisqu'elles constituent des coûts importants dans leurs états financiers. La détermination des indicateurs pour mesurer la valeur partagée, dépend de l'activité et de la stratégie de l'entreprise.

#### **2- Les indicateurs d'impact économique et social**

Ces indicateurs constituent un « langage de la preuve » menés par les entreprises pour justifier ou démontrer à leurs parties prenantes, surtout les investisseurs, que leurs investissements ou opérations philanthropiques ont eu des effets positifs sur la société dont elle opère. Ces études portent sur les changements sociaux, environnementaux, et économiques au fil du temps. Ils sont souvent basés sur des méthodes complexes et coûteuses tels que :

- La méthode du SROI (Social Return On Investment)<sup>102</sup>
- L'Essai Randomisé Contrôlé (ERC) ou Randomized Controlled Trial (RCT)<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Le SROI est une méthode en constante évolution destinée aux organisations à finalité sociale qui veulent comprendre, mesurer et valoriser leur impact social, en complément de leurs résultats financiers voir le guide du retour social sur investissement : Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social.  
<http://ies.essec.edu> – ESSEC – 2011.

<sup>103</sup> Les essais contrôlés randomisés (ECR), ou des évaluations d'impact randomisés, sont un type d'évaluation d'impact qui utilise l'accès aléatoire à des programmes sociaux comme un moyen de limiter les biais et générer une estimation interne et valide de l'impact . **DUFLO, E., GLENNERSTER, R., & KREMER, M.** *Using*



Ces indicateurs contiennent généralement peu ou pas de liens entre les impacts économiques et sociaux étudiés et la performance de l'entreprise. Les évaluations de l'impact économique et social peuvent contribuer à la mesure de Création de Valeur Partagée lorsque la démonstration de ces indicateurs informe sur une possibilité de mise en place d'une stratégie de Création de Valeur Partagée. Par exemple, une étude détaillée sur les effets sanitaire des produits de micronutriments dans l'alimentation peut être utilisée pour anticiper le potentiel de Création de Valeur Partagée d'un nouveau produit conçu pour résoudre les carences en micronutriments.

### **3- Les indicateurs de la réputation**

Ces indicateurs diffèrent totalement de la mesure de la Création de Valeur Partagée, d'ailleurs, beaucoup d'entreprises utilisent les enquêtes de perception pour examiner comment leurs efforts en matière de responsabilité sociétale et philanthropique améliorent leur réputation. Sachant que la valeur de la marque influence la valeur commerciale, ces approches tiennent compte de l'ensemble des éléments qui influencent l'image de marque de l'entreprise comme les engagements sociétaux spécifiques de celle-ci. Cependant, d'autres éléments, non sociétaux, influencent également la réputation de l'entreprise, tels que la qualité des produits, la politique marketing, la politique d'embauche etc. Attribuer une note de réputation unique selon les actions de l'entreprise est difficile, en plus, c'est très compliqué de trouver un lien direct entre les efforts de responsabilité sociétale et la valeur financière de l'entreprise apportée par la réputation.

La mesure de la Création de Valeur Partagée, en revanche, se concentre sur la mesure de la façon dont les résultats sociaux entraînent directement la création de valeur financière et commerciale tangible. Cependant la perception positive d'une stratégie de Création de Valeur Partagée améliore la valeur globale créée par l'entreprise.

### **4- Les indicateurs de la conformité aux lois RSE**

Actuellement, beaucoup d'entreprises ont des systèmes bien établis pour suivre la conformité de leurs activités aux lois en vigueur. Le principal objectif de la mesure de cette conformité est de maintenir une licence d'exploitation. Cependant, les entreprises cherchent rarement à calculer la valeur commerciale créée en gérant les effets indésirables de leurs activités.

Avant de clôturer ce chapitre sur la Création de Valeur Partagée, il nous semble important de présenter l'essentiel des avantages et défis d'une telle approche (I.2.4-Enjeux de la Création de Valeur Partagée).

#### ***I.2.4- Enjeux de la Création de Valeur Partagée***

La Création de Valeur Partagée est loin d'être une stratégie simple et facile à mettre en place. En effet une profonde réflexion sur l'intérêt et les risques liés à cette démarche doit précéder sa mise en œuvre. C'est ce qui fait objet de ce dernier titre de ce chapitre.

---

*randomization in development economics research: A toolkit. Handbook of development economics, n°4, 2007, pp. 3895-3962.*



### ***1.2.4.1- Intérêts de la Création de Valeur Partagée***

L'approche de la Création de Valeur Partagée, considère les problèmes de la société qui peuvent être des contraintes dissuasives pour l'entreprise comme un éventail potentiel d'opportunités et de croissance.

La mise en œuvre d'une stratégie de Création de Valeur Partagée, peut être une source d'avantages pour les entreprises par exemple :

- Elle peut renforcer l'innovation qui permet à l'entreprise de retrouver de nouveaux débouchés rentables et durables ;
- Elle permet à l'entreprise de déposer sa propre empreinte sociétale ;
- Elle peut être un moyen de renforcer et d'harmoniser les valeurs entre le dirigeant et les salariés ;
- Elle peut permettre une communication efficace et continue entre l'entreprise et la société afin de rétablir les liens de confiance entre les deux parties.

Nous allons essayer premièrement, de développer le rôle de la Création de Valeur Partagée dans la conciliation entre l'entreprise et la société et deuxièmement son rôle en tant qu'outil de reporting intégré pour les entreprises.

#### ***1.2.4.1.1- La Création de Valeur Partagée pour plus de conciliation entre l'entreprise et la société***

Michael Porter<sup>104</sup> trouve dans le concept de valeur partagée ou « shared value » un modèle pour refonder le capitalisme (actuellement) en crise et retisser de nouvelles relations entre l'entreprise et la société. En effet l'auteur pense que la situation actuelle qualifiée de crise est le résultat de :

- La vision à court terme des entreprises : les entreprises ont des exigences de rentabilité à court et à moyen terme ce qui les incitent à adopter quelques stratégies qui leurs permettent de la rentabilité économique au détriment du développement de la société comme : les stratégies de recentrage, d'externalisation, et de délocalisation ;
- Les théories néolibérales ont laissé leurs emprunts sur les politiques et les stratégies des entreprises pour lesquelles contribuer au développement sociétal c'est augmenter les charges de l'entreprise ce qui ont conduit les entreprises à croire qu'une activité est profitable soit pour l'entreprise, soit pour la société ;
- Les analyses stratégiques limitées aux seules études sur le secteur d'activité ont poussé les entreprises à la concurrence par les prix et par la banalisation des offres.

La stratégie de création de la valeur partagée telle qu'elle est présentée par Michael Porter peut créer de nouvelles bases pour une relation équilibrée entre l'entreprise et la société.

#### ***1.2.4.1.2- La Création de Valeur Partagée comme outil de reporting intégré***

Dans des années 60-70, et suite à une prise de conscience des responsabilités que doivent assumer les entreprises, les premiers discours sur le reporting de responsabilités apparaissent

---

<sup>104</sup> PORTER, M., KRAMER, M. *Op. cit.*, pp. 62-77.

aux Etats Unis et en Europe. C'est ainsi qu'ils sont apparus les premiers rapports sociaux et encore environnementaux.

Plus tard, dans les années 90, les rapports de responsabilités se sont de plus en plus enrichis pour répondre aux attentes légales, mais aussi aux attentes des parties prenantes de l'entreprise. C'est ainsi que le Global Reporting Initiative (GRI) lancé par la coalition américaine pour des économies environnementales responsable (CERES) et le programme des Nations Unies pour l'environnement (UNEP) ont tracé un ensemble de directives pour que les entreprises puissent communiquer sur les aspects économiques, environnementaux et sociaux.

Le reporting intégré réunit les informations importantes sur la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'entreprise de façon à refléter le contexte commercial, social et environnemental dans lequel elle opère. Il fournit une représentation claire et concise de la façon dont une entreprise justifie comment elle crée et maintient la valeur<sup>105</sup>.<sup>106</sup>. Il consiste à introduire dans les comptes de l'entreprise la réalité extra financière de l'entreprise. Il est probable que cette tendance soit présente d'ici à 2020, permettant ainsi une comptabilité sociétale et une politique qui utilisera les marchés publics et la fiscalité pour encourager les entreprises les plus investies dans le progrès sociétal par rapport à celles dont la contribution est modeste.

La Création de Valeur Partagée peut être un outil efficace pour la réalisation du « reporting intégré ». En effet, un effort international mené par le Comité international sur l'information intégrée « International Inte-grated Reporting Committee » (IIRC)<sup>107</sup>, est actuellement en cours pour établir des normes qui relient l'impact social et environnemental de l'entreprise à ses états financiers. En général, ce récent débat propose trois approches différentes pour connecter les résultats sociaux et commerciaux.

La première approche vise une corrélation entre une bonne performance sur les indicateurs ESG (performance Environnementale, Sociale et de Gouvernance) et de la valeur de l'entreprise. Par exemple Bloomberg, premier site d'information sur les entreprises et les marchés financiers, a capturé des indicateurs de durabilité signalés par des milliers d'entreprises ainsi que leurs états financiers, permettant aux analystes d'explorer les corrélations entre ces deux éléments.

De nombreuses études ont cherché et certains ont trouvé une corrélation positive entre les indicateurs de durabilité ou la performance ESG et la performance globale<sup>108</sup>. Ces corrélations sont exprimées à travers une gamme de facteurs ESG et de performance financière globale de l'entreprise. Cependant, ils ne peuvent pas spécifier les questions sociales ou environnementales les plus importantes pour la performance de l'entreprise. Cette lacune est la

---

<sup>105</sup> La valeur ici c'est la valeur créée pour l'entreprise, pour les investisseurs et pour les autres parties prenantes.

<sup>106</sup> Integrated Reporting, "Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century," September 2011.

<sup>107</sup> Le comité international sur l'information intégrée, devenu International Integrated Reporting Council, a été constitué en août 2010, à l'initiative conjointe de Accounting for Sustainability (A4S) du Prince de Galles et de la Global Reporting Initiative (GRI), avec pour mission de créer un cadre de référence rassemblant l'information financière, ainsi que l'information en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance, dans un format clair, concis, cohérent et comparable.

<sup>108</sup> La performance globale décline du développement durable c'est une vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes et moins axée sur la maximisation des profits à court terme.

raison pour laquelle la part des fonds d'investissements qui choisissent les entreprises en fonction de la performance ESG ne représente que 10% de l'investissement mondial<sup>109</sup>.

De plus, généralement, les entreprises ne parviennent pas à relier l'ensemble de leurs activités de développement durable à des mesures financières telles que, la réduction des coûts et la rentabilité, il est donc peu probable d'avoir une valeur exacte de leurs actions, reconnue par les investisseurs traditionnels.

La seconde approche vise à monétiser les impacts sociaux et environnementaux positifs ou négatifs des entreprises et à intégrer ces impacts dans les états financiers de l'entreprise. Cette approche des estimations consiste à attribuer une valeur monétaire aux gains sociaux et environnementaux ou même aux pertes provoquées par les activités de l'entreprise. Cette valeur est ensuite ajoutée ou déduite des comptes financiers réels de l'entreprise.

En effet, Certaines entreprises ont cherché à estimer le coût de leurs externalités<sup>110</sup> et de les incorporer dans leurs états de comptes de résultat. PUMA, par exemple, a créé une rubrique «Environnement P&L», qui comprend un coût théorique de ses émissions de gaz à effet de serre ou de l'utilisation de l'eau dans sa chaîne d'approvisionnement, en l'intégrant comme une perte du «capital environnemental et social» dans ses états financiers. L'objectif est d'encourager les entreprises à adopter de telles mesures. Finalement, les gouvernements pourraient imposer la monétisation de ces externalités et donc inciter les entreprises à mieux gérer leurs coûts. Bien que cette approche soit compréhensible, elle reste difficile à appliquer car il faut attribuer une valeur au capital environnemental et social, pour lequel le consensus sera difficile à atteindre. En outre, les agents financiers et les investisseurs ne seront pas prêts à prendre en charge des coûts fictifs au sérieux. Puma, en fait, continue à publier ses états financiers traditionnels pour les investisseurs.

Le concept de Retour Social sur Investissement (SROI) a émergé comme une autre façon de considérer la valeur totale de l'investissement dans les résultats sociaux ou environnementaux par l'estimation et l'attribution d'une valeur financière à des résultats sociaux ou environnementaux, et en ajoutant ensuite cette valeur estimée à la valeur économique réelle. L'outil SROI est inacceptable par les investisseurs, car il regroupe la valeur économique réelle et celle théorique qui repose sur une estimation subjective de la valeur monétaire de changement social tel que le défi d'attribuer une valeur monétaire à la vie humaine. En revanche, la mesure de la Création de Valeur Partagée ressemble à la valeur économique réelle recherchée par l'entreprise pour améliorer les résultats sociaux, sans faire aucune hypothèse sur la valeur monétaire du changement social

Troisièmement, la mesure de la Création de Valeur Partagée peut être une autre approche qui ne repose pas sur des corrélations statistiques ou des valeurs monétaires estimatives des résultats environnementaux et sociaux. Mais elle consiste à établir un lien direct entre les résultats sociaux et les résultats financiers réels. En effet, Elle repose sur la mesure des activités et des investissements de l'entreprise qui favorisent le changement social pour déterminer les résultats de l'entreprise.

Tout fois, il existe une différence entre la mesure de la conformité avec des indices ESG pour justifier l'impact social de l'entreprise, et la mesure de la valeur partagée pour capturer

---

<sup>109</sup> Bien que les données globales précises sur l'investissement socialement responsable (ISR) ne sont pas disponibles, ce chiffre représente une hypothèse basée sur des estimations disponibles publiquement pour l'ISR aux Etats-Unis, en Europe et au Canada.

<sup>110</sup> Les effets non maîtrisés de l'activité de l'entreprise sur son environnement

des opportunités de Création de Valeur Partagée. La première incite les entreprises à améliorer leurs impacts sociaux, et donc dégage un coût supplémentaire, alors que la seconde cherche à capturer des données permettant de créer de la valeur sociétale et financière.

La nécessité de créer des résultats sociaux mesurables ayant un effet positif sur le résultat commercial de l'entreprise n'est pas un enjeu sans complication. En effet plusieurs défis se présentent à l'approche de la Création de Valeur Partagée.

#### ***1.2.4.2- Les défis à la mesure la valeur partagée***

La mesure Création de Valeur Partagée est loin d'être facile à mener, en effet plusieurs contraintes se présentent face à cette démarche.

##### ***1.2.4.2.1- Complication du choix dans une gamme riche d'influences sociétaux***

Pour une stratégie de CVP, l'entreprise identifie l'ensemble des possibilités d'influences sur la société sans pouvoir mesurer tous les avantages possibles pour chaque dimension sociétale susceptible d'être touchée par son activité. Dans ce cas l'entreprise identifie et hiérarchise les meilleurs résultats sociaux potentiels à ciblés.

##### ***1.2.4.2.2- Difficulté de mesurer des résultats sociétaux dans une large population***

Le nombre élevé des populations touchées par une stratégie de Création de Valeur Partagée complique la mesure de celle-ci. C'est-à-dire qu'on peut se poser la question « Comment peut-on mesurer l'impact sociétal d'un produit alimentaire sain qui atteint des millions de clients ? » ou encore « Quel est l'impact d'un nouveau médicament sur la santé d'une population ? »

Dans ce cas la mesure de la Création de Valeur Partagée empreinte l'approche de test d'un échantillon des études pharmaceutiques qui calculent les résultats d'un nouveau traitement sur un petit échantillon puis extrapolent ces résultats sur une grande population.

##### ***1.2.4.2.3- Les différences chronologiques entre la réalisation de la valeur économique et la valeur sociétale***

Les résultats commerciaux ou économiques peuvent avoir des horizons temporels différents de ceux des résultats sociétaux. Cependant, cette différence doit être prise en compte dans la mesure de la Création de Valeur Partagée. Dans ce cas, la mesure des résultats intermédiaires permet d'avoir des premières indications sur les résultats sociétaux finaux ce qui permet, d'ailleurs, d'affiner la stratégie de l'entreprise.

Donnant l'exemple d'Intel (cas cité dans le titre : I.2.3.2- La mesure de la Création de Valeur Partagée) qui a mis l'accent sur les résultats sociaux intermédiaires à court terme en mesurant les résultats de ses programmes tels que le nombre d'enseignants formés ou d'élèves engagés dans cette procédure alors que les résultats sociaux à long terme tels que l'amélioration du rendement des élèves peuvent prendre des années.

L'intégration de la Création de Valeur Partagée dans la démarche stratégique et opérationnelle au sein d'une entreprise est finalement un processus délibéré qui se base sur un arbitrage entre les intérêts souhaités et les difficultés liées à sa mise en œuvre.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Le modèle de la Création de Valeur Partagée (CVP) n'est pas un modèle radicalement nouveau, mais plutôt une étape post-RSE. En effet, si la RSE a pour objectif de protéger l'environnement des actions de l'entreprise, la Création de Valeur Partagée va plus loin : elle incite l'entreprise à créer de la valeur économique tout en créant de la valeur sociétale, grâce à une redéfinition de ses processus et de ses marchés.

Les principaux points de différence entre la RSE et la Création de Valeur Partagée sont :

- La RSE traite la valeur du côté philanthropique alors que pour la CVP, la valeur correspond aux avantages économiques et sociales par rapport aux coûts engagés ;
- La RSE se voit par les entreprises comme une réponse aux pressions externes alors que la CVP est un choix stratégique délibéré ;
- Au moment où la maximisation du profit est séparée de la RSE, la Création de Valeur Partagée intègre la maximisation du profit parmi les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- Dans une démarche RSE, l'agenda de l'entreprise est déterminé en fonction des rapports externes, alors que dans la CVP, il est spécifique à l'entreprise et généré en interne ;
- L'empreinte de l'entreprise en matière sociétale est limitée par le budget RSE, alors que l'approche de CVP réaligne l'ensemble du budget de l'entreprise.
- La CVP est Co-construite par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et partagée tout au long de son processus de réalisation, elle ne consiste pas à faire un partage une fois la valeur est créé en fin de processus.

La CVP est un modèle qui nous semble équilibré, ouvert et plus fluide des relations entre les entreprises et la société ou entre l'économique et le sociétal. Ce modèle replace la société au cœur des enjeux économiques et il constitue une voie à suivre par les entreprises pour aider les gouvernements à faire face aux multiples problèmes de la société, pour créer des avantages concurrentiels, ou encore pour établir une relation de confiance avec la société. Mais pour qu'un tel modèle soit couronné de succès, il faut bien entendu qu'il soit un vrai état d'esprit partagé par toutes les parties prenantes de l'entreprise : dirigeants, actionnaires, fournisseurs, salariés, universités...

Toutefois, si ce modèle a bien trouvé sa place dans les stratégies des grandes entreprises, la question de sa pertinence au sein des PME reste posée.

C'est ainsi que nous proposons, dans le chapitre suivant, de faire connaissance de la PME en tant qu'organisation à caractéristiques bien spécifiques. C'est une étape nécessaire avant de confronter le cadre conceptuel de la CVP introduit par Porter et Kramer au contexte de ces entreprises.

*« La Pme est parée de toutes les vertus : dynamisme, réactivité, flexibilité... Il est vrai que tous ces traits s'avèrent en période de crise des atouts majeurs. Cette entreprise a “ ambiance conviviale ” constitue le vivier sur lequel toutes les sociétés modernes doivent s'appuyer pour transformer le capitalisme de masse, hérité du modèle taylorien-fordiste ou le socialisme d'Etat, hérité du modèle marxiste, en un capitalisme entrepreneurial. La PME, c'est l'entreprise qui investit, qui embauche, qui innove... En somme, “ Small is beautiful ”! »*

*Torrès, O. Professeur à l'Université de Montpellier (LABEX Entreprendre).*

## **CHAPITRE II**

### **Les déterminants théoriques de la perception de la CVP chez les dirigeants de PME**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE

La prise en conscience de l'importance des petites et moyennes entreprises (PME) n'a commencé qu'en début du XXIème siècle. Aujourd'hui, elles sont considérées comme le moteur de l'économie en Europe : elles constituent une source très riche de compétitivité, d'innovation et d'emplois. Elles représentent 99 % de l'ensemble des entreprises et offrent environ 75 millions d'emplois. Rappelons que près de 60% des salariés du privé sont employés en France dans des PME. Cette part est plus importante dans le secteur des BTP et du commerce. En ce qui concerne l'industrie, 50% des salariés travaillent dans des PME. L'intérêt que nous portons donc, dans cette recherche, à cette catégorie d'entreprise est loin d'être fortuit. Nous nous penchons plus précisément sur l'attitude des dirigeants de ces entreprises vis-à-vis de la CVP (Création de Valeur Partagée). En d'autres termes, nous nous interrogeons sur la perception que portent ces dirigeants à la notion de CVP et la possibilité d'intégrer la démarche de son instauration dans le contexte des PME.

Toutefois, la réponse à cette question passe d'abord par une découverte du contexte des PME/ terrain de recherche. Ceci constitue l'objet de ce deuxième chapitre.

Dans la première section, nous proposons une synthèse des connaissances autour de la PME : sa définition, son importance et évolution, ses spécificités et les raisons qui en font l'objet d'un nombre croissant de recherches en sciences de gestion.

Dans la seconde section nous étudions l'influence de l'environnement sur le comportement stratégique de la PME. C'est à travers cette section que nous pouvons légitimer l'intégration de la démarche de CVP au sein de ces organisations.

Au cours de la troisième section, nous étudions de près le processus stratégique et de prise de décision au sein des PME. Ce processus est fondamental car il est sous-jacent à l'adoption ou non d'une démarche de CVP. Dans ce cadre, nous mettons l'accent sur le rôle central du dirigeant en tant qu'acteur principal de la prise de décision au sein de la PME.

Cette dernière section ouvre le débat sur l'influence du profil, des valeurs, et des intuitions du dirigeant de la PME dans sa prise de décision.

A travers ce chapitre, nous espérons synthétiser un ensemble de connaissances suffisantes autour des PME, nous permettant de comprendre notre terrain de recherche et d'évaluer l'influence des différentes variables qui agissent sur le comportement stratégique dans ces organisations, notamment : l'environnement et les caractéristiques du dirigeant (ses valeurs et ses intuitions).

Ainsi, ce chapitre constitue une trame de fond qui nous permet d'avoir une première idée théorique sur l'attitude des dirigeants des PME envers la notion de CVP, ainsi que sur l'adéquation de ce modèle présenté par Michael Porter avec la posture de la PME.



## ***II.1- Les PME : un objet de recherche particulier/ inédit/ séduisant***

Les chercheurs qui se sont intéressés, dans leurs ouvrages et articles scientifiques, à traiter les modélisations, les caractéristiques, et les comportements des PME réalisent que la principale caractéristique des PME réside dans leurs diversités. Cette diversité explique le retard pris par les chercheurs à orienter leurs problématiques vers les PME (Julien et al. (1997), Torrès (1999, 2004)<sup>111</sup>. Le choix, de la PME comme objet de notre recherche prend toute son importance.

Nous proposons de présenter dans un premier paragraphe la définition, place et évolution des PME.

Le second paragraphe a pour objectif de présenter les caractéristiques et les spécificités des PME.

Le dernier paragraphe propose de mettre la lumière sur les principales recherches, en sciences de gestion, qui se sont intéressées à la PME, ce qui nous permet de justifier le choix de travailler sur ce type particulier d'organisations.

Cette synthèse théorique autour de la PME nous servira de trame de fond pour déterminer les axes de notre guide d'entretien et de cadre référentiel pour l'analyse de la faisabilité de la transposition des axes de la Création de Valeur Partagée proposés par Michael Porter dans le milieu des PME.

### ***II.1.1- La PME : Une organisation complexe***

Ce titre se compose de deux points : le premier a pour objectif de répondre à la question « qu'est-ce que les PME ? Et le second présente la place et l'évolution des PME.

La tentative d'expliquer le terme de PME nous mène à consulter la littérature spécialisée qui prouve que la définition de la PME est loin d'être une notion claire et courante vue sa grande diversité (Julien 1997 et Julien- Marchesnay., 1987)<sup>112</sup>.

Les chercheurs présentent des avis différents et divergents sur cette définition (Habersaat M. et Al., 2000)<sup>113</sup>, de plus de multiples publications comme celles de Marchesnay (1993), Julien (1993) et Torrès (1997)<sup>114</sup> mettent l'accent sur la difficulté, voir l'impossibilité, de définir de manière monosémique la notion de PME.

#### ***II.1.1.1- Cadre conceptuel de la PME***

Se demander qu'est-ce que les PME ? Et non pas qu'est-ce que la PME ? C'est simplement parce que la PME n'existe pas, il est plus adéquat de parler « des PME » étant donné que ce concept comporte des entités différentes et hétérogènes. (Torrès, O., 1999).

---

<sup>111</sup> LAARRAF.Z. De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine, *thèse de doctorat*, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), 2010, p.93.

<sup>112</sup> *Id.*, p.100.

<sup>113</sup> *Ibid.*

<sup>114</sup> TORRES, O. Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E*, Vol 10, n° 2, 1997, p.21.

L'hétérogénéité et la diversité des PME résident généralement dans les marchés qu'occupent celles-ci et dans le statut juridique qu'elles portent. En effet, on distingue d'un côté, entre les PME artisanales et celles qui œuvrent dans les secteurs de haute technologie et d'un autre côté, entre les PME constituées en société anonymes, en sociétés simples ou encore en sociétés à responsabilité limitée (Wtterwulghé., 1998)<sup>115</sup>.

Dans le but de faciliter la vue d'ensemble des définitions accordées aux PME, nous nous retournons sur deux approches utilisées pour les définir. Elles se distinguent par leur choix de critères soit qualitatifs ou quantitatifs.

### ***II.1.1.1.1- Définition selon l'approche qualitative***

Cette approche définit les PME selon des caractéristiques qualitatives communes que peuvent avoir les PME ou souvent quelques groupes de PME. Ces principales caractéristiques sont : les objectifs de la direction, le type de la propriété, la structure, le niveau technologique et les critères de situation comme la vulnérabilité et la dépendance. Nous nous intéressons ici aux objectifs et à la structure de la PME ce sont deux critères qui peuvent influencer fortement la mise en place d'une démarche de Création de Valeur Partagée.

#### **❖ Les objectifs des PME**

Les objectifs des PME et de leur dirigeant ne semblent pas très différents. En effet, Les PME cherchent généralement, à réaliser les mêmes objectifs que leur dirigeant sous forme de différentes combinaisons possibles des buts jugés capitaux: la pérennité, l'indépendance, la croissance et l'autonomie<sup>116</sup>.

Selon Marchesnay<sup>117</sup> les différentes combinaisons de ces buts permettent d'observer deux principaux types d'entrepreneurs :

Le premier dit PIC car il se base sur la combinaison (Pérennité, Indépendance, Croissance), ce dirigeant généralement, identique ou proche à l'entrepreneur artisan <sup>118</sup> utilise des capitaux d'origine familiaux car il craint l'endettement, il gère l'entreprise sous un système autocratique où le domaine d'activité est bien délimité et les missions sont assez bien différenciées. La bonne maîtrise du métier par le dirigeant lui permet de suivre de près les changements technologiques et commerciaux, il essaie de développer son entreprise en mettant les conditions de pérennisation et d'indépendance sous les yeux. Certes ces entreprises sont plus discrètes mais sont souvent un bon exemple d'efficacité et d'efficience.

Le second entrepreneur choisi une combinaison dite CAP (Croissance, Autonomie, et Pérennité). Il tente de jouer des changements de l'environnement. Doté d'une forte volonté de puissance, ce dirigeant recherche le développement de ses activités et de ses ventes selon différents modes de développement (diversification ou spécification de l'activité) ou de financement. Son second but est la recherche d'autonomie même avec l'existence de collaborations avec d'autres parties. Ce dirigeant dépasse le rôle de réactif pour être aussi

---

<sup>115</sup> GENDRE-AEGERTER. D. *op.cit.*, p.100.

<sup>116</sup> GARDES. L. *Méthodologie d'analyse des dysfonctionnements des systèmes pour une meilleure maîtrise des risques industriels dans les PME : application au secteur du traitement de surface*, thèse de doctorat, Sciences de l'environnement. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne; INSA de Lyon, 2001, P 40.

<sup>117</sup> MARCHESNAY, M. La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale P.M.E*, Vol 1, n° 3-4, 1988, p.263.

<sup>118</sup> L'entrepreneur artisan selon Laufer (1975) est un dirigeant qui ne veille que sur son indépendance personnelle et la survie de son entreprise.

proactif dans son environnement et une telle entreprise s'avère plus performante qu'une entreprise gérée par un dirigeant PIC.

Cette typologie de dirigeants de PME nous montre le rôle prépondérant du dirigeant dans la survie de la PME ainsi que sa dépendance à son environnement au quel il cherche à s'adapter constamment. En effet, la gestion personnalisée<sup>119</sup> est une caractéristique typique de la PME, elle sera reprise plus loin dans l'analyse des caractéristiques de la PME.

### ❖ La détention du capital et la structure de la PME

D'autres critères qualitatifs qui sont employés dans cette approche sont : la propriété du capital ou la structure de l'organigramme (Witterwulge., 1998)<sup>120</sup>.

Les types de propriété fréquents dans les PME sont :

- La propriété est oligarchique avec plus d'un propriétaire ayant ou non une relation familiale.
- La propriété est plus axée sur un seul gérant mais pouvant aussi être familiale.
- La propriété monocratique où un actionnaire détient l'entreprise (selon la communauté européenne ce type de propriété engendre la révocation du domaine de PME).

La propriété du capital ne peut pas être considérée de manière séparée. Elle doit être reliée à d'autres critères comme la structure de l'entreprise.

Selon H. Mahe de Boislandelle (Mahe., 1988)<sup>121</sup>, la PME peut avoir cinq formes différentes :

- La structure simple
- La structure mécaniste
- La structure d'expertise professionnelle
- La structure par chantier
- La structure par projet

#### ***La structure simple :***

C'est une structure caractérisée par un sommet hiérarchique souvent réservé au dirigeant seul, la ligne hiérarchique<sup>122</sup> est très courte et parfois confondue avec la technostructure<sup>123</sup>, avec une inexistence ou une externalisation du soutien logistique<sup>124</sup>. Cette structure est basée sur la centralisation en son sommet hiérarchique (le dirigeant) et sur la supervision directe.

---

<sup>119</sup> Par la gestion personnalisée on désigne le rôle de chef d'orchestre joué par le dirigeant et le fait que l'entreprise est gérée de manière indépendante.

<sup>120</sup> GENDRE-AEGERTER. D. *op.cit.*, p.101.

<sup>121</sup> GARDES. L. *Op.cit.*, p.42.

<sup>122</sup> La ligne hiérarchique est l'arborescence d'encadrement.

<sup>123</sup> La technostructure désigne la structure de planification, de programmation qui préside la production ou la distribution assistée par des procédures strictes de réalisation et de contrôle.

<sup>124</sup> Le soutien logistique est une fonction d'appui indirect aux différents flux de travail comme la réception, la recherche et développement, le service des ressources humaines etc.



**Figure 10: Schématisation de la structure simple selon (Mahe 1988)**

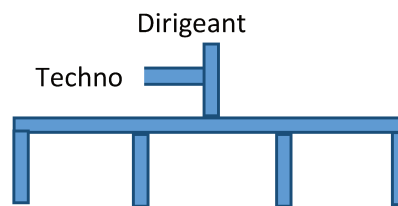
**Source : Laurence Gardes (2013) Méthodologie d'analyse des dysfonctionnements des systèmes pour une meilleure maîtrise des risques industriels dans les PME : application au secteur du traitement de surface p.43.**

Bien que la principale lacune de cette structure réside dans la forte dépendance au dirigeant qui doit prendre l'ensemble des décisions et donc peut se retrouver devant une fausse hiérarchisation entre les décisions stratégiques et celles opérationnelles. La cohésion du personnel derrière le dirigeant donne à cette structure l'avantage d'une bonne résistance en temps de crise (Mahe 1988).

❖ **La structure mécaniste :**

C'est une structure qui caractérise les entreprises fortement mécanisées, qui ont un processus de production plus ou moins stable, elle diffère de la structure simple par sa technostructure qui veille sur un fonctionnement un peu plus procédurier.

Une telle structure permet une décentralisation partielle des décisions opérationnelles, une communication plus formelle et moins directe (elle passe par la technostructure) et l'apparition de procédures de contrôle.



**Figure 11: Schématisation de la structure mécaniste d'une PME (Mahe., 1988)**

**Source : Laurence Gardes (2013) Méthodologie d'analyse des dysfonctionnements des systèmes pour une meilleure maîtrise des risques industriels dans les PME : application au secteur du traitement de surface P44.**

❖ **La structure d'expertise professionnelle**

Comme son nom l'indique la principale caractéristique de cette structure est le haut niveau de qualification de ses opérateurs. Elle est différente des deux premières structures, elle contient un sommet stratégique réduit, une ligne hiérarchique courte, une faible technostructure

mais un soutien logistique et un centre opérationnel<sup>125</sup> imposant, ce sont les opérateurs eux-mêmes qui détiennent une grande partie du pouvoir.

Bien que le pouvoir et l'autonomie accordés aux opérateurs limitent leur évaluation et leur contrôle, la formation, qui caractérise ce type de structure, permet un bon partage des valeurs de l'entreprise.

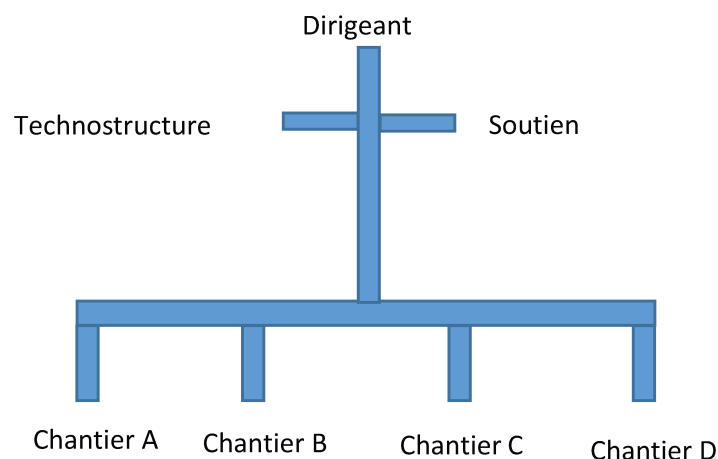
#### ❖ La structure par chantier

Son nom fait penser aux entreprises qui œuvrent dans le bâtiment et dans certains travaux d'ingénierie, cette structure diffère des autres par son sommet hiérarchique technico-commercial, par le renforcement de sa ligne hiérarchique, l'importance de sa technostructure et la centralisation de son soutien logistique.

La coordination au sein d'une telle structure se fait par chantier attaché à un chef de chantier, ce qui laisse un rôle stratégique considérable pour le sommet hiérarchique.

La communication est plus formelle entre les chantiers et la direction qu'entre les chantiers eux-mêmes.

Cette structure plus ou moins décentralisée limite le contrôle et la rigueur et favorise l'écart du rythme de travail, compte au partage des valeurs de l'entreprise, il est aussi limité.



**Figure 12: Schématisation de la structure par chantier  
d'une PME (Mahe., 1988)**

**Source : Laurence Gardes (2013) Méthodologie d'analyse des dysfonctionnements  
des systèmes pour une meilleure maîtrise des risques industriels dans les PME : application  
au secteur du traitement de surface p.46.**

<sup>125</sup> Le centre opérationnel est constitué par l'ensemble des opérateurs dont le travail est directement lié à la production des biens et services.

### ❖ La structure par projets

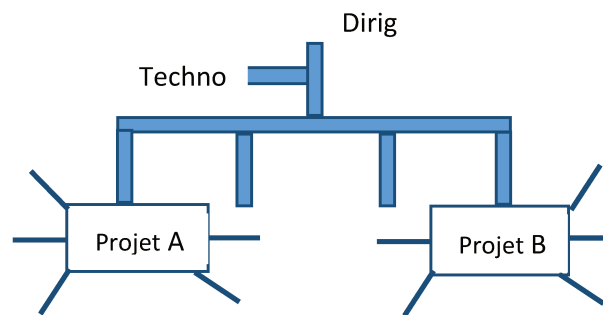
La structure par projet est présente généralement dans les entreprises qui cherchent à se différencier par l'innovation. Ce fonctionnement par projet est variable d'une entreprise à l'autre, soit l'entreprise ne fonctionne qu'en projet, soit qu'elle ne fonctionne par projet que ponctuellement et là elle associe au schéma de sa structure par projet un fonctionnement plus classique.

La structure par projet se caractérise par un sommet stratégique limité, une courte ligne hiérarchique, un déplacement des opérationnelles vers le chef de projet et un faible soutien logistique.

La structure change si le chef de l'entreprise se confond avec le sommet stratégique. La mobilisation devient générale sur le projet, même si d'autres activités sont poursuivies parallèlement, ou si plusieurs projets sont conduits conjointement.

Les particularités d'une telle structure résident dans le taux élevé de différenciation des fonctions, dans la formalisation faible des activités, dans la décentralisation des activités et des pouvoirs, et dans la communication importante entre les opérationnelles, les techniciens, les chefs de projet et le dirigeant. La forte communication dans cette structure permet une parfaite transmission des valeurs de l'entreprise et le travail entre des personnes de formations, généralement, équivalentes, assure une bonne adaptabilité.

Cependant, cette structure présente quelques inconvénients qui apparaissent dans la difficulté du travail isolé et dans l'appréciation des individus qui se fait surtout par une appréciation de leurs performances. De plus pour que cette structure puisse durer, l'existence de différents projets est obligatoire sinon elle se transformera en structure d'expertise professionnelle.



**Figure 13: Schématisation de la structure par projet d'une PME (Mahe., 1988)**

**Source : Laurence Gardes (2013) Méthodologie d'analyse des dysfonctionnements des systèmes pour une meilleure maîtrise des risques industriels dans les PME : application au secteur du traitement de surface p.46.**

En résumé, selon Mahe (Mahe., 1988)<sup>126</sup> une seule structure ne suffit pas à représenter exactement le fonctionnement d'une PME. Celle-ci est plus présentée par un mélange entre ces différentes structures selon leurs activités et selon leurs contraintes techniques, économiques et humaines.

L'approche qualitative désigne la PME non seulement par le rôle actif de son dirigeant mais aussi quand ce dernier est lui-même le bailleur de fond ou quand le dirigeant gère l'entreprise avec un nombre restreint de cadres. Ces différentes caractéristiques qualitatives nous intéressent car elles soulignent le rôle primordial du dirigeant, et nous l'utiliserons plus loin pour mieux comprendre la PME, mais cette approche reste insuffisante pour définir la PME, d'où le recours à l'approche quantitative.

### ***II.1.1.1.2- Définition selon L'approche quantitative***

L'hétérogénéité des PME ne nous permet que de tenter de la définir de manière générale. En effet la PME peut désigner toute entreprise dont la taille, mesurable selon trois principales caractéristiques quantitatives (le nombre d'employés, le bilan et le chiffre d'affaires), ne dépasse pas certains seuils. Cependant la fixation de ces seuils diffère d'un pays à l'autre.

Selon l'INSEE<sup>127</sup>, « Une PME est toute entreprise comprenant entre 10 et 250 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan ne dépasse pas 43 millions d'euros. En dessous, il s'agit d'une TPE (Très Petite Entreprise) ».

Selon la recommandation (2003/361/CE3) adoptée par l'union européenne le 3 mai 2003 une PME est définie selon sa taille et la nature de ses relations avec d'autres entreprises. Cette définition est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005, en remplaçant la recommandation (96/280/CE). Cette définition utilise les concepts d'entreprises autonomes, d'entreprises

<sup>126</sup> GARDES. L. *Op.cit.*, p.46.

<sup>127</sup> <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/petite-moyenne-entreprise.htm>

partenaires et d'entreprises liées afin de spécifier les PME faisant partie d'un groupe des PME autonomes.

En règle général, la plupart des PME sont autonomes parce qu'elles sont totalement indépendantes ou ont conclu un ou plusieurs partenariats (moins de 25 % chacun) avec d'autres entreprises, si cette participation ne dépasse pas 50%, la relation unit des entreprises partenaires, au-delà de ce seuil, les entreprises sont liées<sup>128</sup>.

### **Premièrement : Le nombre des employés**

La PME peut être définie selon son effectif de personnels, ce critère est facilement accessible et mesurable, la limite de ce critère est fixée à moins de 250 salariés (généralement calculé en fonction des emplois à temps plein) par l'Union Européenne (UE) (Eurostat, 2011)<sup>129</sup> et par la France selon le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 (Version consolidée au 09 mai 2015)<sup>130</sup>. Cette limite varie selon la topographie des entreprises qui diffère d'un pays à l'autre. Par exemple la PME américaine est une entreprise qui compte moins de 500 salariés (Julien, P.-A., Marchesnay, M., 1988)<sup>131</sup>.

Un découpage plus pointilleux peut être effectué parmi les PME en distinguant les moyennes entreprises comptant de 50 à 249 emplois (toujours équivalent à plein temps), les petites entreprises comprenant entre dix et 49 emplois et les très petites entreprises (TPE), appelées parfois des micro-entreprises avec moins de dix emplois.

L'effectif de l'entreprise n'est cependant pas le seul critère quantitatif utilisé par cette approche il en existe d'autres, tel le chiffre d'affaires et d'autres données touchant au bilan de l'entreprise.

### **Deuxièmement : Le bilan et le chiffre d'affaires**

Les limites de chiffre d'affaires et du bilan désignant les PME sont fixés par un chiffre annuel ne dépassant pas 50 millions d'euros avec un total de bilan allant jusqu'à 43 millions d'euros (Commission Européenne, 2009). Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est celle dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros, et une micro-entreprise est celle dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel ne dépasse pas 2 millions d'euros.

En plus de ces conditions, les PME doivent respecter le critère d'indépendance. C'est à dire que 25% du capital ou des droits de vote ne doivent pas être détenus par une entreprise, ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition des petites et moyennes entreprises ou de la petite entreprise.

Même s'il n'existe pas d'unanimité dans l'élaboration de la définition de la PME, une définition opérationnelle reste nécessaire. Généralement, pour des raisons évidentes d'accès

---

<sup>128</sup> Selon le texte de la recommandation p 16, 20 et 23.

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf)

<sup>129</sup> **Eurostat European Commission**, *Key figures on European business: with a special feature on SMEs*. Pocketbooks, 2011, p.10.

<sup>130</sup> Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 est relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique (article 3).

<sup>131</sup> **GENDRE-AEGERTER. D.** *Op.cit.*, p.101.



aux données et donc d'opérationnalisation de la définition, la définition de l'approche quantitative est largement privilégiée (Wtterwulghé., 1998)<sup>132</sup>.

Si nous cherchons une définition pour les PME c'est pour pouvoir l'utiliser pour déterminer notre périmètre de recherche. Cependant l'information que nous pouvons obtenir facilement c'est le nombre de salariés de l'entreprise<sup>133</sup>. Dans notre recherche on ne retient que ce critère sans faire de distinctions au sein des PME en considérant comme PME toute entreprise comprenant moins de 250 emplois équivalents plein temps. Les données touchant au chiffre d'affaires ou au bilan ont été abandonnées pour des raisons pratiques de disponibilité.

Si on s'intéresse particulièrement aux PME c'est parce que ce type d'entreprises est actuellement un acteur dynamique agissant sur la plan économique et social et qu'il ne faut pas le mettre à l'écart. Examinons de près dans le titre suivant la place et l'évolution des PME.

### ***II.1.1.2- Place et évolution des PME***

L'Europe compte plus de 20 millions de PME avec moins de 250 emplois équivalents plein temps. Les PME représentent 99% des entreprises Européennes, elles constituent le pilier de la croissance économique, d'innovation, d'emploi et d'intégration sociale, elles génèrent plus de deux tiers des emplois. Parmi elles, les micro-entreprises restent les plus courantes et fournissent le plus d'emplois (Eurostat, 2010). Les mêmes tendances se confirment en France où 99,7 % des entreprises sont des PME et fournissent les deux tiers des emplois selon le rapport de l'observatoire les PME de Bpifrance 2014.

#### ***II.1.1.2.1- Poids des PME dans l'économie Française***

L'importance des PME dans l'économie française peut être indiquée par des chiffres clés tel que le nombre des PME par rapport aux GE ou le nombre d'emplois qu'elles offrent, comme par leur présence dans tous les secteurs du tissu économique.

#### **Premièrement : Les chiffres clés**

Avant de commencer toute recherche sur l'importance des PME dans le paysage économique français, on suppose que cette dernière soit loin d'être négligeable, cette hypothèse est confirmée par le rapport sur l'évolution des PME réalisé par l'observatoire des PME de Bpifrance<sup>134</sup> et publié en février 2014.

Selon ce rapport, en 2011(Lemasson., 2014) le territoire économique français était constitué de 243 grandes entreprises (GE), 5000 entreprises de taille intermédiaire (ETI)<sup>135</sup>. Quant aux PME, on distingue 138000 PME non micro-entreprise et 3 millions de PME micro-entreprises. On peut évidemment conclure que les PME constituent la quasi-totalité du tissu économique français, 4% des entreprises sont des PME non micro-entreprises et 95% sont des PME micro-entreprises.

---

<sup>132</sup> GENDRE-AEGERTER. D. *Op.cit.*, p.100.

<sup>133</sup> Par commodité le nombre d'emplois est usuellement retenu dans les recherches sur les PME (Julien et Marchesnay., 1988).

<sup>134</sup> BPIFRANCE FINANCEMENT. (2015) OPME 2014 Rapport sur l'évolution des PME, *Société anonyme à conseil d'administration*, p. 24.

Ce Rapport est diffusé en février 2014 il permet de comprendre les évolutions des PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire) mais aussi leur hétérogénéité. Réalisé sur l'année 2012, ce rapport permet de comparer les évolutions d'une année sur l'autre.

<sup>135</sup> (ETI) Entreprise de Taille Intermédiaire emplois entre 251 et 5000 salarié.

Hors toutes activités financières et assurances, la France compte 3.09 millions de PME dont 2.95 millions de micro-entreprises, elles emploient 2.9 millions de salariés et créent 21% du totale de la valeur ajoutée des entreprises. Le reste des PME non micro-entreprises (environ 136000) emploient 4.1 millions de salariés et réalisent 23% du total de la valeur ajoutée des entreprises.

Dans l'ensemble, les PME emploient environ 7 millions salariés et créent 44% du total de la valeur ajoutée réalisée par les entreprises en France en 2011<sup>136</sup>.

### **Deuxièmement : La répartition des PME dans les différents secteurs d'activité :**

Selon le rapport sur l'évolution des PME (2014)<sup>137</sup>, les PME micro-entreprises en France placent 70% de leurs salariés dans des activités tertiaires, contre 64% pour l'ensemble des entreprises, 19% dans la construction contre 11% en moyenne. Alors qu'elles ne concentrent que 11% de leurs effectifs en industrie contre 25% chez les autres entreprises. Environ la moitié des emplois des micro-entreprises industrielles relèvent de l'artisanat commercial tel que la boulangerie, la pâtisserie, la charcuterie ou bien des activités proches aux services comme la réparation et l'imprimerie.

Les PME micro-entreprises recourent aux marchés de proximité, les deux tiers n'ont aucun salarié, 16% n'en ont qu'un, généralement le gérant lui-même, et 12% en ont deux ou plus. L'organisation en groupe est quasi inexistante.

Quant aux PME « non micro-entreprises », elles comptent en moyenne une trentaine de salariés, 63% en ont moins de 20 et seulement 11% emploient plus de 50 salariés. Cette catégorie de PME est plus présente dans toutes les activités surtout dans la construction et les industries de type traditionnel comme le textile, le papier, le bois, l'imprimerie ou les industries extractives.

Dans les activités des services, elles sont présentes surtout dans l'hébergement, la restauration, l'enseignement marchand, et l'hébergement médico-social. Cette présence dans multiples activités économiques permet aux PME non micro-entreprises d'employer 46% des salariés des activités juridiques et comptable, 39% de ceux des autres activités spécialisées, scientifiques et techniques, 36% dans les activités d'édition et 34% au sein de la production de films.

Les trois quarts des PME non micro-entreprises sont des unités légales indépendantes, 22% ont une structure de groupe français et 3% sont contrôlées par des groupes étrangers. Dans notre recherche nous nous intéressons seulement aux PME indépendantes pour des raisons concernant le comportement des dirigeants de ce type de PME (précisées plus loin). Les PME non micro-entreprises indépendantes ont une vingtaine de salariés en moyenne et réalisent un peu plus de la moitié de la valeur ajoutée.

Selon Woot (De Woot, 2005), « Le nombre et la qualité des PME seront déterminants pour notre avenir économique. C'est là que se crée et se renouvelle constamment le tissu industriel d'une région ou d'un pays, les PME sont une source indispensable de créativité, de dynamisme et d'emplois », en plus « les PME jouent de multiples rôles dans la société comme

---

<sup>136</sup> BPIFRANCE FINANCEMENT. *Op.cit.*, p.24

<sup>137</sup> *Ibid.*

celui d'innovateur, de mécanisme dans la privatisation des entreprises d'État, de réponse à la concurrence globale ou de régénérateur pour la régulation économique (Jenkins., 2004).

Bien que les médias semblent s'intéresser plus aux Grandes Entreprises, célèbres par leur masse salariale ou chiffre d'affaires, l'importance des PME dans le tissu économique est aujourd'hui, bien reconnue et prouvée par des statistiques récentes et fiables. Après avoir présenté les PME, nous allons découvrir, dans le point suivant, l'évolution et les changements qui ont touché les PME les dernières années.

### ***II.1.1.2.- Evolution et internationalisation des PME***

Dans un contexte économique marqué par ses évolutions et ces moments de crises, il nous semble intéressant d'examiner deux points, le premier concernant la capacité de résistance et de survie des PME face aux changements et aux crises économiques, et le second concerne le phénomène d'internationalisation qui touche de manière exponentielle les PME.

#### **Premièrement : La perpétuité des PME en périodes de crises**

Au cours des années 60 et 70 les grandes entreprises (GE) intensifient leurs activités dans plusieurs pays industrialisés, ce qui n'a pas été sans conséquences sur les PME, notamment pour celles œuvrant dans le secteur de l'électroménager en Europe ou en textile et vêtement en Amérique du nord qui a disparu face à la concurrence internationale. D'autres PME se sont regroupées ce qui a élargie l'écart entre cette catégorie de PME et celle des PME micro-entreprises (Julien et Marchesnay., 1988).

A partir des années 80, la structure, le nombre et même les activités des PME ont changé au fil du temps, leur présence dans le petit commerce de distribution a glissé vers les services de sous-traitance aux grandes entreprises (GE) qui choisissent d'externaliser de plus en plus leurs activités non cruciales de leur chaîne de valeurs (Julien et Marchesnay., 1988).

Bien que les grandes entreprises soient développées au détriment de quelques PME, ces dernières persisteront toujours, compte tenu de la nécessité d'hyperspécialisation dans des niches stratégiques, la nécessité de flexibilité et de rapprochement aux marchés.

Cette résistance des PME est été prouvée dans les périodes de crise économiques où malgré la stagnation ressentie durant cette crise, les PME arrivent à survivre. Selon une étude réalisée par l'assureur-crédit Hermes sur les bilans 2008 et 2009 des entreprises françaises et italiennes, les PME ont une bonne capacité d'adaptation aux crises et ont pu, sauf pour une minorité d'entre elles, préserver leur rentabilité. Les PME œuvrant dans le secteur de la pharmacie et d'agroalimentaire sont les premières à réussir, suivies par celles œuvrant dans la chimie et dans la construction qui arrivent à résister tandis que les PME sous-traitantes de la filière automobile, bois et papier ont rencontré des baisses significatives de leurs trésoreries.

Cette capacité de résistance des PME en période de crise est de nouveau soulignée par M. Antonio Tajani, vice-président de la Commission européenne chargé de l'industrie et de l'entrepreneuriat qui déclare « Après cinq années de stagnation, je suis heureux de voir que les PME vont à nouveau connaître la croissance. Elles commencent aussi à recruter davantage de personnel. En outre, nos indicateurs sont clairs, la croissance des PME peut encore s'amplifier en 2014. Les PME sont le moteur de notre économie puisqu'elles nous aident à sortir lentement de la crise économique la plus grave que l'UE ait connue ces 50 dernières années.» Rapport de la Commission Européenne 2014.

Par ailleurs selon la Commission Européenne 2014, les PME européennes ont été sensiblement plus résistantes que les grandes entreprises au début de la crise, c'est-à-dire entre 2008 et 2011. Néanmoins, alors que la crise se terminait, les PME ont été plus lentes à récupérer que les Grandes Entreprises. L'écart entre les performances des PME et des grandes entreprises sur l'ensemble de la période de la crise serait lié à la faiblesse de la demande intérieure, qui est considérée comme un important stimulant de marché pour les PME.

### **Deuxièmement : L'internationalisation des PME**

Actuellement, plusieurs PME recourent à l'internationalisation qui ne concerne pas uniquement les ventes de l'entreprise mais également ses fonctions, selon une étude suisse réalisée en 2011 par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO), les raisons d'un élargissement des activités d'une PME au-delà des frontières du pays sont: des débouchés plus importants, la croissance de la firme et l'épuisement des capacités de production du pays.

En effet, les pays européens les plus petits, avec des marchés nationaux peu étendus, comme la Suisse, ont des PME qui sont davantage internationalisées. La taille du marché national serait de ce fait un facteur décisif pour l'internationalisation (Commission Européenne., 2012).

La taille de l'entreprise constitue un autre critère décisif de l'internationalisation. Ce sont les entreprises de taille moyenne qui sont les plus capables d'internationaliser leurs activités. En Europe, seules 17 % des PME micro-entreprises exportent contre 51 % des entreprises de taille moyenne (Commission Européenne., 2012). Outre les traditionnelles exportations et les importations, les outils de l'internationalisation des PME sont les alliances stratégiques, les fusions-acquisitions et les réseaux interentreprises transfrontières qui ont connu un développement rapide ces dernières années (OCDE, 2010).

Ce phénomène a suscité un nombre impressionnant de recherches (Torrès., 1999 ; McDougall et Oviatt., 2000 ; Lu et Beamish., 2001; Fillis., 2001; Hutchinson et al. 2005 ; Chtourou., 2006 ; Doole et al., 2006 ; Ruzzier et al., 2006). Ces travaux ont expliqué l'internationalisation des PME sous différentes approches théoriques.

Les premières explications sont très influencées par le modèle dit «Uppsala » ou «Pattern d'internationalisation » développé par (Johanson et Vahlne., 1990; 2009) qui se base sur la progressivité dans l'expansion internationale des PME, reconnues par leurs ressources limitées, l'objectif de cette internationalisation progressive est de limiter et de maîtriser l'incertitude spécifique aux marchés étrangers.

Selon ce modèle, l'internationalisation des PME passe par un processus qui commence par l'entrée de la PME dans certains marchés étrangers perçus comme peu ou pas risqués. Ces marchés cibles sont généralement proches des PME concernées et dont les caractéristiques culturelles, sociales, économiques et institutionnelles sont similaires ou identiques au marché local c'est-à-dire « des marchés que la PME peut facilement comprendre » (Johanson & Vahlne., 1990, p. 13)<sup>138</sup>.

---

<sup>138</sup> MEIER, O. & MESCHI, P. Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme. *Management international*, Vol 15, n° 1, 2010, p. 15.

Durant cette première étape, l'entreprise a acquis une expérience qui lui permet de mieux gérer les risques et l'engagement de ses ressources à l'étranger et donc peut s'introduire dans d'autres marchés étrangers mal cernés auparavant.

D'autres recherches sur l'internationalisation des PME critiquent ce processus d'internationalisation « pas à pas » car il correspond à l'environnement des PME dans les années 1970 et 1980 et n'est plus valable depuis l'année 1990 notamment avec le développement des flux d'information en provenance des marchés étrangers, avec la réduction des frais de transport et de communication en plus du partage des expériences d'internationalisation des entreprises et du recours à des mécanismes de gouvernance plus efficaces (Autio, 2005; Barkema & Drogendijk., 2007)<sup>139</sup>. L'ensemble de ces changements touchant l'environnement international des PME « ont rendu les postulats de base [du modèle Uppsala] invalides et ont créé le besoin de formaliser un modèle alternatif [d'internationalisation] » (Autio, 2005., p. 11).

Les dernières recherches sur l'internationalisation des PME défendent l'internationalisation non progressive<sup>140</sup> et diffusent la notion du « grand saut » à l'étranger. « La notion du grand saut suggère que les plus grosses difficultés auxquelles sont confrontées les firmes, sont celles liées à la décision de passer d'une échelle locale à une échelle internationale, et cela quel que soit le marché étranger cible » (Pedersen & Shaver., 2000, p. 9<sup>141</sup>). Cette approche rejoint celle des « firmes nées globales » (Bonaccorsi., 1992; Oviatt & McDougall., 1994; 1997; Chetty & Campbell-Hunt., 2004)<sup>142</sup>, qui donne l'exemple de PME qui décident peu après leur création d'élargir leurs débouchés vers l'étranger. Dans ce cas, la durée d'existence de l'entreprise n'est pas corrélée positivement au degré de son internationalisation. Il s'agit d'une PME « qui dès sa naissance, cherche à retirer un avantage concurrentiel significatif de l'exploitation de ressources et de la vente de biens dans de multiples pays » Oviatt & McDougall (1994, p. 49)<sup>143</sup>.

Les PME peuvent se développer à l'échelle internationale soit de manière progressive ou non concernant la prise de risques liée aux marchés étrangers.

Bien que l'internationalisation offre aux PME, principalement celles à fort potentiel de croissance, un instrument stratégique pour maintenir leur compétitivité et leur croissance (OCDE., 2005)<sup>144</sup> celles-ci peuvent rencontrer des obstacles internes et externes :

L'obstacle interne, le plus présent, est le niveau élevé des coûts du processus d'internationalisation engendrés par les études de marché, la traduction de documents, l'adaptation du produit, les déplacements et les nouveaux risques commerciaux et financiers (OCDE., 2005). Parmi les obstacles externes on cite la législation, les normes sur les produits, la protection des droits de propriété intellectuelle, le manque de capitaux ou de financements, les différences culturelles et linguistiques, et le manque d'informations de qualité (OCDE., 2010).

---

<sup>139</sup> **TAPIA MOORE, E., MESCHI, P.** Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME. *Management international*, 2010, Vol 15, n°1, p. 88.

<sup>140</sup> Au sens de la réduction de la distance entre le marché local et le marché étranger et de la prise en compte du risque associé.

<sup>141</sup> **TAPIA MOORE, E., MESCHI, P.** *Op.cit.*, p. 88.

<sup>142</sup> *Ibid.*

<sup>143</sup> *Ibid.*

<sup>144</sup> **RAPPORT ANNUEL DE L'OCDE.** L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, 2005, p. 34.

Ce phénomène d'internationalisation des PME nous montre qu'il est temps aujourd'hui d'abandonner l'image traditionnelle des PME enfermées dans leurs marchés locaux. Cette possibilité d'internationalisation peut permettre aux PME de créer de la valeur partagée en touchant d'autres marchés internationaux. Les PME ne peuvent cependant réussir leur accès aux marchés internationaux en s'adaptant aux exigences actuelles en termes de responsabilité sociétale ou encore en termes de Création de Valeur Partagée. Cette adaptation peut être influencée par les spécificités des PME.

### ***II.1.2-Caractéristiques et spécificités des PME***

Depuis quelques années les PME ne sont plus identifiées comme de grandes entreprises en miniature, mais comme un type particulier d'entreprises caractérisé par de nombreuses spécificités. Celles-ci sont généralement accompagnées de certains stéréotypes que nous allons essayer de présenter dans le premier point de ce titre, dans la limite des caractéristiques intéressantes pour notre recherche, suivi d'une comparaison entre la PME et la grande entreprise.

#### ***II.1.2.1- Particularités et spécificités des PME***

Malgré la grande diversité des PME, on ne peut pas s'empêcher de poser des interrogations sur les caractéristiques communes de ces entreprises et sur leurs spécificités par rapport aux autres catégories d'organisations.

Les caractéristiques les plus fréquemment citées dans les travaux de plusieurs chercheurs, comme Julien et Marchesnay (1988), Marchesnay, (1993), Julien, (1994); Marchesnay et al. (1997) ; Wtterwulghé, (1998) Torrès, (1999) ; Fourcade et Torrès, (2003) ; Capiez, (2007) sont :

1. La taille des PME en termes d'emplois;
2. La structure des PME « plate » avec peu de niveaux hiérarchiques.
3. La centralisation, ou la "personnalisation" de la gestion de la PME autour d'une seule personne, qui est à la fois propriétaire et dirigeant, et qui maintient la totalité du fonctionnement interne et externe de l'entreprise ;
4. La stratégie des PME peu formalisée voir intuitive, basée sur la vision du dirigeant. Ce dernier explique oralement ses décisions, à ses collaborateurs et employés, toujours proches, sans que ça soit forcément formalisées par écrit ;
5. Le système de système de communication de la PME, interne et externe rapide et peu formalisé, basé sur le dialogue et le contact direct. La gestion dans la PME est basée sur la proximité en terme comme en externe, avec les clients, les fournisseurs et les autres partenaires ;
6. La faible spécialisation de tous les membres de l'entreprise : la direction assurant les aspects stratégiques, commerciaux et de production. Les salariés sont polyvalents et capables de changer leur poste de travail selon le besoin ;
7. La difficulté d'obtention des capitaux ;
8. Une insertion territoriale assez forte : un milieu économique local de qualité renforçant la réussite et le développement des PME.

A ces caractéristiques on rajoute trois spécificités correspondantes aux PME et citées dans les travaux de Torrès (1999 ; 2003 ; 2004)<sup>145</sup> :

---

<sup>145</sup> LAARRAF, Z. *Op.cit.*, p. 96.

- « L'effet Papillon » c'est-à-dire que tout problème semblant mineur peut générer toute une série de conséquences dans la PME suite à sa vulnérabilité économique. Comme la perte d'un client qui peut avoir des conséquences allant jusqu'à la fermeture de celle-ci.
- « L'effet Microcosme » : le dirigeant d'une PME s'occupe surtout des échéances court-termistes et de son environnement, géographiquement et psychologiquement, proche.
- « L'effet Egotrophie » désigne le risque d'hypertrophie de l'égo du dirigeant. Plus le dirigeant est concentré sur lui-même, plus il ne sait pas déléguer de manière pertinente les prises de décision.

Ces trois effets constituent un cercle vicieux, d'un côté, l'effet d'égotrophie et l'effet microcosme renforcent la vulnérabilité de l'entreprise et donc l'effet papillon.

De l'autre côté, l'effet papillon incite le dirigeant à s'investir davantage dans le fonctionnement de son entreprise ce qui augmente aussi le nombre de décisions qu'il prend et stimule l'effet égotrophie (Torrès, 1999, 2003, 2004).

Selon Torrès (1997)<sup>146</sup>, la PME n'est plus considérée comme un modèle réduit de la grande entreprise mais une entité dotée d'attributs fonctionnels et théoriques bien spécifiques, A partir de ces caractéristiques et spécificités, il nous semble intéressant de distinguer clairement les PME des Grandes Entreprises.

### ***II.1.2.2- Particularités des PME par rapport aux Grandes Entreprises***

Plusieurs travaux se sont intéressés à ressortir les distinctions entre la PME et la Grande Entreprise soit en terme culturel (Jenkins 2011)<sup>147</sup> ou en terme d'obstacles auxquelles les PME doivent faire face (Julien et Marchesnay., 1998)<sup>148</sup> ou en encore en terme de méthodes de gestion (Duchéneaut., 2011)<sup>149</sup>, nous pouvons en citer quelques-unes :

- La phase de démarrage de l'entreprise : Cette étape est bien spécifique aux PME (Julien et Marchesnay., 1998), pour la surmonter le dirigeant doit se doter de qualités particulières obtenues via des formations théoriques et d'expériences. Les difficultés ne concernent pas la phase de création de l'entreprise et ne se résolvent pas par une augmentation de la taille comme pour les grandes entreprises.
- Le risque financier : Constitue une grande spécificité pour les PME, il est omniprésent vu la nature de son capital. La gestion financière peut poser des problèmes spécifiques, qui même de courte durée peuvent avoir des conséquences néfastes sur la survie de l'entreprise. Compte aux grandes entreprises c'est surtout le risque de réputation qui les préoccupe, alors qu'il est moins fort pour les PME qui sont moins exposées au public et qu'elles n'ont pas généralement d'image de marque à protéger (Jenkins .,2011)<sup>150</sup>.
- La position du dirigeant : Le dirigeant de PME occupe une place très spécifique qui lui permet d'agir comme un propriétaire, il est plus en contact avec les événements

<sup>146</sup> TORRES, O. (1997) *Op.cit.*, p. 20.

<sup>147</sup> GUEDON, J. L. Le rôle des dirigeants en matière de responsabilité sociale des entreprises: une approche multicas de PME Françaises. *Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion*, université de Sherbrooke, 2014, p. 109.

<sup>148</sup> *Ibid.*

<sup>149</sup> *Ibid.*

<sup>150</sup> *Id.*, p. 108.

quotidiens que le dirigeant d'une grande entreprise où les responsabilités sont étendues (Duchéneau., 2011). Le dirigeant de PME participe lui-même à tous les aspects de la gestion de l'entreprise ce qui donne un caractère personnalisé aux décisions prises.

- La gestion de l'entreprise : dans une PME la gestion est informelle et intuitive alors que dans la Grande entreprise, elle ne peut qu'être formelle et planificatrice.
- Le recours aux conseils externes : Même si ce dernier existe pour des raisons de manque d'expériences et de connaissance, il existe une corrélation significative entre la taille de l'entreprise et le recours à des conseillers externes, c'est-à-dire que les Grandes Entreprises sont plus prédisposées à chercher du conseil externe que les PME (Habersaat., 2001, p.62)<sup>151</sup>. ce paradoxe peut être expliqué par des contraintes financières.

On peut conclure que « La petite entreprise ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile, d'un archétype d'entreprise: tout comme le groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence » (Julien et Marchesnay., 1988, pp.23-24)<sup>152</sup>. Compte tenu de la diversité des PME, de leur importance dans l'économie et de leurs particularités par rapport aux Grandes Entreprises, sa place dans la recherche en gestion a beaucoup évolué au cours des vingt dernières années.

### ***II.1.3-Les PME dans la recherche en sciences de gestion***

Depuis quelques dizaines d'années, les chercheurs de diverses disciplines, les gouvernements et les différents groupes d'intérêts centrent leurs interrogations sur les PME en produisant de multiples thèses, de nombreux articles, divers colloques internationaux et plusieurs revues ou même en créant des associations savantes dont la PME fait objet de recherche.

Pour quelles raisons l'attention accordée à la recherche en PME surgit? Est-ce que c'est le début d'une reconnaissance que seules les PME peuvent apporter une solution au chômage et à la crise économique actuelle ? Selon Habersaat (2001) « Qui aurait pensé il y a quelques décennies que les espoirs en matière d'emploi et de développement économique seraient placés dans les PME? Probablement seul un petit groupe de visionnaires »<sup>153</sup>

Après avoir présenté les spécificités organisationnelles des PME, une question principale se pose: Quelles sont les fondements théoriques sur lesquelles se basent les chercheurs pour considérer les PME comme un objet de recherche à part entière ?

#### ***II.1.3.1- L'intérêt des PME dans la recherche***

C'est à partir des années 90, qu'on peut parler d'un réel intérêt accordé à la recherche en PME soit en publication d'articles, d'ouvrages, ou même de thèses ayant une thématique relative aux PME. « A en juger par le nombre de colloques et de thèses de doctorats lui étant consacré, la recherche en PME est en plein essor » (Torrès, O., 1997)<sup>154</sup>

Cette recherche en PME est appuyée en francophonie par deux associations, il s'agit de l'AIREPEME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et en PME) créée en

---

<sup>151</sup> GUÉDON, J. L. *Op. cit.*, p. 109.

<sup>152</sup> *Id.*, p. 111.

<sup>153</sup> *Id.*, p. 110.

<sup>154</sup> TORRES, O (1997). *Op. cit.*, p. 10.



1996 et de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Ces deux associations organisent des congrès et publient des revues dédiées aux PME comme la Revue internationale de la PME (RIPME) et la Revue de l'Entrepreneuriat. En anglais, l'une des principales associations est l'ICSB (International Council for Small Business) créée en 1955.

Au cours des dernières années, la recherche en PME a reçu beaucoup d'encouragement par les autorités politiques et la production des études scientifiques s'est multipliée. Cet engouement pour la recherche en PME peut se justifier par plusieurs raisons :

- Premièrement, une justification empirique reposée sur la place intéressante qu'occupent les PME dans la plupart des économies mondiales. En effet, selon le rapport sur l'évolution des PME réalisé par l'observatoire des PME de Bipfrance<sup>155</sup> et publié en février 2014, en 2011 les PME françaises constituent 99.8 % des entreprises opérant dans le domaine de « l'industrie, le commerce et les services ». Elles constituent les premières sources d'emplois, environ 60% des emplois, et génèrent 44 % de la valeur ajoutée.
- Deuxièmement, une justification politique par la multiplicité des lois accordant de l'importance aux PME et à la création d'entreprise tel que la loi du 12 juillet 1999 sur l'innovation qui pousse vers l'accroissement de la recherche publique par la création d'entreprise et le transfert de la connaissance scientifique aux expériences industrielles. Dans ce sens, la loi pour l'initiative économique publiée officiellement le 5 août 2003 comprend un certain nombre de mesures visant à favoriser la création, le développement et la transmission des entreprises. Puis la création du « Contrat nouvelle embauche » CNE réservé aux de 20 salariés au plus (TPE) qui vise à dynamiser le marché d'emploi. Citons également, le regroupement de l'ANVAR<sup>156</sup>, de la BDPME<sup>157</sup> et de l'Agence des PME<sup>158</sup> sous la forme d'un holding nommé OSEO<sup>159</sup> de manière officielle depuis le 12 janvier 2005.
- Troisièmement, pour des raisons méthodologiques, grâce à leurs petites dimensions, les PME sont considérées comme des unités productives où différents phénomènes sont plus clairs et visibles que dans des grandes entreprises à structures complexes. Selon Marchesnay (1993), la recherche en PME permet de faire apparaître « concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension »<sup>160</sup>.
- Quatrièmement, pour combler un besoin théorique. Au cours des années 1980 les PME sont devenues un véritable objet de recherche d'où le besoin de renouvellement

---

<sup>155</sup> Ce Rapport est diffusé en février 2014, il permet de comprendre les évolutions des PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire) mais aussi leur hétérogénéité. Réalisé sur l'année 2012, ce rapport permet de comparer les évolutions d'une année sur l'autre.

<sup>156</sup> L'ANVAR (agence nationale de valorisation de la recherche) est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en 1967 pour favoriser, principalement auprès de l'industrie, les résultats de recherche des grands laboratoires publics et/ou universitaires français.

<sup>157</sup> La BDPME (Banque de Développement des PME) créée en 1996, à l'initiative des pouvoirs publics pour faciliter l'accès au financement pour les PME.

<sup>158</sup> Créée et animée par la Région, l'Agence PME contribue à qualifier les besoins exprimés par les porteurs de projets et oriente leurs demandes vers les acteurs régionaux susceptibles d'y répondre.

<sup>159</sup> OSEO (Œuvre suisse d'entraide ouvrière) est une entreprise privée avec délégation de service public, elle finance les PME françaises pour l'emploi et la croissance : innovation, investissement, international, création et transmission.

<sup>160</sup> TORRES, O. La recherche académique française en PME, *Regards sur les PME*, OSEO, 2007, n°14, p. 17.

de la théorie économique qui dorénavant doit répondre aux besoins de flexibilité dans un contexte économique instable.

De l'intérêt porté à la recherche en PME, il est indispensable de présenter les grands traits de ces diverses justifications.

### ***II.1.3.2- Les divers courants de la recherche en PME***

#### ***II.1.3.2.1-Les travaux sur la taille et la croissance fondent la recherche en PME***

La recherche en PME remonte aux années 60, elle débute, indirectement, par les travaux liés à la taille des entreprises. Dans un premier temps, les chercheurs se sont intéressés à faire reconnaître l'importance de la taille des entreprises avant de se lancer sur l'étude des effets d'évolution de la taille des entreprises et de ses effets sur sa croissance.

Les premiers travaux sur l'importance de la taille des entreprises sont attribués à l'Aston Business School en Grande Bretagne (Pugh et alii., 1968) qui partant de l'hypothèse considérant la taille de l'entreprise comme un facteur majeur de la structuration de celle-ci. Ces études démontrent par une analyse comparative que les caractéristiques organisationnelles des entreprises diffèrent largement selon leur taille.

Ces travaux sur la taille des entreprises ont manifesté des interrogations sur la détermination de la frontière entre les PME et les grandes entreprises, c'est-à-dire à partir de quel seuil au-dessus ou au-dessous duquel les caractéristiques organisationnelles sont considérées comme spécifiques? Pour répondre à cette question, il est indispensable de considérer la taille comme une variable conçue à partir d'un modèle dynamique. Dans ce sens, en 1970, un courant de recherche se développe autour de la croissance de l'entreprise pour éclaircir le phénomène de rupture des entreprises au fur et à mesure de leur développement. En effet, la croissance est un phénomène discontinu, marqué par des moments de crises qui obligent les entreprises à changer. Selon Mintzberg (1982), « de nombreux éléments nous indiquent qu'à mesure que les organisations grandissent elles passent par des périodes de transition structurelle, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degré. Les preuves sont ici écrasantes. »<sup>161</sup>

Le changement de la taille engendrent des changements dans la nature de l'organisation et comme le souligne Gervais (1978) « Le vrai problème de l'analyse dans l'organisation-PME dans l'optique dynamique est plus de mettre en évidence les seuils critiques que traversent les petites et moyennes entreprises au cours de leur croissance et d'en rechercher les causes que de chercher à déterminer la succession virtuelle des étapes de croissance »<sup>162</sup>.

L'ensemble des travaux de cette période démontrent l'effet de la taille sur l'entreprise et conduisent vers la détermination de la taille comme critère pertinent de découpage des seuils critiques de croissance de l'entreprise. Bref, les travaux sur la croissance et la taille de l'entreprise donnent les fondements de la recherche sur les PME puisqu'ils reposent sur un découpage fondé sur le critère de la taille.

---

<sup>161</sup> TORRES, O. (2007), *Op. cit.*, p. 19.

<sup>162</sup> *Ibid.*.

A la fin des années 1970, deux courants spécialisés dans l'analyse des PME se sont développés :

- Premièrement, le courant de la spécificité dont l'objectif est de mettre en évidence les caractéristiques des petites entreprises et de proposer la théorie spécifique des PME.
- Deuxièmement, le courant de la diversité, différent du premier, qui a pour objectif d'établir des typologies de PME afin de classer leur hétérogénéité.

### ***II.1.3.2.2- Spécificité versus diversité***

Depuis la fin de l'année 1970, les PME constituent progressivement un objet de recherche selon deux courants distincts : le courant de spécificité et le courant de diversité des PME.

Le courant de recherche basé sur la spécificité des PME (Gervais., 1978 ; Marchesnay., 1982) s'appuie sur le postulat que la PME n'est plus considérée comme un modèle miniature de la grande entreprise, au contraire c'est une entité spécifique à part entière.

Ce courant ne met en lumière que les caractéristiques communes des PME sur lesquelles il se fonde, il considère la PME, objet de recherche, comme une institution singulière dans le cadre d'une démarche universelle et unitaire car il repose sur la définition des caractéristiques propres aux PME et à partir de celles-ci il dégage les problématiques de recherche.

Parmi ces caractéristiques communes nous pouvons citer les cinq présentées dans les travaux de Pierre-André Julien, le fondateur de la Revue internationale PME :

- La centralisation de la gestion ;
- Les systèmes d'information internes et externes simples et informels ;
- La faible décomposition des tâches ;
- La stratégie implicite et souvent à court terme ;
- Le contact direct avec la clientèle.

Certes, ce courant a le mérite d'être le point de départ de la recherche en PME, mais il lui est toutefois reproché sa vision rétrécie de la variété des PME qui semble le premier critère du contexte des PME.

Parallèlement à ce courant, plusieurs recherches empiriques ont été réalisées pour mieux valider et contourner la diversité des PME en associant celles-ci à plusieurs typologies. Il s'agit de l'approche de la diversité des PME qui s'oppose à l'approche de spécificité.

L'approche de la diversité cherche à simplifier la variété des PME en définissant des types de PME au niveau d'énoncés anecdotiques. Dans ce sens, on peut déduire de cette approche qu'aucune généralisation n'est possible et que tout dépend du contexte de la PME. Selon Marchesnay le chercheur se trouve devant un dilemme :

- « Rechercher des types idéaux mais se heurter dans ces conditions au risque de la non pertinence empirique.
- S'efforcer d'identifier les comportements effectifs et établir des typologies en fonction de chaque problème étudié. Mais dans ces conditions, le risque est grand de multiplier les typologies sans bénéficier d'un cadre de référence

général. Ce que gagnent de telles constructions en descriptivité, elles le perdent en prédictivité, comme il l'a souvent été reproché aux approches contingentes.»<sup>163</sup>

En effet, « Tout chercheur doit se positionner par rapport à ces différents courants car les problématiques de recherche ne sont pas les mêmes. A l'approche universelle de courant de spécificité s'oppose donc l'approche contingente du courant de la diversité » (Torrès, O. 1997)<sup>164</sup>

En résumé, la recherche en PME peut schématiquement se décomposer en ces deux courants contradictoires en termes d'objectifs qu'en termes de modèles adoptés. Le courant de la spécificité où les PME sont considérées comme « Objet de recherche » constituant un bloc homogène avec un risque de dérive dogmatique et le courant de la diversité pour qui les PME sont considérées comme « un champs d'investigation » où les PME ne sont pas une catégorie homogène avec un risque de dérive casuistique (Torrès O, 1997) <sup>165</sup>. Cependant, la question qui se pose est de comment rendre compte à la fois de la singularité et de la diversité des PME ? C'est dans cette perspective que s'inscrivent les prolongements de la recherche en PME dans le cadre des thèses universitaires, et des articles de revues généralistes d'économie et de gestion ou spécialisées en PME. Le tableau suivant résume les différentes étapes de la recherche en PME jusqu'aux années 90.

---

<sup>163</sup> TORRES, O (1997). *Op. cit.*, p.21.

<sup>164</sup>*Id.*, p.28.

<sup>165</sup>*Ibid.*

**Tableau 5: Résumé des étapes de la recherche en PME jusqu'aux années 90 :**

Les étapes de la recherche en PME	Dates	contenu
Les prémices	1965-1975	Identification du facteur taille comme facteurs influant et débats sur la frontière critique.
Les fondements	1975-1985	<u>Le courant de la spécificité</u> : mise en évidence des principales caractéristiques de la PME. La PME devient un objet de recherche. <u>Le courant de la diversité</u> : création des typologies au sein des PME. La PME devient un champ d'investigation. Impossibilité de généralisation des résultats voir sa grande hétérogénéité.
Les prolongements	1985-1995	<u>Le courant de la synthèse (1980)</u> : recherche de conciliation entre la diversité et l'universalité. <u>Le courant de la dénaturalisation (1990)</u> : étude des frontières de la spécificité de la PME en identifiant les contextes dénaturants.

**Source : Inspiré de Torrès O., 1997**

Malgré l'évolution de la recherche en PME, une étude réalisée par l'OSEO en 2007 montre que cette recherche reste sensiblement moins développée par rapport aux recherches effectuées sur les grandes entreprises. En outre, la recherche en gestion pour les PME reste aussi marginale en regard de l'étendue de ces entreprises dans les économies nationales (Julien P-A., Marchesnay M., 1988). Cette thèse figure parmi les tentatives de recherche en PME. Dans la section suivante nous présentons les raisons de choix de la PME comme objet de recherche.

### ***II.1.3.3- Les PME au centre de notre recherche sur la Création de Valeur***

#### ***Partagée***

Les Grandes entreprises étaient toujours moins mystérieuses pour les chercheurs que les PME : les modes de gestion de la grande entreprise sont identifiables et répertoriés ce qui facilite leurs études, leurs structures de grande taille leur permet d'accueillir les chercheurs dans de bonnes conditions et la diffusion de leurs informations est obligatoire ce qui en facilite l'accès aux chercheurs. L'hétérogénéité des PME, leur petite structure ainsi que leur manque de moyens et de temps pour accueillir les chercheurs désorientent encore la recherche en faveur des Grandes entreprises.

En réalité, les PME pourraient être une piste de recherche forte séduisante puisque leur petite taille leur permet plus de réactivité à leur environnement économique que les Grandes entreprises, d'ailleurs certaines d'entre elles sont parmi les entreprises les plus innovantes. Nous considérons dans notre recherche que les PME constituent un terrain à fort potentiel de découverte, dans la mesure où elles occupent aujourd'hui dans l'économie française une place de tout premier plan (99.5% de l'appareil productif, sources de 60% des emplois, et de plus de

50% de valeur ajoutée, représentent 25% des exportations, et 35% des investissements) ce qui rend injustifiable le peu d'intérêt qu'elles perçoivent auprès des chercheurs en gestion.

Les PME constituent un champ fertile pour la recherche à condition que celle-ci soit en adéquation avec leurs préoccupations et qu'elle leur permet de trouver des solutions à leurs problématiques. La Création de Valeur Partagée, aujourd'hui ciblée par les grandes entreprises, peut être aussi une source d'avantages économiques et financiers pour les PME et peut faire l'objet d'une nouveauté dans la recherche en PME. Dans notre recherche nous nous intéressons qu'aux PME et plus spécifiquement à leurs dirigeants qui, comme on l'a souligné dans les caractéristiques des PME, dominent et jouent un rôle central dans la gestion de leurs entreprises notamment dans le choix stratégique et la prise de décision.

L'étude de l'adoption ou non d'une orientation de Création de Valeur Partagée dans les PME rejoint les études sur le choix des comportements stratégiques dans les petites et moyennes entreprises. Si on veut comprendre le choix des comportements stratégiques, il faut tenir compte d'une variable à grande importance, il s'agit de l'environnement.

Pour des entreprises comme les PME, caractérisées par leur petite taille, et leurs moyens limités, l'étude de la relation qu'elles entretiennent avec leur environnement implique de savoir si elles sont soumises à leur environnement ; Si leurs réactions sont limitées en une simple adaptation aux contraintes de l'environnement ; Si elles peuvent se démarquer par un comportement stratégique, tel que la Création de Valeur Partagée, qui leur permet de s'échapper aux pressions environnementales ; Est-il envisageable qu'une petite et moyenne entreprise contribuera à la modification de son environnement ou même la création d'un nouvel environnement ? ...

Répondre à ces interrogations sera l'objectif de la section suivante : II.2- Influence de l'environnement sur le comportement stratégique des PME.

## ***II.2- Influence de l'environnement sur le comportement stratégique des PME.***

La stratégie est le moyen qui permet d'assurer la survie et le développement de l'entreprise. Cependant, en tant que système ouvert sur son environnement, on se pose la question sur l'influence de l'environnement sur la stratégie adoptée par l'entreprise.

Le but est de comprendre dans quelle mesure l'environnement influence le choix ou non d'une stratégie de Création de Valeur Partagée.

La littérature en management stratégique évoque l'ancien débat sur l'influence de l'environnement de l'entreprise sur le choix stratégique de celle-ci (Astley et Van de Ven., 1983)<sup>166</sup>. Ce débat nous emmène à consulter deux approches dans cette section :

- L'approche déterministe selon laquelle l'environnement des PME détermine et influence fortement leurs stratégies adoptées ;
- L'approche volontariste qui suppose que l'entreprise peut choisir n'importe quelle stratégie indépendamment de son environnement avec la possibilité d'exercer une influence sur ce dernier.

Nous présentons d'abord la notion d'environnement organisationnel (son évolution et ses caractéristiques (II.2.1-Etude de l'environnement organisationnel), puis nous examinons la nature de la relation qu'entretient l'entreprise (PME) avec son environnement (II.2.2- Relation entre La PME et son environnement).

### ***II.2.1- Etude de l'environnement organisationnel***

Dans toute étude sur le comportement stratégique des PME, l'environnement est une variable contingente d'une grande importance. La définition de l'environnement organisationnel est très complexe car elle regroupe l'ensemble des éléments qui sont en relation avec l'entreprise : ses sources d'approvisionnement, ses débouchés, ainsi qu'un système socio-culturel qui peut influencer les visions et valeurs des dirigeants et donc le comportement stratégique de leurs entreprises.

Nombreux sont les auteurs qui ont essayé de présenter l'environnement organisationnel selon leurs propres appréhensions de ce concept ce qui rend difficile de synthétiser toutes les définitions possibles.

Dans notre travail nous nous contentons de deux appréhensions de l'environnement organisationnel pour comprendre ce concept :

- Premièrement on présente les travaux de L.J.Bourgeois (1980)<sup>167</sup>,
- qui a élaboré une classification de l'évolution de l'environnement en trois catégories :
  - L'environnement en fonction de ses attributs ;
  - L'environnement en fonction de ses objets ;
  - L'environnement en fonction des perceptions qu'en les membres de l'entreprise.

---

<sup>166</sup> ASTLEY, W.G., VAN DE VEN, A.H. Central perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, n° 28, 1983, pp. 245-273.

<sup>167</sup> GUEGUEN, G. Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie. *14<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers, 2005, p.5.

- Deuxièmement, nous présenterons la classification de l'environnement faite par R.T.Lenz et J.L.Engledow (1986) en cinq modèles<sup>168</sup> :
  - Le modèle de la structure industrielle ;
  - Le modèle cognitif ;
  - Le modèle du champ organisationnel ;
  - Le modèle de l'écologie ;
  - Le modèle des périodes.

### ***II.2.1.1- Evolution de l'environnement selon Bourgeois***

L.J. Bourgeois (1983) présente dans ses travaux trois classes d'étude de l'environnement organisationnel :

#### **Premièrement : L'environnement en fonction de ses attributs**

L'environnement est étudié à travers ses dimensions jugées pertinentes, mais il est difficile de repérer les dimensions pertinentes entre de nombreuses dimensions qui sont en parfois confuses et semblables.

Dans notre travail, pour clarifier ce concept on retient les six dimensions proposées par Aldrich (1979)<sup>169</sup> :

1. La capacité : le niveau relatif de ressources pour l'entreprise ;
2. L'homogénéité- hétérogénéité : le niveau de ressemblance entre les éléments de la population d'un domaine ;
3. La stabilité : le degré de changement dans les éléments environnementaux ;
4. La concentration : le degré d'équilibre dans la distribution des ressources dans l'environnement ;
5. Le consensus : le degré de présence de la concurrence dans le même domaine ;
6. La turbulence : le degré d'interconnexion entre les éléments dans l'environnement.

G.G.Dess et D.W.Beard (1984)<sup>170</sup> utilisent le concept dimension pour désigner l'état de l'environnement, ils ont proposé trois dimensions :

1. L'abondance : la capacité
2. La complexité : désigne la dimension homogénéité- hétérogénéité et la concentration et dispersion cités dans le modèle d'Aldrich (1984).
3. Le dynamisme : désigne le niveau de stabilité et instabilité et le niveau de turbulence cité dans le modèle d'Aldrich (1984).

#### **Deuxièmement : L'environnement en fonction de ses objets**

L'environnement de l'entreprise est constitué de plusieurs acteurs comme les clients, les fournisseurs, les concurrents etc. les acteurs de l'environnement ont fait l'objet de nombreuses

<sup>168</sup> GUEGUEN, G. Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie. *14<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers, 2005, p.5.

<sup>169</sup> KETCHEN, JR- D.J., BERGH, D-D. *Research Methodology in Strategy and Management*, Elsevier Ltd? 2006, Vol 3, 1-10, p.59.

<sup>170</sup> DESS, G.G., BEARD, W. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol 29, n°1, 1984, pp. 52-73.



d'analyses environnementales (Duncan., 1972 ; Sawyerr., 1993 ; Dollinger., 1985...) et permettent, selon leurs proximités<sup>171</sup> de l'entreprise de distinguer entre l'environnement proche et l'environnement éloigné. Marchesnay (1993)<sup>172</sup> traduit cette distinction en macro environnement et micro environnement.

- Le macro-environnement : l'environnement général ou encore l'environnement lointain représente le cadre économique, juridique et sociologique ainsi que le cadre international et les évolutions techniques et technologiques. Cet environnement est défini par Thompson (1967) comme l'ensemble des facteurs externes qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise sans que cette dernière puisse les contrôler parfaitement. Toute entreprise doit identifier ces facteurs puisqu'ils menacent son activité.
- Le micro environnement : appelée aussi environnement spécifique ou immédiat est constitué des acteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes et sur lesquelles l'entreprise peut exercer une influence à travers sa stratégie. Dans cet environnement on trouve les clients, les fournisseurs, les concurrents et autres parties prenantes de l'entreprise.

### **Troisièmement : L'environnement en fonction des perceptions qu'en les membres de l'entreprise.**

Selon Bourgois (1980), ce qui détermine l'environnement c'est les perceptions de l'incertitude environnementale de la part des membres de l'entreprise. Dans la littérature en management stratégique, toute stratégie est décidée en adéquation avec l'environnement de l'entreprise tel qu'il est perçus par ses membres. En effet, Bourgois propose une relation positive entre l'incertitude de l'environnement tel qu'elle est perçue par les membres de l'entreprise et la performance de celle-ci. A ce niveau il faut distinguer entre l'environnement réel et l'environnement perçu.

L'environnement réel est constitué de l'ensemble des éléments qui entourent l'entreprise. Selon H. Denis (1990) comme « Tout ce qui entoure un point focal qui, dans ce cas, est une organisation »<sup>173</sup>.

L'environnement perçu n'est que l'environnement réel déformé par la vision d'un observateur qui peut être le dirigeant de l'entreprise chargé de choisir la stratégie de celle-ci.

Il y a autant de perceptions que d'observateurs car la perception de chacun dépend de ses valeurs, de sa culture, de ses informations et même de sa structure cognitive. La perception fait l'objet d'une étude détaillée dans le troisième chapitre sur la cognition managériale.

L'environnement réel une fois observé passe en un environnement perçu, qui devient à son tour un environnement pertinent s'il est analysé en termes d'opportunités à saisir et en termes de menaces à surmonter pour servir finalement à faire un bon choix stratégique.

---

<sup>171</sup> La proximité ici n'est pas mesurée en termes de distance géographique entre les acteurs environnementaux et l'entreprise mais en termes de conformité des préoccupations de l'entreprise avec celles des différents acteurs de son environnement.

<sup>172</sup> GUEGUEN, G. *Op.cit.*, p.5.

<sup>173</sup> VAESKEN, P. L'environnement territorialisé : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise. *Colloque A.I.M.S*, Mai 1996, Lille, p. 5.

### ***II.2.1.2- Evolution de l'environnement selon Lenz, R.T et Engledow, J.L***

Selon Lenz, R.T et Engledow, J.L l'environnement organisationnel peut être présenté selon cinq modèles<sup>174</sup> :

- Le modèle de la structure industrielle ;
- Le modèle cognitif ;
- Le modèle du champ organisationnel ;
- Le modèle de l'écologie ;
- Le modèle des périodes.

#### **❖Le modèle de la structure industrielle**

Illustré par Michael Porter (1980), cet environnement est constitué d'un ensemble de forces concurrentielles de l'industrie émises par les entreprises concurrentes sur le marché. Cet environnement n'est pas aléatoire mais il évolue selon les actions produites par les concurrents et les nouveaux événements survenus au niveau de l'environnement général.

#### **❖Le modèle cognitif**

Selon les études de Weik, K.E. (1979) sur la relation entre l'environnement et l'organisation, l'environnement est le résultat des représentations et des comportements des membres de l'entreprise. Les évolutions de l'environnement sont provoquées par le processus d'apprentissage des acteurs de l'entreprise.

#### **❖Le modèle du champ organisationnel**

Ce modèle est issu des travaux de Bourgeois, L.J. (1980) qui considère l'environnement comme des champs hiérarchisés plus au moins éloignées de l'entreprise. Cette hiérarchie permet une influence de tout changement dans l'environnement général sur l'environnement proche.

#### **❖Le modèle de l'écologie**

Ce modèle soutenu par Emery, F.E. et Trist, E.L (1964) et Aldrich, H (1979) suppose que l'environnement est un système de ressources au quel sont interconnectées toutes les entreprises. L'évolution se fait de manière progressive, elle est liée aux ajustements entre les éléments interdépendants.

#### **❖Le modèle des périodes**

Ce modèle considère l'environnement de l'entreprise comme un ensemble de structures sociales et de valeurs particulières attachées à certaines périodes du temps. L'évolution de l'environnement s'effectue en trois temps : Période de l'ordre puis période de turbulence transitoire et finalement la période du retour d'un ordre différent.

L'environnement de l'entreprise est désigné comme le moteur de son comportement. Tout fois, l'environnement de chaque entreprise est unique avec des caractéristiques différentes et qui lui impose des traits de comportements différents des autres entreprises.

---

<sup>174</sup> GUEGUEN, G. *Op.cit.*, p.5.

Pour affiner notre étude de l'impact que peut avoir l'environnement sur le comportement stratégique de la PME nous allons présenter quelques-unes de ses caractéristiques majeures.

### ***II.2.1.3- Principales caractéristiques de l'environnement***

Un simple aperçu sur la littérature concernant l'environnement organisationnel révèle la multiplicité des auteurs dans ce domaine. En effet, chaque auteur utilise ses propres concepts pour désigner les caractéristiques de l'environnement. Ces différents concepts sont parfois très semblables ou même synonymes.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons sélectionné les caractéristiques qui nous semblent pouvoir influencer les comportements stratégiques des PME à savoir: l'incertitude, le dynamisme, la complexité et la turbulence.

#### ***II.2.1.3.1- L'environnement organisationnel est incertain***

Actuellement, les PME opèrent dans des conditions environnementales inconnues et imprévisibles ce qui fait que l'incertitude devient une caractéristique principale de l'environnement contemporain.

L'incertitude est considérée comme « émanant des aspects humains et sociaux de l'entreprise et du renvoi proprement dit au terme, à ses synonymes ou antonymes ; certitude, ambiguïté, flou, chaos, manque de précision, régularité, stabilité, hasard, standardisation, rationalité, prévisibilité, risque et ordre » (Ely et Yehouda., 2000, p.253)<sup>175</sup>. Elle est liée également à l'incapacité individuelle à prévoir quelque chose de façon exacte (Milliken., 1987, p.136)<sup>176</sup>.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'incertitude environnementale (Duncan., 1972; Koberg et Ungson., 1987; Milliken., 1987; Boyd et Fulk., 1996; McMullen et Shepherd., 2006), ils ont confirmé la difficulté de définir un ensemble universel de ses dimensions. Cependant nous allons en citer celles répétées dans de nombreux travaux :

#### **➤Le manque d'information sur l'environnement favorise l'incertitude**

Plusieurs auteurs (Morris, M.H.; Hansen, S.V. et Pitt, L.F., 1995 et Demsetz, H., 1998) soulignent que le manque d'informations sur l'environnement est à l'origine de l'incertitude. En effet, en manque d'informations suffisantes sur les éléments de l'environnement, l'entreprise ne peut pas prévoir ni mesurer l'influence de l'environnement et de sa future décision sur son activité.

#### **➤L'entreprise comme origine d'incertitude environnementale**

L'incertitude environnementale peut être issue de l'entreprise elle-même à travers ses innovations, ses décisions stratégiques et ses comportements. En effet l'entreprise peut prendre des décisions stratégiques qui peuvent contribuer à réduire comme à augmenter le niveau de l'incertitude dans son environnement. Selon G.Koenig (1996a) qui se base sur les travaux de Jauch, L.R et .Kraft, K.L (1986), « L'incertitude résulte largement des actions stratégiques de

---

<sup>175</sup> YOUNHYUN, S. Étude préliminaire sur l'incertitude organisationnelle à une époque de changement et de transition dans l'administration publique coréenne, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol 74, n°2, 2008, p. 254.

<sup>176</sup> *Ibid.*

l'entreprise. Par sa conduite, cette dernière modifie, non seulement sa propre exposition à l'incertitude, mais aussi celle des autres acteurs »<sup>177</sup>.

### ➤ **La perception de l'environnement peut créer l'incertitude environnementale**

A côté de l'évolution de l'environnement, l'entreprise essaie d'observer les éléments d'incertitude, de les mesurer et de les interpréter afin de réagir en adoptant une certaine stratégie. Certains auteurs (Milliken, F.J (1987, 1990) ; Bourgeois, L.J. (1980)) parlent de la perception de l'incertitude de l'environnement.

La cohérence entre l'évolution de l'environnement et la stratégie adoptée par l'entreprise constitue une source de performance. Tout fois, le choix de la bonne stratégie dépend de la capacité de l'entreprise à prévoir l'effet de l'incertitude sur son activité.

En d'autres termes, une bonne perception de l'incertitude de l'environnement entraîne une bonne performance. Selon les résultats des travaux de Miller, D (1992) « Les organisations montrent la meilleure cohérence avec l'incertitude lorsque leur structure est la plus menacée »<sup>178</sup>. De leur côté, Julien, P.A. & Marchesnay, Y.M. (1996) « considèrent que l'entrepreneur confronté à l'incertitude contribue à la créer et c'est cette incertitude qui lui fournit des opportunités d'affaires »<sup>179</sup>.

L'incertitude et l'incompréhension de l'environnement peuvent empêcher les PME à adopter une bonne stratégie. En effet, Miller, D (1992), pense que « La PME doit s'ouvrir à la compréhension de son environnement tout en adoptant des modes de réponses rapides et flexibles »<sup>180</sup>. Khandwalla, P.N. (1972)<sup>181</sup> propose des solutions pour l'entreprise comme le développement de son système d'information, la mise en place d'un management participatif, et le développement d'une organisation matricielle. En résumé, face à l'incertitude environnementale les PME peuvent essayer de développer et de mettre en place des actions stratégiques capables de confronter les effets imprévisibles de l'environnement sinon elles n'ont qu'à choisir de s'y soumettre. A ce niveau, on se pose la question sur la possibilité de la Création de Valeur Partagée à servir aux PME comme stratégie limitant les effets d'incertitude de l'environnement et même de l'influencer.

### ***II.2.1.3.2- L'environnement organisationnel est dynamique***

Le dynamisme de l'environnement est défini comme « le taux de changement et le degré d'instabilité des facteurs dans un environnement » (Li et Simerly, 1998)<sup>182</sup>, d'autres définitions relient ce concept aux changements technologiques, à l'instabilité et l'imprévisibilité de l'environnement (Miler et Friesen., 1983)<sup>183</sup>.

---

<sup>177</sup> **DHAOUI, C.** Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique. *Thèse de doctorat*, Université Nancy, 2008, p. 24.

<sup>178</sup> *Ibid.*

<sup>179</sup> *Ibid.*

<sup>180</sup> *Id.*, p. 44.

<sup>181</sup> *Ibid.*

<sup>182</sup> **OUAKOUAK, M.L.** Dynamisme de l'environnement, exhaustivité dans la planification stratégique et performance des organisations. *20<sup>ème</sup> Conférence de l'A.I.M.S, communication 1304*, s.l.n. d. p. 6.

<sup>183</sup> *Ibid.*

Bourgeois, L.J. (1985) indique que le dynamisme a pour trois principales origines : La croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle et la révolution technologique.

Selon Duncan, R.B (1972) un environnement organisationnel est dynamique si les éléments environnementaux servant pour prendre les décisions sont variables et versatiles. Le degré de ce dynamisme dépend de la fréquence et les types des changements de ces éléments environnementaux.

Le dynamisme environnemental peut être bénéfique pour l'entreprise, mais il peut également avoir des répercussions négatives en termes de compétitivité, de performance et même parfois mettent en danger sa survie. En effet, d'un côté, l'augmentation des changements de l'environnement peut conduire à un dynamisme environnemental qui crée pour l'entreprise des avantages compétitifs à saisir. Prokresch, S.E (1993) propose le cas du marché de haute technologie où les entreprises encouragent les changements et donc le dynamisme environnemental via l'innovation afin de saisir des avantages compétitifs. Dans ce cas, on précise que certaines PME se fixent des objectifs de perturbation de l'environnement dans leurs décisions stratégiques (Luo, Y (1999) afin de créer des avantages compétitifs. Cette facette positive du dynamisme de l'environnement est soutenue par plusieurs auteurs qui expriment dans leurs travaux que le dynamisme est une source d'innovations (qui permet à l'entreprise d'avoir toujours une avance par rapport à la concurrence) (Miller, D &. Friesen, P.H., 1983), de prise de risque Luo, Y (1999) et de comportement entrepreneuriaux (Miles, M.P et al., 2000 ; Zahra, S.A., 1993 et Miller, D., 1988).

D'un autre côté, le dynamisme de l'environnement peut constituer une entrave pour l'entreprise dans le sens où il empêche l'entreprise à prévoir les significations d'un changement produit dans l'environnement et donc de ne pas pouvoir prendre de bonnes décisions stratégiques. Dans ce cas l'entreprise a, généralement, recours à l'imitation de ses concurrents qui peuvent à un certain moment changer leurs stratégies ce qui modifiera les positions concurrentielles sur le marché et introduira une perte d'opportunités pour l'entreprise. Milliken, F.J (1990)<sup>184</sup> suppose que le dynamisme accroît l'incertitude et la complexité de l'environnement.

On peut penser à ce niveau que la Création de Valeur Partagée qui a pour axe de repenser les produits et services de l'entreprise dont l'innovation est un outil (M.Porter 2011) et donc peut être une approche qui permet à l'entreprise de ne pas subir le dynamisme mais au contraire, d'en profiter en adoptant un comportement innovateur et proactif.

### ***II.2.1.3.3- L'environnement organisationnel est complexe et turbulent***

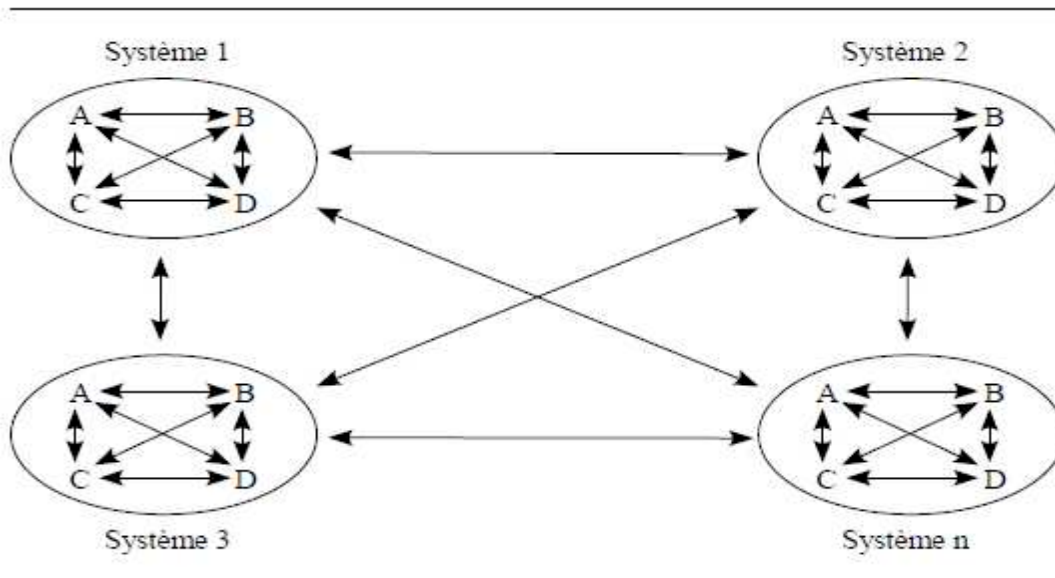
La complexité en science de gestion est un concept ambigu. J.L. Le Moigne (1990)<sup>185</sup> la définit comme « l'irréductibilité à un modèle fini ». La complexité attachée à l'environnement de l'entreprise a fait objet de travaux de plusieurs auteurs comme A.C. Martinet (1993), L. Langrand-Escure et R.A. Thiétart (1997)<sup>186</sup> qui supposent que la complexité

---

<sup>184</sup> GUEGUEN, G. L'environnement perçu des PME Internet. *Communication à la 5ème Conférence Internationale Francophone sur la PME*, CIFPME, Lille, 25-27 octobre 2000, France.

<sup>185</sup> NICOLAS, N. L'impact de l'information sur le processus de prise de décision dans un environnement complexe—Chargé d'enseignement à la FGM. <http://docplayer.fr/21469612-L-impact-de-l-information-sur-le-processus-de-prise-de-decision-dans-un-environnement-complexe.html> , 2017, p.2.

<sup>186</sup> DHAOUI. C. *Op.cit.*, p.27.



environnementale renvoie à la multiplicité des parties de l'environnement qui entretiennent en eux des relations fortes et interactives.

Thiétart (1999) rajoute à la complexité la qualification « abondante »<sup>187</sup> quand celle-ci tient à un nombre très élevé de variables présents et à une poussée dans les interactions entre ces variables. Plus le nombre d'éléments de l'environnement est élevé plus la complexité est présente. Et plus les éléments environnementaux entretiennent des relations importantes, plus la complexité s'intensifie. C'est-à-dire, plus les échanges sont fréquents et importants, plus l'environnement devient complexe. Cette complexité s'aggrave si les éléments de l'environnement sont dépendants l'un de l'autre et que cette dépendance se transfère à d'autres éléments en créant d'autres relations. De plus, si l'environnement se compose de plusieurs systèmes, qui peuvent à leurs tours avoir des relations entre eux, la complexité devient plus large et plus complexe. La figure 14 ci-dessous montre la possible complexité dans un environnement composé de plusieurs systèmes.

**Figure 14: L'architecture d'un système complexe**

**Source : Gueguen, G. 2001**<sup>188</sup>

Si la complexité est un concept ambigu, sa mesure est encore plus compliquée. Ashby (1973) affirme que la complexité dépend principalement du regard de l'observateur, il s'agit de la complexité telle qu'elle est perçue. Sa mesure, selon l'auteur, dépend de la quantité d'information nécessaire pour décrire un objet (l'environnement).

<sup>187</sup> THIÉTART, R.-A. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, 1999.

<sup>188</sup> DHAOUI, C. *Op.cit.*, p. 27.

En conclusion, aujourd'hui, les dimensions qui favorisent la complexité de l'environnement ne manquent pas : l'ouverture des frontières, l'aspect international de la concurrence favorisé par la baisse des droits douaniers, l'avènement des NTIC<sup>189</sup> permettant une circulation plus facile de l'information. Dans un tel environnement l'entreprise doit opérer rapidement et intelligemment (Le Moigne., 1990)<sup>190</sup>, elle doit tenir compte de la complexité dans sa prise de décision.

La notion de complexité nous ramène vers la notion de turbulence. En effet les environnements de plus en plus complexes passent à des environnements turbulents: « *Yet more complex are the environments we have called turbulent fields* » F.E. Emery et E.L. Trist (1965)<sup>191</sup>.

Dans un environnement turbulent les entreprises sont appelées à coopérer avec d'autres entreprises dissemblables afin de créer un certain degré de stabilité. « *Turbulent environments require relationship between dissimilar organizations whose fates are, basically, positively correlated* » F.E. Emery et E.L. Trist (1965, p.29)<sup>192</sup>. Cette coopération inert-entreprises peut bien correspondre au troisième axe de la Création de Valeur Partagée: créer ou participer à la réalisation d'un cluster local (Michael Porter., 2011).

A ce niveau on comprend parfaitement que l'incertitude, la complexité, le dynamisme et la turbulence<sup>193</sup> de l'environnement entraînent des changements permanents que la PME doit prévoir rapidement pour pouvoir réagir intelligemment en adaptant une stratégie adéquate. Toutefois, la Création de Valeur Partagée peut permettre à travers ses trois axes (1.2.3- Pilotage de la Création de Valeur Partagée) de réduire les effets de l'environnement sur l'entreprise et même de l'influencer.

Dans le paragraphe suivant nous analysons de plus près la relation entre l'environnement et l'entreprise.

## ***II.2.2- Relation entre la PME et son environnement***

Afin d'analyser la relation entre la PME et son environnement, nous mobilisons, successivement, trois approches : l'approche déterministe, l'approche volontariste et l'approche interactionniste.

### ***II.2.2.1- L'approche déterministe confirmée par la théorie de la contingence***

Cette approche est principalement soutenue par les théories de la contingence structurelle<sup>194</sup> (Lawrence et Lorsch., 1967), elle suppose que les entreprises doivent s'aligner

---

<sup>189</sup> **NTIC** : Abréviation de « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ».

<sup>190</sup> **DHAOU. C.** *Op.cit.*, p. 27.

<sup>191</sup> **F.E. EMERY ET E.L. TRIST.** The casual texture of organisational environments. *Human Relations*, n°18, 1965, p. 26. Cité par Nathalie Gardes (2013), turbulence de l'environnement.

<sup>192</sup> **EMERY. F.E ; TRIST. E.L.** « *The casual texture of organisational environments* » *Human Relations*, 1965, n°18, p 26. Cité par **GARDES, N.** Turbulence de l'environnement. (2013), <http://nathaliegardes.canalblog.com/archives/2013/02/25/26507094.html>

<sup>193</sup> La turbulence peut regrouper parfois les trois autres caractéristiques de l'environnement.

<sup>194</sup> Les théories de la contingence structurelle portées par Lawrence et Lorsch étudient l'environnement comme une contrainte dominante sur la structure et les performances d'une organisation. Leurs études est un suivi des idées de Woodward, Burns et Stalker qui ont réalisé des enquêtes sur le terrain de 1953 à 1957 pour analyser l'influence de la technologie sur la structure organisationnelle.

sur leur environnement qui est considéré comme l'élément décisif de leur réussite. En effet, l'entreprise a besoin de son environnement pour se procurer de ses ressources ce qui instaure une relation de dépendance absolue des entreprises, dans notre cas des PME, envers leur environnement. Les entreprises doivent gérer cette dépendance pour adopter ou développer une certaine stratégie. Donc, la stratégie de l'entreprise est considérée comme une variable contingente à l'environnement et elle ne permet pas à l'entreprise que de s'adapter à son environnement.

Selon cette approche toute entreprise agit sous une contrainte d'environnement qui est considérée comme une donnée exogène imposée à l'entreprise. Quant au dirigeant qui n'a pas la possibilité de choisir librement la stratégie de son entreprise, il joue un rôle purement symbolique (Pfeffer et Salancik, 1978)<sup>195</sup> qui n'a pas de grande influence sur l'efficacité et la survie de l'entreprise.

Le déterminisme suppose qu'un phénomène se produit si les antécédents sont présents et si les antécédents sont de caractère environnemental comme la complexité ou le dynamisme. Il s'agit d'un déterminisme environnemental. D'après les travaux de Crozier et Friedberg (1977) le contexte environnemental selon cette approche est vu comme : « un ensemble de facteurs impersonnels dont les caractéristiques objectives s'imposent en quelque sorte d'emblée et automatiquement aux organisations »<sup>196</sup>. L'approche déterministe est largement critiquée car elle réduit la capacité d'action des dirigeants, et ignore les effets réciproques entre l'environnement, la stratégie ou l'entreprise. Child (1972)<sup>197</sup> nous révèle deux critiques essentielles pour le courant déterministe :

Premièrement, les entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquels elles évolueront (cela rejoint l'idée de la Création de Valeur Partagée qui suppose que l'entreprise peut choisir librement le marché qui lui procure des avantages compétitifs (I.2.31.1- Les axes et exemples de la Création de Valeur Partagée).

Deuxièmement, les entreprises peuvent modifier leur environnement. Cette idée est au cœur de la Création de Valeur Partagée qui cherche à travers ses différents axes de permettre aux entreprises de laisser leurs emprunts sur la société. Ces dernières ne peuvent qu'influencer l'environnement.

Pour justifier ces deux critiques nous donnons l'exemple cité dans notre premier chapitre sur la Création de Valeur Partagée (I.2.2.1- Contexte, définition et exemples de la Création de Valeur Partagée) : Hindustan Unilever Limited (HUL), le leader des produits de grande consommation en Inde depuis 80 ans. Elle a constaté qu'elle pourrait réduire les effets de la diarrhée, qui tue plus de 500.000 enfants indiens chaque année. En 2002, l'entreprise s'est associée avec des dirigeants locaux pour lancer le programme Swasthya Chetna, une vaste campagne pour améliorer l'hygiène et réduire les décès liés à la diarrhée en Inde rurale. La campagne a contribué à accroître la sensibilisation sur l'importance du lavage des mains chez les pauvres ruraux qui constituent 135 millions d'Indiens et donc limiter sensiblement le nombre de décès. Elle a également eu un effet économique énorme, en permettant à la marque de

---

<sup>195</sup> YAMI, S. Fondements et perspectives des stratégies collectives. *Revue française de gestion*, 2006, Vol 8, n° 167, p. 92.

<sup>196</sup> GUEGUEN, G Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme. *10ème Conférence de l'AIMS - Université Laval - Québec - Juin 2001*, p. 7.

<sup>197</sup> *Ibid.*



conquérir une part de marché de 18,4 pour cent du marché de savon indien et de gagner leur position comme l'une des marque de savon les plus fiables.

Nous avançons l'hypothèse que la Création de Valeur Partagée est une stratégie qui justifie une mise en doute de la réalité de l'approche déterministe car elle considère l'entreprise comme un acteur actif et agissant qui peut réaliser des modifications sur l'environnement. En effet, d'autres écoles de pensée stratégiques se sont développées pour voir l'entreprise comme une source primordiale de la performance en adoptant une stratégie personnelle et originale comme la théorie de l'*enactment*<sup>198</sup> (Weick., 1979), écologie humaine<sup>199</sup> (Astley et Fombrun., 1983) et la théorie des ressources et compétences<sup>200</sup> (Wernerfelt., 1984). Cette nouvelle perception de l'entreprise a donné naissance à l'approche volontariste.

### ***II.2.2.2- L'approche volontariste par le « choix stratégique »***

Cette approche suppose que les décisions de l'entreprise sont moins dépendantes des pressions de son environnement. Certes, l'environnement présente certaines contraintes pour l'entreprise mais ces contraintes n'influencent que faiblement les choix stratégiques des entreprises. En effet, selon le courant volontariste, les préférences stratégiques des entreprises dépendent des objectifs de leurs dirigeants et peuvent influencer l'environnement.

Un des défenseurs de ce courant est John Child qui par son modèle de « choix stratégique » considère que les organisations « sont des acteurs autonomes disposant d'une considérable latitude et liberté d'exercer le choix stratégique » (Child., 1972)<sup>201</sup>. Ou encore « L'entreprise peut disposer de forces qui lui permettront d'agir, si nécessaire, à l'encontre de l'environnement. Par exemple, les leaders au sein des organisations sont capables d'influencer les formes organisationnelles selon leurs propres préférences » (Child., 1997).<sup>202</sup>

La relation qui existe entre l'environnement et l'organisation est un élément central des théories en management stratégique (Ginsberg et Venkatraman., 1985; Bamberger., 1988). Cependant entre l'approche déterministe qui considère l'environnement comme une externalité intraitable et limite la fonction du dirigeant dans un cadre de réaction aux différentes contraintes externes et l'approche volontariste qui suppose que le dirigeant a le grand pouvoir de choisir, sans contrainte, la stratégie de son entreprise, d'autres courants de pensée stratégique semblent intermédiaires.

Parmi les courants de pensée intermédiaire nous pouvons citer la théorie « interactionniste » de Hrebiniak et Joyce (1985).

---

<sup>198</sup> La Théorie de l'enactment, appelée aussi théorie de l'énaction est une théorie qui étudie le comportement dans les organisations. L'énaction consiste à analyser le processus de perception, de sélection et d'attribution de sens à l'environnement.

<sup>199</sup> « Astley et Fombrun mobilisent la théorie de l'écologie humaine pour les études inter-organisationnelles dans la mesure où elle souligne l'importance des formes collectives et proactives de l'adaptation organisationnelle à l'environnement » YAMI, S. *Op.cit.*, p. 94.

<sup>200</sup> Selon la théorie des ressources et compétences : « Le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients » DURAND, T. Savoir, savoir-faire et savoir-être. *Repenser les compétences de l'entreprise. Sixième Conférence de l'AIMS*, Montréal, 1997, p. 4.

<sup>201</sup> YAMI, S. *Op.cit.*, p.92.

<sup>202</sup> GUEGUEN, G. *Op.cit.*, p. 8.

### II.2.2.3- L'approche interactionniste

Loin des oppositions entre le déterminisme environnemental et le volontarisme stratégique, L.g. Hrebiniak et W.F.Joyce (1985) proposent de concilier et de combiner les deux approches. Ils supposent que d'un côté, les contraintes environnementales ne peuvent pas à elles seules être la raison de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et que de l'autre côté cette adaptation ne peut s'expliquer seulement par les décisions stratégiques de l'entreprise. Ces deux auteurs pensent que les deux premières approches sont complémentaires et entre l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise il existe d'importantes interactions et de fortes relations. En effet, c'est sur la base de ces relations que doit être menées toutes perspectives d'analyse stratégique.

La portée de cette approche est d'allier les apports d'un déterminisme et d'un volontarisme. En effet, les contraintes de l'environnement sont toujours présentes, et l'entreprise doit, certainement, s'y adapter, mais son adaptation reste un résultat de ses propres décisions, en plus, l'entreprise peut saisir des opportunités pour s'échapper à la dominance de son environnement comme le suppose la Création de Valeur Partagée.

L'approche interactionniste a pour intérêt de souligner le caractère dynamique de l'interaction qui existe entre l'environnement et l'entreprise à travers ses choix stratégiques. Grâce à ces interactions permanentes les situations ne sont pas figées et l'évolution de ces interactions peut remettre en cause le contrôle de ressources rares et importantes pour la survie de l'entreprise.

Si Hrebiniak et W. F. Joyce (1985), par leur approche interactionniste ont ouvert le débat sur l'étude conjointe du déterminisme et du choix stratégique, d'autres auteurs ont développé cette théorie. Pour A.G. Bedeian (1990) l'existence d'une interaction entre l'entreprise par le choix stratégique et l'environnement fait penser que l'entreprise dépasse la simple réaction envers son environnement pour une création d'un nouvel environnement qui va à son tour influencer les choix stratégiques futurs qui vont encore modifier ce nouvel environnement. Dans ce système plein d'interactions l'entreprise ne devient plus une unité isolée qui s'oppose à l'environnement mais plutôt une partie intégrante de cet environnement.

Entre le comportement d'adaptation des déterministes, le libre choix stratégiques des volontaristes et l'interdépendance entre l'entreprise et son l'environnement, le déterminisme semble être l'approche privilégiée dans la littérature portant sur la relation entre l'entreprise et son environnement. En effet, plusieurs auteurs comme G. Paché., 1990, Y. Chappoz., 1991, P.A. Julien & M. Marchesnay., 1988, H. Silvestre & R. Goujet., 1996... pensent que cette relation se limite en une simple dépendance de la PME envers son environnement. Dans ce cas la PME apparait comme une entreprise soumise à son environnement ou encore une entreprise vulnérable.

La vulnérabilité est définie par M. Marchesnay (1991) comme étant « La réduction du degré de liberté stratégique liée à l'influence décisive des conditions propres à l'environnement technico-économique »<sup>203</sup>. Cependant, elle ne peut pas dans un environnement dynamique, incertain et turbulent, adopter librement un certain comportement stratégique. Elle est obligée de suivre les changements du contexte environnemental en étant soit passive soit seulement réactive, en raison du manque de moyens, de ressources ou parfois de compétences suffisantes.

---

<sup>203</sup> DHAOUI, C. *Op.cit.*, p. 51.

Si dans la majorité des études sur la PME, celle-ci ne peut pas envisager des stratégies autres que réactives, il y'a d'autres auteurs qui pensent que la PME peut dépasser les contraintes de l'environnement et adopter des comportements stratégiques ambitieux adaptés à l'environnement tel qu'il est perçu par son dirigeant. En effet, l'environnement extérieur « réel » se transforme en un environnement « perçu ». La perception de l'environnement chez la PME se base sur les représentations faites par son dirigeant. Une représentation est plus qu'un simple reflet du monde extérieur, c'est une construction particulière qui témoigne de l'absence de séparation entre l'entreprise et l'environnement.

Dans notre recherche nous considérons que la Création de Valeur Partagée est une preuve de l'insuffisance de l'approche déterministe, en supposant que les entreprises sont des acteurs actives qui produisent des changements dans l'environnement mais également qui subissent ses effets, d'où le besoin d'une anticipation de ces dernières pour pouvoir y réagir rapidement. Dans le contexte des PME ce rôle d'anticipation et de prise de décision est accordé souvent et seulement aux dirigeants de celles-ci (II.1.2.1- Particularités et spécificités des PME).

Nous considérons que la décision de la mise en œuvre d'une stratégie de Création de Valeur Partagée au sein de la PME passe nécessairement par la perception que porte le dirigeant de la PME de cette stratégie.

La section suivante est, alors, consacrée à l'étude des spécificités qui caractérisent le dirigeant et le mode de prise de décision dans la PME.

### ***II.3- Etude du mode de prise de décision dans la PME : Rôle du dirigeant***

Au sein de toute organisation, le dirigeant est un acteur central. Au sein de la PME cet acteur endosse des rôles encore plus déterminants. Le dirigeant est souvent désigné dans la littérature comme étant la personne qui détient entre les mains le pouvoir de prise de décision et qui influence les choix stratégiques effectués dans les PME (Mintzberg., 1990 ; Julien et Marchesnay., 1988)<sup>204</sup>.

Notre objectif est donc de comprendre comment les valeurs et les intuitions du dirigeant de PME influencent le comportement stratégique au sein de l'entreprise. Premièrement nous présentons le profil et les principaux traits typiques du dirigeant de PME (II.3.1- Profil, spécificités et typologie des dirigeants de PME). Ensuite, nous nous intéressons au processus de la prise de décision dans les PME notamment à travers l'étude des influences des valeurs et des intuitions du dirigeant dans la prise de décision (II.3.2- Rôle des valeurs et des intuitions du dirigeant dans la prise de décision).

#### ***II.3.1- Profil, spécificités et typologie des dirigeants de PME***

Bien que ces dernières années, les recherches accordent plus d'attention aux chefs d'entreprises, les dirigeants de PME françaises n'y sont pas assez présents et donc ne sont pas bien connus. Le nombre d'ouvrages et d'études accessibles au public traitant les spécificités des dirigeants de PME reste à notre avis, insuffisant par rapport aux travaux sur les chefs de grandes entreprises, la raison possible est la facilité d'obtention des informations sur les grandes entreprises. Il nous semble alors opportun de commencer notre étude sur le dirigeant de PME par une présentation de ce dernier (II.3.1.1- Présentation du dirigeant de PME et de son métier).

Ensuite nous allons examiner les différentes caractéristiques et les typologies des dirigeants de PME (II.3.1.2- caractéristiques, spécificités, et typologies des dirigeants de PME).

##### ***II.3.1.1- Présentation du dirigeant de PME et de son métier***

Il semblerait peut être pratique de trouver une définition unique pour définir un dirigeant de PME, mais la réalité est bien différente car il existe de nombreuses définitions de cet acteur et de son métier.

###### ***II.3.1.1.1- Qui sont les dirigeants de PME ?***

Un examen de la littérature disponible concernant la définition du dirigeant de PME, nous fournit trois principales façons de le définir selon trois approches différentes à savoir : Une approche sémantique qui désigne le dirigeant de PME par plusieurs expressions courantes, puis une approche statistique qui s'appuie sur plusieurs définitions existantes et enfin une approche dynamique qui s'appuie sur l'environnement du dirigeant pour préciser ses caractéristiques.

###### ***Selon une approche sémantique***

---

<sup>204</sup> IVANAJ, V ; GEHIN, S. Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME. *Revue internationale PME*, Vol 10, n°3-4, 1997, p. 83.

Selon cette approche, le dirigeant de PME peut être désigné par plusieurs termes tel que : Patron, chef d'entreprise, entrepreneur, manager etc.

Cette diversité d'expressions contient une divergence de sens, chacun de ces termes met l'accent sur une partie du métier du dirigeant de PME par exemple :

1. Patron (en latin « protecteur » et en italien « maître de maison »), ce terme met l'accent sur le côté soutien, défense et protection.
2. Entrepreneur, depuis longtemps désigne le négociant capitaliste qui a un esprit d'entreprise et de prise de risque. Le terme entrepreneur a considérablement changé de sens selon les époques et les contextes socio-économiques (Tounes, A., 2005)<sup>205</sup>. Aujourd'hui l'entreprenariat est associée directement à la création d'entreprise et au lancement de projet. On peut dire que l'entrepreneur est celui qui ne crée pas seulement l'entreprise mais en plus il agit de façon proactive à son environnement durant les différentes phases de développement de son entreprise. Selon cette optique, tous chefs d'entreprise ne sont pas automatiquement des entrepreneurs s'ils choisissent de se concentrer sur la gestion de leurs entreprises que sur le développement de celles-ci.
3. Manager, ce terme est d'inspiration Anglo-saxonne. Même si certains dictionnaires définissent ce terme comme « chef, dirigeant d'une entreprise », les managers ne sont pas tous des chefs d'entreprise. D'ailleurs ce terme en France désigne plutôt les cadres ou les responsables d'équipes ou s'étend pour désigner le cadre dirigeant pour mieux indiquer le niveau de responsabilité et de rémunération dont bénéficient certains salariés.
4. Chef d'entreprise, il reste le terme le plus courant et désigne le chef qui est à la tête du sommet hiérarchique.

Dans notre recherche nous choisissons d'utiliser le terme de dirigeant qui nous semble la désignation la plus large de l'activité. Le dirigeant gère, organise, prévoit, analyse, développe, conduit, donne les ordres, prend les décisions etc.

### **Selon une approche statistique**

Cette approche se repose sur les définitions accordées par les catégories statistiques existantes et qui sont principalement, la classification de l'INSEE, la nomenclature de la DARES et le recensement du CEPME <sup>206</sup>:

- L'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) regroupe dans la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS INSEE, 2003) les Artisans, les commerçants et assimilés et les chefs d'entreprise dans une même PCS. Cette dernière compte 1.4 million d'actifs et regroupe « Les actifs qui mettent en valeur un capital économique en tant que chef de leur propre entreprise, mais travaillant seul ou qui n'emploient qu'un petit nombre de salariés dans un domaine où l'aspect travail manuel est important, en dehors de l'agriculture » Selon l'INSEE.

---

<sup>205</sup> TOUNES, A. L'entrepreneur : l'odyssée d'un concept. *Cahier De Recherche : 03/73, IAE de Rouen – CREGO*, décembre 2005, p. 3.

<sup>206</sup> OBSERVATOIRE DES PME. Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse. *Regards Sur Les PME*, n°8, 2005, p. 23.

- La DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale) se base sur une nomenclature spécifique des métiers fondée sur la famille socioprofessionnelle issue du rapprochement du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) utilisée par le pôle emploi et de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS). La DARES compte plus de 118000 dirigeants de PME.

Cette présentation brève des deux principales sources statistiques existantes souligne l'hétérogénéité des définitions sur lesquelles elles s'appuient. Cependant, il nous semble intéressant de créer au sein des appareils nationaux une catégorie « dirigeant de PME » dont la définition évidente respecterait au minimum la définition européenne de la PME (critères de taille et d'indépendance cités précédemment) abstraction faite aux secteurs d'activité.

Pour plus d'informations on peut recourir à une approche croisée entre les activités des dirigeants et les caractéristiques de leurs PME.

### **Selon une approche dynamique**

Selon cette approche la définition du dirigeant de PME ne peut être complète qu'avec le rapprochement à son environnement c'est-à-dire le cadre dont opère ce dirigeant. Pour cette approche il faut définir le dirigeant selon le type de la PME, selon la forme juridique de l'entreprise qui détermine son statut et les responsabilités qui lui incombent notamment du point de vue financier et selon le mode d'exploitation de la PME.

L'ensemble de ces éléments qui influencent le métier, la place et le statut du dirigeant sont présentés en détail dans le paragraphe suivant.

### ***II.3.1.1.2- L'influence de l'environnement réglementaire sur le métier, le statut et la place du dirigeant de PME***

L'environnement réglementaire concerne principalement la forme juridique de la PME et son mode d'exploitation qui peuvent influencer le métier du dirigeant.

#### **La forme juridique de l'entreprise influence le métier et le statut du dirigeant**

Les différents types de PME et leurs formes juridiques influencent l'activité et le statut de son dirigeant. En effet, si l'entreprise est individuelle, forme la plus simple et la plus adoptée par les petites organisations, le risque pour le dirigeant est fort puisque sa responsabilité est totale et indéfinie. Cette responsabilité est limitée en cas de société (EURL ou SARL unipersonnelle) et même partagée avec un ou plusieurs associés (SA ou SARL).

Dans le cas d'une SNC (deux associés au minimum) tous les associés sont responsables indéfiniment et intégralement des dettes de l'entreprise.

Il existe également la forme SCOP, qui est une société SA ou SARL dont les salariés sont associés majoritaires et participent à la prise de décision dans l'entreprise, à la gestion et aux résultats. Selon ces différents cas le statut social, juridique et fiscal du dirigeant change, il peut être assimilé à un salarié concernant son régime social (comme le Président-directeur général), ou considérés comme non-salariés (comme le gérant d'une SARL majoritaire).

#### **Le mode d'exploitation de l'entreprise influence le métier et la place du dirigeant**

Les différents modes d'exploitation de l'entreprise influencent le métier et même la place du dirigeant par exemple dans les entreprises franchisées et les filiales, même si l'entreprise franchisée est indépendante sur le plan juridique, le dirigeant exercera ces activités et ses responsabilités sous un cadre particulier déterminé par le contrat de franchise. Compte aux entreprises appartenant à un groupe, leur gestion est intégralement incluse dans des processus fonctionnels et hiérarchiques.

Le cas des entreprises de sous-traitances n'est pas très différents des précédentes, leur indépendance stratégique et leur prise de décision, liées à un des donneurs d'ordre semblent très influencées et relativement limitées car leur gestion et généralement encadrée par un cahier des charges et de normes qualité/ produits.

Dans les entreprises familiales où l'exploitation est réalisée sous un cadre familial, lorsque le conjoint travaille aux côtés du dirigeant de l'entreprise, il assure souvent des fonctions clés et complémentaires de celles du dirigeant. Le conjoint peut avoir un statut de conjoint associé, de conjoint salarié ou de conjoint collaborateur. Le premier statut met le conjoint au même pied d'égalité que le dirigeant ou selon les parts sociales de chacun, cette situation pourra mettre en péril l'entreprise en cas de divorce. Le second permet au conjoint de participer effectivement à l'activité de l'entreprise contre un salaire et un contrat de travail. Il ne doit pas dans ce cas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise. Enfin, le statut de conjoint collaborateur permet au conjoint de collaborer à l'entreprise régulièrement et effectivement sans aucune rémunération et sans qu'il détienne des parts sociales dans l'entreprise ce dernier cas ne concerne que le conjoint du dirigeant entrepreneur individuel, ou associé unique d'une EURL ou d'un gérant majoritaire d'une SARL ou SEARL de plus de 20 salariés.

Dans le cas des indépendants, c'est-à-dire ceux qui exercent une activité non salariée et préfèrent exercer seuls leur activité et sans avoir de salariés. Ils bénéficient de certaines modalités particulières d'accompagnement par exemple s'ils choisissent le portage salarial comme cadre de leurs activités, ils bénéficient d'un statut de salarié, ainsi que de certains services administratifs, et reversent à la société de portage une partie de leur chiffre d'affaires. Les travailleurs indépendants comme les dirigeants doivent assurer leur rentabilité, gérer leur croissance et effectuer des choix stratégiques en termes de positionnement sur leur marché.

### ***II.3.1.2- Caractéristiques, spécificités et typologie des dirigeants de PME***

Le dirigeant de PME est un acteur central dans la firme, il est source de croyances dominantes dans l'entreprise ce qui le distingue des autres acteurs (Creplet, F et Mehmanpazir, B., 2000)<sup>207</sup>, d'où la légitimité de l'importance qui lui a été accordée en littérature dans le cadre de la recherche en PME (Julien, P.-A et Marchesnay, M., 1992)<sup>208</sup>. Le dirigeant a d'abord été étudié à travers ses motivations et ses traits de personnalité. Cette étude a été ensuite complétée par l'analyse de ses valeurs et ses comportements pour fournir finalement une typologie de cet acteur.

#### ***2.3.1.2.1- Caractéristiques et motivations***

Dans la plupart des travaux sur les caractéristiques du dirigeant de PME on précise qu'il s'agit de l'entrepreneur, il nous semble donc judicieux de rappeler que l'entrepreneur est plus qu'un simple dirigeant d'entreprise, il devrait non seulement posséder l'esprit d'entreprise mais grâce à sa forte imagination, et d'une série de caractéristiques il l'a concrétisée. « L'entrepreneur

<sup>207</sup> GENDRE-AEGERTER, D. *Op.cit.*, p.121.

<sup>208</sup> *Ibid.*

est celui qui sait imaginer du nouveau, a une grande confiance en soi, est enthousiaste et tenace, aime résoudre des problèmes, aime diriger combat la routine, refuse les contraintes » (Julien, P.-A et Marchesnay, M., 1988, p.59)<sup>209</sup>.

Le dirigeant de la PME reste le personnage central de l'entreprise, qu'il soit entrepreneur ou non, le tableau suivant reprend les caractéristiques personnelles qu'on lui associe le plus souvent :

**Tableau 6: Les différentes caractéristiques du dirigeant**

Style interpersonnel	Confiance, ouverture, autoritarisme
Sensibilité sociale	Connaissance d'autrui, jugement social
Tendance ascendante	Dominance sociale
Stabilité émotionnelle	contrôle personnel, anxiété, névrotisme
Style cognitif	Manière de traiter l'information et les jugements découlant de ces observations : dogmatisme, prise de risque, complexité cognitive
Responsabilité	Responsabilité et stabilité dans ses comportements en situation de groupe, intègre, loyal
Sentiment de contrôle	Sentiment de domination ou non des événements qui lui arrivent ou qui surviennent ; internalité, externalité

**Source : Julien P.-A., Marchesnay M., 1988, p.163<sup>210</sup>**

Castro dans sa thèse de doctorat<sup>211</sup> rajoute à ces caractéristiques sept qualités que doit posséder un dirigeant à savoir :

- l'équilibre,
- l'honnêteté,
- la perspicacité,
- le sens pratique,
- la volonté,
- la compétence,
- le sens moral.

Ces caractéristiques et ces qualités ne sont que le résultat d'un cocktail de croyances et de valeurs que le dirigeant développe dans certain environnement et qui influencent ses visions, ses perceptions, ses décisions et ses actions (Ce point sera développé dans le titre II.3.2- Rôle des valeurs et des intuitions dans la prise de décision). Plusieurs auteurs comme Boswell (1971), Laufer (1975), Lecointre (1977), Marchesnay (1988) et Marmuse (1992) se sont servis de ces différentes caractéristiques pour créer des typologies de dirigeant de PME.

### ***II.3.1.2.2- Typologies des dirigeants***

Même si selon Beaucourt et Louart (1995) « Ce qui importe, ce n'est pas de classer les dirigeants dans des typologies d'acteurs ou de styles de gestion, mais d'élucider avec eux les

<sup>209</sup> GENDRE-AEGERTER, D. *Op.cit.*, p.121.

<sup>210</sup> *Id.*, p.122.

<sup>211</sup> CASTRO, J-L. Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Paris Dauphine, Mars 2002.



processus par lesquels ils agissent et prennent des décisions »<sup>212</sup>, la communauté académique a essayé de créer des typologies de dirigeants de PME sur la base de leurs caractéristiques.

Ainsi, Boswell (1971) et Laufer (1975) ont mis en évidence leurs logiques entrepreneuriales. Boswell (1971) pense classer les entrepreneurs en trois catégories :

1. L'entrepreneur conservateur ;
2. L'entrepreneur rationnel ;
3. L'entrepreneur expansionniste.

De son côté Laufer (1975) qui s'est basé sur les interviews d'une soixantaine de créateurs d'entreprise, trouve qu'il existait quatre entrepreneurs-types :

1. L'entrepreneur manager et innovateur : il favorise la croissance et sa motivation réside dans l'autoréalisation ;
2. L'entrepreneur propriétaire : il cherche la croissance sans mettre en cause son indépendance financière, il a une priorité de contrôle sur son entreprise ;
3. L'entrepreneur technicien : il cherche l'efficacité technique au détriment de la croissance ;
4. L'entrepreneur artisan : il ne veille que sur son indépendance personnelle et la survie de son entreprise et il ne se considère pas comme un entrepreneur.

Même si les dirigeants de PME sont reconnus par leur raisonnement tourné vers les résultats économiques (Gasse., 1982), Bauer (1993) dépasse cette rationalité économique du dirigeant et pense que ce dernier se situe dans un croisement entre trois logiques : économiques, politique et familiale.

Cependant, Bauer (1993)<sup>213</sup> le dirigeant « a trois têtes possibles », il peut être :

1. Homo economicus : Le dirigeant concentré sur les résultats économiques et financiers de son entreprise et par les revenus qu'elle dégage. Il a un projet naturel de vendre.
2. Homo politicus : Le dirigeant cherchant à garder voir à renforcer son pouvoir dans l'entreprise. Il a un projet naturel de conserver.
3. Pater familias : Le dirigeant ayant l'ambition de créer une dynastie c'est-à-dire de transmettre le « nom », même au détriment de la compétence. Il a un projet naturel de partager.

A partir de ces trois types de raisonnement, nombreuses combinaisons sont possibles, Bauer (1993) compte jusqu'à 480 types de dirigeants de PME possibles. Le nombre élevé de cas dans cette typologie de dirigeant met en doute son aspect pratique.

Michel Marchesnay<sup>214</sup> définit deux grands types d'entrepreneurs, selon la logique d'action privilégiée dans leurs activités et dans la gestion de leur entreprise. Ces deux groupes

---

<sup>212</sup> **FABER, P.** La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation. *Thèse Doctorat, Université Des Sciences Et Technologies De Lille*, Institut D'administration Des Entreprises, Octobre 2 000, p. 48.

<sup>213</sup> **BAUER, M.** *Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise*. Inter éditions, Coll : L'entreprise, Paris, 1993.

<sup>214</sup> **MARCHESNAY, M.** La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*. n°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD), pp. 14-15.

dites PIC et CAP sont définis en fonction de trois grandes aspirations : l'indépendance, la pérennité, la croissance.

1. L'entrepreneur « PIC » (pérennité, indépendance, croissance) privilège une stratégie fondée sur la pérennité et l'indépendance, au détriment de la croissance. Sa principale préoccupation est de survivre tout en évitant l'endettement ;
2. L'entrepreneur « CAP » (croissance, autonomie, pérennité) cherche avant tout la valorisation des capitaux, en s'appuyant notamment sur l'innovation. Ses objectifs sont principalement la croissance et l'autonomie.

Marchesnay (2003)<sup>215</sup> a proposé également une typologie autour de quatre idéaux types de dirigeant, en fonction de l'intégration du dirigeant de PME au territoire et de sa place concurrentielle :

1. Le dirigeant isolé : il est moins intégré à la vie économique et sociale que d'autres dirigeants, et la compétitivité de son entreprise est faible ;
2. Le dirigeant notable : il jouit d'une bonne insertion professionnelle et locale et reste prudent à une ouverture hors de son implantation d'origine ;
3. Le dirigeant nomade : il ne cherche pas à s'intégrer au tissu local, il a le souci de valoriser les capitaux qu'il a investis en fonction de l'opportunité qu'il a saisie ;
4. Le dirigeant entreprenant : il tire parti des spécificités du territoire auquel il est attaché, grâce à une stratégie proactive.

Voici dans le tableau sept un récapitulatif de quelques typologies de dirigeants de PME :

**Tableau 7: Quelques typologies de dirigeant de PME**

Auteurs	Typologie
Smith (1967)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Artisan ;</li> <li>•Entrepreneur d'affaires.</li> </ul>
Collins et Moore (1970)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrepreneur Administratif ;</li> <li>•Entrepreneur indépendant.</li> </ul>
Laufer (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrepreneur manager, innovateur ;</li> <li>•Entrepreneur propriétaire ;</li> <li>•Entrepreneur technicien ;</li> <li>•Entrepreneur artisan.</li> </ul>
Miles et Snow (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prospecteur ;</li> <li>•Réacteur ;</li> <li>•Innovateur ;</li> <li>•Suiveur.</li> </ul>
Marchesnay (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance) ;</li> <li>•Entrepreneur CAP (croissance, autonomie, pérennité).</li> </ul>

<sup>215</sup> MARCHESNAY, M. La petite entreprise : Sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, Vol 144, n°3 2003, p. 107-118.

Weber (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reproducteur ;</li> <li>•Innovateur.</li> </ul>
Lafuente et Salas (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•L'artisan ;</li> <li>• Entrepreneur orienté vers le risque ;</li> <li>• Entrepreneur orienté vers la famille ;</li> <li>• Manager.</li> </ul>
Marmuse (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Artisan ;</li> <li>•Entrepreneur ;</li> <li>•Manager.</li> </ul>
Fillon (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Opérateur ;</li> <li>•Visionnaire.</li> </ul>
Marchesnay (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Le notable ;</li> <li>•Le nomade ;</li> <li>• L'isolé et l'entrepreneur.</li> </ul>
Fillon (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Volontaire ;</li> <li>•Involontaires.</li> </ul>

**Source : inspiré des travaux de Filion (2000)<sup>216</sup>**

Ces différentes typologies seront exploitées dans la partie empirique de notre travail de recherche pour vérifier dans quelles mesure les PME de notre échantillon révèlent ou non une ou plusieurs de ces typologies.

Certes, les dirigeants de PME ont des statuts et des typologies différentes mais partagent des responsabilités communes qui les impliquent au niveau personnel et parfois professionnel<sup>217</sup>. Ces responsabilités relèvent l'importance des risques qu'ils encourent que ça soit au niveau juridique, financier économique ou social.

Selon Beaucourt et Louart (1995)<sup>218</sup>, l'importance ne s'arrête pas à la classification des dirigeants et de leurs modes de gestion mais consiste également à comprendre leur processus de prise de décision. Contrairement aux grandes entreprises, la prise de décision au sein des PME est une procédure appartenant exclusivement au dirigeant (Welsh et White., 1981)<sup>219</sup>. En effet, parmi les caractéristiques qu'on associe souvent au dirigeant de PME c'est la notion de l'isolement qui prédomine. Jenkins (2004)<sup>220</sup> pense que le dirigeant est individu isolé qui détient la responsabilité de plusieurs tâches et centralise les informations et les décisions. Jenkins pense également que les stratégies choisies par les dirigeants de PME sont des stratégies réactives qui permettent à la PME de s'adapter à son environnement au lieu de le modifier (point de vue présenté dans le titre II.2.2- Relation entre la PME et son environnement). Cette idée reste à

<sup>216</sup> **FILION, L-J.** Six types de propriétaires dirigeants de PME. *Revue Organisations & Territoires*, Vol 9, n°1, hiver 2000, p.7.

<sup>217</sup> Les systèmes de management dans les PME sont originaux et les intérêts du dirigeant et de son entreprise sont parfois confondus.

<sup>218</sup> **BEAUCOURT, C ; LOUART, L.** Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques Sociales des dirigeants, *Revue Gestion* 2000, n°1, Janvier-Février 1995.

<sup>219</sup> **WELSH, J-A; WHITE, J-F.** A Small Business is not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, Vol. 59, n°4, July/August 1981, pp. 18-32.

<sup>220</sup> **JENKINS, H.** A Critique of Conventional CSR Theory: An SME. *Perspective Journal of General Management*, Vol 29, n°4, summer 2004, pp 37-57.

confirmer dans la partie empirique de ce travail car les PME sont également reconnues comme le berceau des innovations. Le processus de décision dans les PME est, selon Julien et Marchesnay (1998)<sup>221</sup>, basé sur le modèle « Intuition / Décision/ Action » avec une stratégie sous-entendue et souple.

A ce niveau, toujours dans le souci de comprendre les déterminants du comportement stratégique des PME, nous pouvons nous poser la question concernant l'influence des valeurs et des intuitions du dirigeant sur la prise de décision et donc sur le comportement stratégique de la PME. La réponse à cette interrogation est l'objectif du paragraphe suivant : (II.3.2-Rôle des valeurs et des intuitions du dirigeant dans la prise de décision).

### ***II.3.2- Rôle des valeurs et des intuitions du dirigeant dans la prise de décision***

Plusieurs auteurs ont souligné le fait que le rôle du dirigeant dépasse la seule prise de décision et la veille sur sa mise en œuvre pour inclure également son pouvoir d'influence sur la culture de l'entreprise et sur la conception de son identité (Larçon et Reitter., 1971; Vignon et Zaddem., 1989 ; Reitter et al.,1991).

Dans ce paragraphe nous examinons l'influence des valeurs et visions stratégiques des dirigeants dans la prise de décision au sein de la PME (II.3.2.1-Valeurs et vision stratégique du dirigeant de PME) puis nous présentons le concept d'intuition des dirigeants et leurs rôles dans la prise de décision (II.3.2.2- l'intuition dans la prise de décision dans les PME).

#### ***II.3.2.1-Valeurs et vision stratégique du dirigeant de Pme***

Les valeurs sont définies comme les représentations mentales, conscientes ou inconscientes, qui font partie de la personnalité<sup>222</sup> de l'individu prédisposé à certains comportements. Les valeurs sont considérées en sciences de gestion comme un élément vital dans l'explication des comportements de l'individu et des systèmes sociaux. « Les valeurs personnelles se composent de l'ensemble des principes moraux, des préférences culturelles et des attitudes psychologiques qui structurent les jugements des dirigeants (Stratégor., 1991) »<sup>223</sup>.

Les valeurs sont considérées comme conformes à tout ce qui est correct, favorable et souhaitable, dans ce sens le dirigeant en prenant une décision suivant ses valeurs pense que cette décision est plus appropriée qu'une autre. En effet la définition donnée par Milton Rockeach (citée dans Gauthey ; Ratiu ; Rodgers et Xardel., 1988 et reprise par Ivanaj et Gehin.,1997 ) va dans ce sens : « Dire qu'une personne a des valeurs signifie qu'elle a en elle la croyance profonde qu'un mode spécifique de conduite est personnellement ou socialement préférable à d'autres. »<sup>224</sup>.

Ces valeurs ont des fonctions théoriques qui diffèrent selon le domaine de recherche de l'auteur, Géhin (1997) cite les quatre fonctions présentées dans les travaux de Bamberger et Gabel (1980) :

---

<sup>221</sup> **ABAAOUKIDE, K ; BENTALEB, C.** La gestion de l'urgence dans les PME au Maroc : Perceptions et pratiques de gestion. *Management & Avenir*, Vol 3, n°43, 2011, p. 157.

<sup>222</sup> La personnalité est définie comme un ensemble solide et invariable des caractères d'un individu.

<sup>223</sup> **IVANAJ, V ; GEHIN, S.** Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME. *Revue Internationale P.M.E.*, Vol 10, n°3-4, 1997, p. 85.

<sup>224</sup> *Ibid.*

- Stabiliser la personnalité ;
- Promouvoir l'adaptation ;
- Stabiliser les systèmes sociaux ;
- Diriger l'orientation de l'individu.

Nous pouvons admettre que le système de valeur des dirigeants, de PME influence leur mode de management et l'orientation stratégique de leur entreprise.

Les contradictions entre les valeurs personnelles du dirigeant et l'exercice de son métier constituent parfois une difficulté à surmonter. En effet, selon l'étude menée par Géhin (1997) les dirigeants de PME qui ont des sentiments de confiance semblent plus capables à réaliser une croissance pour leur entreprise par rapport aux dirigeants soucieux par la sécurité et la protection.

En résumé on peut dire que même la croissance de la PME est liée aux valeurs des dirigeants : un dirigeant ayant un sentiment de confiance et d'accomplissement personnel, un climat de détente dans le milieu familial a plus de capacité de faire progresser son entreprise qu'un dirigeant ayant reçu une éducation stricte basée sur la méfiance et prudence.

Aux valeurs du dirigeant s'ajoute la vision stratégique de celui-ci comme déterminent du choix stratégique au sein de la PME. La vision du dirigeant est une expression de plus en plus utilisée, c'est l'image de l'avenir de l'entreprise tel qu'elle est vue par son dirigeant, elle peut influencer les intentions et les comportements du dirigeant. En effet c'est à partir de cette vision que le dirigeant développe des projets stratégiques, déclinés en actions.

Plusieurs recherches empiriques ont confirmé l'impact des valeurs et des visions stratégiques des dirigeants sur le comportement stratégiques de la PME. Parmi ces recherches citées par Géhin (1997) :

- « Systèmes de valeurs et efficacité organisationnelle » Kashefi-Zihagh (1970).
- « Systèmes de valeurs et organisation, stratégie, décision, performance » England (1975) ;
- « Systèmes de valeurs et comportements stratégiques ». Bamberger et Gabele (1980) ;
- « Psychologie du dirigeant et comportement organisationnel ». Kets de Vries et Miller (1985) ;
- « Personnalité du dirigeant et comportements stratégiques et organisationnels » Miller et Toulouse (1986) ; Miller, Droge et Toulouse (1988) ;
- « Caractéristiques individuelles du dirigeant et variables organisationnelles » Mahé de Boislandelle (1988) ;
- « Cartes cognitives et organisation ». Cossette (1994).

Dans un environnement dynamique et incertain, les dirigeants de PME se trouvent parfois obligés de prendre des décisions de façon urgente, sans pouvoir utiliser un processus de prise de décision logique et rationnel. Cependant ils utilisent leurs intuitions pour prendre certaines décisions. L'intuition est alors considérée comme un mode de prise de décision à part entière (Eisenhardt et Zbarack., 1992 ; Langley et al., 1995 ; Miller et Ireland., 2005 ; Elbanna., 2006)<sup>225</sup>.

---

<sup>225</sup> **KAMMOUN, M; BEN BOUBAKER GHERIB, J.** L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME. *Working Papers*, Université Lumière Lyon 2, 2010, p. 3.

Dans le titre suivant, nous allons essayer de comprendre l'intuition des dirigeants comme facteur ou mode de prise de décision dans les PME.

### ***II.3.2.2- L'intuition dans la prise de décision dans les PME***

Comme précisé précédemment (II.2.1.3-Principales caractéristiques de l'environnement), la PME opère dans un environnement incertain, dynamique et complexe où c'est difficile d'identifier les variables de manière précise pour aider à la prise de décision de manière logique et rationnelle. Cette incertitude fait que les décisions stratégiques prises se fondent sur des connaissances incomplètes (Khatri et NG., 2000)<sup>226</sup>.

Cette forme de traitement de l'information, différente de la rationalité et qui caractérise les décisions stratégiques prise par les dirigeants de PME, est dite : « l'intuition ».

La notion d'intuition est définie par Shapiro et Spence (1997) «L'intuition est un processus holistique, non conscient, dans lequel les jugements sont portés sans compréhension des règles ou du savoir mobilisé pour l'inférer et qui peut entraîner un sentiment de certitude, malgré l'impossibilité d'en justifier la raison ».<sup>227</sup> Ce concept suscite aujourd'hui un regain d'intérêt des chercheurs comme mécanisme de prise de décision à part entière. Elle est identifiée par plusieurs auteurs (Andersen., 2000 ; Raidl et Lubart., 2001) comme le facteur fondamental de la créativité et de la prise de décision stratégique dans les PME. En effet certain travaux en management stratégiques (Dammak., 2004 ; Khatri et Ng., 2000 Lebraty., 1996 ; Agor., 1989)<sup>228</sup> constatent que dans la majorité des décisions prises en PME, les dirigeants recourent à leur intuition. Ce point de vue est encore appuyé par les travaux de Donaldson et Lorsch (1983)<sup>229</sup> qui supposent qu'en PME les principales décisions sont majoritairement, prises selon les jugements tirés des expériences précédentes et les pressentiments partagées par rapport aux situations futures, alors qu'elles tiennent faiblement compte des études et analyses précisément établies.

Carl Jung (1920) a émis l'hypothèse que les managers intuitifs ont plus de capacités décisionnelles que les autres dirigeants car ils arrivent à formuler une vision future des contraintes environnementales. Ce genre de décisions intuitives est particulièrement efficace s'il faut trouver de nouvelles idées et des solutions rapides dans des situations de crise.

Malgré les études menées sur l'intuition, la définition de ce concept n'a pas fait unanimité des auteurs, toutefois on peut l'expliquer par un nombre de variables rassemblées en trois catégories :

- Des variables liées au dirigeant ;
- Des variables liées à la décision ;
- Des variables liées au contexte de la décision.

#### **❖ L'intuition par des variables liées au dirigeant**

---

<sup>226</sup> KHATRI, N; NG, H. A. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, Vol 53, issue 1, January 2000, pp. 57- 86.

<sup>227</sup> KAMMOUN, M; BEN BOUBAKER GHERIB. J. *Op.cit.*, p. 5.

<sup>228</sup> *Id.*, p. 2.

<sup>229</sup> DONALDSON, G; LORSCH, J.W. *Decision making at the top: the shaping of strategic direction*. New York : Basic Books. 1983.

Les variables liées au dirigeant et qui expliquent son recours à l'intuition pour prendre les décisions sont nombreuses, on peut citer : les caractéristiques démographique comme l'âge et le sexe (Agor., 1986<sup>230</sup>, qui pense que les femmes se basent sur leurs intuitions plus que les hommes), la formation, l'expérience, l'entourage, la prise de risque etc.

Mais c'est l'expérience qui reste la variable clé étudiée dans la plus part des recherches managériales sur l'intuition (Simon., 1987 ; Agor., 1989 ; Prietula et Simon., 1989 ; Epstein., 1994 ; Burke et Miller., 1999 ; Khatri et Ng., 2000 ; Miller et Ireland., 2005 ; Sinclair et Ashkanasy., 2005)<sup>231</sup>. Cependant Carl Jung pense que « L'intuition ne dénote pas de quelque chose de contraire à la raison, ce n'est pas un sixième sens magique et elle n'est pas l'opposée de la rationalité. C'est une forme sophistiquée de raisonnement basés sur des années d'expérience »<sup>232</sup>. Dans le même sens, Chester Barnard (1938), pense que « La source de ce processus (intuitif) consiste dans la masse de faits, concepts, techniques, abstractions et donc tout ce qu'on appelle connaissance et croyances imprimés dans nos cerveaux plus ou moins par effort conscient. Cette source grandit avec l'expérience, les recherches et l'éducation. »<sup>233</sup>

Si on veut résumer le sens de l'intuition sous l'angle de l'expérience, on peut dire que l'intuition est le processus par lequel le dirigeant recours à ses pratiques antérieures, ses épreuves vécues et à ses connaissances acquises tout au long de son parcours professionnel pour prendre une décision sans recourir à l'analyse formelle.

#### ❖ L'intuition liée à la décision elle-même

La nature de la décision à prendre peut expliquer le recours du dirigeant de PME à l'intuition. Cependant dans un cas d'urgence le dirigeant ne dispose pas suffisamment du temps qui lui permet un bon traitement d'information et une bonne évaluation des alternatives ce qui le conduit à recourir à la prise de décision par intuition. Selon Agor (184), les dirigeants prennent des décisions par intuition lorsque ces décisions concernent de nouvelles tendances ou des situations de crises.

Papadkis et al. (1998)<sup>234</sup> ont suggéré que les décisions de lancer un nouveau produit ou de se lancer dans une nouvelle activité ou encore les décisions de marketing requièrent moins de rationalité que les des décisions d'investissement financier ou de réorganisation interne.

Parfois l'intuition est combinée au processus analytique de prise de décision. En effet, Eisenhardt (1990)<sup>235</sup> a démontré que parfois en cas d'urgence les dirigeants se contentent des informations recueillies en temps réel tout en éliminant les autres informations liées indirectement à la décision à prendre ; de la même façon ils examinent la portée de plusieurs alternatives de manière simultanée et non séquentielle ce qui accélère le processus analytique de prise de décision et le combine avec l'intuition du dirigeant.

---

<sup>230</sup> DAMMAK, A. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « Le management face à l'environnement socio-culturel »* Université St Joseph, Beyrouth, 28 – 29 octobre 2004, p. 7.

<sup>231</sup> KAMMOUN, M; BEN BOUBAKER GHERIB, J. *Op.cit.*, p. 5.

<sup>232</sup> DAMMAK, A. *Op.cit.*, p. 8.

<sup>233</sup> KAMMOUN, M; BEN BOUBAKER GHERIB. J. *Op.cit.*, p. 5.

<sup>234</sup> DAMMAK, A. *Op.cit.*, p. 10.

<sup>235</sup> EISENHARD, K. M. Speed and strategic choice: how managers accelerate decision making, *California Management Review*, Vol 32, n°3, (Spring 1990), pp. 39-54.

### ❖ L'intuition liée au contexte de la décision

L'environnement de l'entreprise est un élément fondamental qui peut conduire le dirigeant de la PME à faire appel à ses intuitions pour prendre une certaine décision. Plus l'environnement est stable, plus le dirigeant a la possibilité de collecter, de manière rapide et non coûteuse, des données fiables servant à procéder à une analyse. Dans le cas inverse, c'est-à-dire si l'environnement de l'entreprise est dynamique et non stable le dirigeant consacre plus de temps pour collecter le maximum de données (qui manquent généralement de précision) afin de pallier à l'incertitude de cet environnement. Face à une telle situation, le dirigeant de PME qui n'a pas généralement beaucoup de ressources en termes de temps s'inspire de ses expériences précédentes, de ses informations personnelles et de ses sentiments pour prendre une décision.

Finalement on peut comprendre que prise de décision stratégique dans la PME est influencée dans la majorité des cas par les intuitions du dirigeant. En effet, face à une situation future, le dirigeant identifie dans ses expériences une situation précédente semblable puis il choisit ou modifie les actions qui ont été prises précédemment. Face à la multiplicité des définitions de l'intuition Kammoun, M et Ben Boubaker Gherib, J (2010) relèvent trois points communs :

- Selon la plupart des auteurs les événements intuitifs ont une origine non consciente (Crossan et al., 1999 ; Petitmengin-Peugeot., 1999 ; Rowan., 1986 ; Wally et Baum., 1994 ; Dane et Pratt., 2007) ;
- L'information est traitée globalement ; (Bowers et al., 1990 ; Epstein, 1994 ; Shapiro et Spence., 1997 ; Mintzberg et al., 1998 ; Kahneman., 2003 ; Miller et Ireland., 2005 ; Dane et Pratt., 2007) ;
- Les perceptions intuitives sont fréquemment accompagnés par l'émotion (Epstein et al., 1996; Shapiro et Spence., 1997; Simon., 1987; Sinclair et al., 2002, Coget et al., 2009).
- Une prise de décision de manière intuitive se caractérise par :
- La vitesse de la prise et d'exécution de la décision à l'inverse des décisions dont les données passent par un long système d'analyse ;
- L'inconscience à l'inverse des décisions dont la structure apparaît logique pour le décideur ;
- La confiance non justifiée de la décision.

Si la prise de décision par intuition est une notion très connue dans le milieu des managers des PME, ce concept reste vague et manque de fondements conceptuels (Walach et Schmidt., 2005)<sup>236</sup>.

Il nous semble intéressant de terminer par la remarque de Marlow (1994)<sup>237</sup> qui indique que les managers confirment que le point de départ de toute prise de décision, est un sentiment intuitif, suivi d'une analyse logique qui peut aboutir à l'exploitation des bonnes opportunités. Cela nous laisse comprendre que dans une PME qui travaille dans un environnement changeant, incertain et dynamique et qui ne dispose que de moyens limités, le processus de prise de décision est généralement connecté à l'intuition de son dirigeant.

---

<sup>236</sup> GRANDVAL, S ; SOPARNOT, R. L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ? *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin 2007, p. 4.

<sup>237</sup> DAMMAK., A. *Op.cit.*, p. 6.



L'intuition est le fruit des expériences, des connaissances, des émotions et des valeurs du dirigeant. A ce niveau de notre recherche, il est impossible de conclure si les PME peuvent adopter un comportement de Création de Valeur Partagée ou non. Même si on suppose que ces dernières partagent le même environnement qui influence leurs comportements, on ne peut pas négliger que les stratégies qui sont à l'origine de tout comportement sont choisies différemment d'un dirigeant à l'autre selon ses valeurs et ses intuitions.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans cette recherche nous avons choisi les PME comme sujet de recherche. Ces dernières constituent les moteurs de la plus part des économies mondiales. Une simple étude actuelle de la conjoncture des PME, nous montre que les conditions de survie de ces organisations sont bousculées, depuis les trente dernières années, par des progrès technologiques importants et permanents ainsi que par l'ouverture des marchés. L'environnement des PME devient davantage changeant, incertain et dynamique.

Face à cet environnement la PME cherche à survivre en prenant des décisions simples de nature réactives et adaptatives « La vision stratégique en contexte de PME est appréhendée comme un ensemble de petites décisions à caractère réactif et orienté vers le court terme » (Revolon F., 1999)<sup>238</sup>.

Au sein des PME le dirigeant occupe une place clé, il est à l'origine de toute décision. En effet, les intuitions et les valeurs de ce dernier influencent le processus de prise de décision dans les PME et définissent le comportement stratégique de ces dernières.

Même si les stratégies des PME sont principalement intuitives et souvent implicites, cela ne confirme pas l'impossibilité d'adoption d'une stratégie de Création de Valeur Partagée. En effet, « No business is too small to require a sound strategy » (Sandberg, W.R. et al., 2001)<sup>239</sup>. C'est-à-dire aucune entreprise n'est trop petite pour nécessiter une stratégie explicite comme la Création de Valeur Partagée.

Le comportement stratégique d'une PME, en tant qu'organisation focalisée sur son dirigeant, dépend en grande partie des perceptions que ce dernier se fait de son environnement. Ces perceptions sont définies sur la base du construit cognitif du dirigeant, ce qui crée une hétérogénéité entre les comportements stratégiques des PME. A ce niveau de la recherche nous trouvons intéressant d'aborder le sujet de la cognition managériale.

Le chapitre suivant a pour objet de mettre la lumière sur la notion de la cognition managériale qui constitue un préalable à notre démarche empirique.

---

<sup>238</sup> **REVOLON, F.** L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME: une étude exploratoire, *Cahier de recherche*, université Nancy 2, septembre 1999, Nancy.

<sup>239</sup> **SANDBERG, W.R; ROBINSON, R. B JR; PEARCE, J.A. II.** Why small businesses need a strategic plan. *Business and economic review* (Columbia, S.C.), Octobre-Décembre 2001, pp12-15.

*« Les organisations ne peuvent être comprises sans faire référence aux structures cognitives de leurs acteurs et tout particulièrement de celles des dirigeants » (Gilbert, 1995)*

## **CHAPITRE III**

### **La cognition managériale : Etude des pensées des dirigeants**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE

Les sciences cognitives, et plus précisément, la cognition managériale représentent l'ensemble des disciplines qui s'intéressent à l'étude de la pensée humaine. Selon l'approche cognitive, le dirigeant de l'entreprise est un simple individu pensant et non pas un homo-**œconomicus** comme l'imagine le modèle néo-classique. Le dirigeant de l'entreprise ne dispose que d'une rationalité limitée qui lui permet de prendre des décisions satisfaisantes et non optimales. En effet, il se trouve devant une multiplicité d'informations provenant de son environnement et qu'il doit comprendre, traiter et analyser à travers ses propres perceptions. «L'Homme ne possède pas la capacité mentale de connaître le monde en soi. Il ne l'atteint que par les possibilités mentales qui sont les siennes » (Estivals, R., 2003)<sup>240</sup>. Les sciences cognitives s'intéressent à l'interprétation de la réalité par l'individu et à la compréhension de ses perceptions.

Selon Laroche<sup>241</sup> « L'une des clés du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus, dans ses mécanismes » c'est cette approche cognitive de la stratégie qu'on étudie dans ce chapitre afin de comprendre et de modéliser les perceptions des dirigeants interrogés.

Tout d'abord nous allons présenter les sciences cognitives et leur émergence (III.1- Sciences cognitives), puis nous soulignons la richesse des contributions des sciences cognitives aux évolutions des sciences de gestion, notamment, en termes de prise de décision stratégique (III.2- Sciences cognitives en sciences de gestion). Ces contributions sont, sans doute, de grande utilité pour l'analyse des perceptions des dirigeants dans la partie empirique de ce travail.

La dernière section de ce chapitre (III.3-Les cartes cognitives : Outil de recherche adopté) est consacrée à la présentation de la carte cognitive, ses méthodes, ses apports et ses limites.

Un des outils de la cognition managériale est la carte cognitive qui permet de présenter sous forme de schémas l'ensemble des interprétations ou des perceptions que se font les individus à propos d'une certaine thématique. Nous allons nous servir dans notre partie empirique de la carte cognitive pour modéliser et schématiser les différentes perceptions des dirigeants de la thématique de la Création de Valeur Partagée et cela pour un double objectif :

- Premièrement, ces cartes nous serviront de guide dans l'analyse des perceptions, elles permettent d'avoir la vue d'ensemble, la schématisation et l'interprétation des éléments capturés.
- Deuxièmement, elles serviront d'outil structuration des pensées et de prise de décision pour le dirigeant lui-même.

---

<sup>240</sup> ESTIVALS, R. *Théorie générale de la schématisation 3. Théorie de la communication*. L'Harmattan, Novembre 2003, p. 81.

<sup>241</sup> LAROCHE, H ; NIOCH, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Vol 8, n° 253, 2015, p. 98.

### ***III.1- Sciences cognitives***

Les premiers scientifiques qui ont construit le domaine des sciences cognitives sont des informaticiens, des psychologues et des linguistes qui se sont intéressés à l'étude de la connaissance. Pour présenter les origines des sciences cognitives nous nous sommes basés principalement sur le livre de Jean-François Dortier « Le Cerveau et la pensée: Le nouvel âge des sciences cognitives<sup>242</sup> ». Cet ouvrage présente le passage de la cybernétique à l'intelligence artificielle jusqu'à l'émergence des sciences cognitives.

L'objectif de cette section est de présenter les origines, l'émergence et la définition des sciences cognitives. Nous n'envisageons pas faire une étude approfondie des sciences de la cognition car l'objectif de ce chapitre est plutôt d'élucider et présenter synthétiquement des notions de base utilisées dans notre recherche.

#### ***III.1.1- Origines des sciences cognitives***

##### ***III.1.1.1- Début de l'automatisation de la pensée humaine***

Les premières tentatives de mécanisation de la pensée humaine ont commencé à prendre forme au XIXe siècle, avec l'épreuve de George Boole (1815-1864) qui a inventé le « calcul symbolique », qui permet de traduire des opérations logiques de l'esprit humain comme « ou », « et », « si... alors »... en opérations mathématiques simples effectuées sur les chiffres 0 et 1.

Suite aux découvertes de G. Boole, le mathématicien anglais Alan M. Turing (1912-1954) a inventé le principe de l'algorithme en imaginant un dispositif virtuel. Il s'agit de la machine de « Turing », qui permet de traduire en forme d'une suite d'opérations simples tout problème mathématique humainement calculable. Ensuite, John Von Neumann (1903-1957) a connecté le principe de l'algorithme issu de la machine Turing avec le calcul analytique réalisé par les premiers supercalculateurs électroniques pour lancer les bases des premiers véritables ordinateurs<sup>243</sup>. Dans les années 1945-1950, suite à une séquence d'innovation, les ordinateurs viennent remplacer les supercalculateurs.

##### ***III.1.1.2- La Cybernétique : Relation entre le cerveau et l'ordinateur (1945 / 1955)***

Un des thèmes abordé lors d'une conférence, Macy<sup>244</sup> concerne la cybernétique, ce terme a été introduit par N. Wiener en 1948. Dans son esprit, la cybernétique sera la nouvelle science des systèmes autorégulés. « Il est convaincu que ce système d'autorégulation

---

<sup>242</sup> DORTIER, J-F. *Le Cerveau et la pensée : Le nouvel âge des sciences cognitives*. Editions Sciences Humaines, 2011.

<sup>243</sup> Dits d'« architecture von Neumann ».

<sup>244</sup> Les conférences Macy sont des conférences organisées à New York entre 1946 et 1953, elles se composent de plusieurs scientifiques d'horizons divers. Parmi ces scientifiques on trouve les mathématiciens Norbert Wiener (1894-1964) et J. von Neumann, le neurophysiologiste Warren McCulloch, et des chercheurs des sciences humaines comme l'anthropologue Gregory Bateson (1904-1980), le sociologue Paul F. Lazarsfeld (1901-1976), le psychologue Kurt Lewin (1890-1947).

automatique est un dispositif très général que l'on trouve dans d'autres systèmes comme les organismes vivants, les cerveaux et les sociétés ». <sup>245</sup>

La cybernétique est définie comme « une science des systèmes autorégulés, qui ne s'intéresse pas tant aux composantes qu'à leurs interactions, et où est pris en compte avant tout leur comportement global. C'est une modélisation de la relation entre les éléments d'un système, par l'étude de l'information et des principes d'interaction » <sup>246</sup>.

Les conférences Macy furent une rencontre fertile en idées puissantes telles que la possibilité de combiner le calcul à un support électrique. Cette idée va être à l'origine de l'invention de l'ordinateur, de la théorie de l'information (Claude E. Shannon) et de la compréhension de certains modes de fonctionnement des cellules du cerveau. (W. McCulloch) <sup>247</sup>.

Les différentes pensées de l'époque concernant l'ordinateur, le cerveau, le système autorégulé, de calcul logique, s'organisent de différentes manières pour aboutir à des nouvelles hypothèses tel que celle qui suppose l'existence d'une relation évidente entre le fonctionnement du cerveau et celui des machines automatiques, plusieurs modèles sont apparus tel que :

- Le modèle « connexionniste », inspiré de la physiologie et du béhaviorisme (présenté en détail dans le titre suivant), il conçoit les opérations intelligentes comme un système autorégulé.
- Le modèle « symbolique », il considère la pensée comme une série de calculs.

Aujourd'hui, on définit la cybernétique comme « la science constituée par l'ensemble des théories sur les processus de commande et de communication et leur régulation chez l'être vivant, dans les machines et dans les systèmes sociologiques et économiques » Wikipédia.

La cybernétique a préparé le terrain pour les questions concernant la reproduction de quelques comportements humains par la machine d'où l'apparition de l'intelligence artificielle.

### ***III.1.1.3- Apparition de l'intelligence artificielle (1956)***

L'intelligence artificielle est définie comme : "La possibilité de concevoir une machine intelligente". Celle-ci est la définition produite, en 1956 à Dartmouth (Canada), par John McCarthy ; Minsky.M et Shannon.C.E. Pour eux une machine est intelligente si elle reproduit le comportement d'un être humain dans un domaine spécifique ou non, et si elle modélise le fonctionnement d'un être humain.

L'intelligence artificielle a fait l'objet de nombreuses recherches aux Etats-Unis : à l'université de Standford avec John McCarthy ; Massachusetts Institute of Technology avec Marvin Lee Minsky, l'Université d'Edimbourg avec Donald Michie et l'Université Carnegie-Mellon avec Allen Newell et Herbert Simon. Les deux derniers auteurs ont présenté le premier programme d'intelligence artificielle : Logic Theorist. Ce programme informatique est destiné à développer des théorèmes mathématiques. Il fonctionne comme une machine logique capable d'enchaîner et d'articuler entre elles une multitude de propositions à partir de quelques principes

---

<sup>245</sup> DORTIER, J-F. *Histoire des sciences cognitives. Sciences humaines*, Hors-série n°35 : Les sciences de la cognition, Décembre2001/Janvier-Février 2002, p. 3.

<sup>246</sup> <http://www.gensordinaires.com/t2313-cybernetique-c-est-quoi>

<sup>247</sup> DUPUY, J-P. Aux origines des sciences cognitives, *La Découverte*, 1999, 187.

(sur le modèle du syllogisme « si A implique B » et « B implique C » alors « A implique C »). En Europe, plus particulièrement en France, seul Jacques Pitrat est un pionnier de l'intelligence artificielle. L'objectif de l'intelligence artificielle est de reproduire et améliorer les activités humaines considérées comme intelligentes telle que : l'utilisation d'un langage pour résoudre un problème, l'analyse et le raisonnement.

Dans ce sens Simon. H. A propose une règle générale : chaque problème à résoudre peut être décomposé en une série de buts intermédiaires dont chacune présente une voie particulière à explorer jusqu'à l'arrivée à la solution finale.

En 1954 apparait le premier langage de programmation, en 1958, J. McCarthy crée le Lisp (pour List Processing, traitement de ligne), un langage de programmation en intelligence artificielle encore très utilisé aujourd'hui. C'est à partir des années 60, que les premiers systèmes experts se sont mis au point. En 1965, Edward Feigenbaum crée Dendral, un système expert apte à indiquer la formule chimique d'une molécule, ensuite en 1966 Joseph Weizenbaum réalise un programme de dialogue homme-machine appelé Eliza<sup>248</sup>.

En 1970, Terry Winograd réussit à concevoir un programme qui comprend et répond à des instructions données en langage humain appelé SHRDLU.

Lors de la seconde moitié du 20ème siècle, deux approches de l'intelligence artificielle apparaissent : le connexionnisme et le cognitivisme. Ces deux approches sont les principaux paradigmes des sciences cognitives.

### ***III.1.2- Début des sciences cognitives***

Les sciences cognitives sont apparues en premier aux Etats-Unis en 1975 avant d'être reconnues en France. Présentons ainsi le passage de l'approche behavioriste à l'approche cognitiviste ainsi que les deux principaux paradigmes des sciences cognitives : le connexionnisme et le cognitivisme.

#### ***III.1.2.1- Le passage de l'approche behavioriste, développementaliste, constructiviste à l'approche cognitiviste***

Le XX<sup>ème</sup> siècle a reconnu l'apparition et la dominance de l'approche behavioriste ou comportementaliste créée par John Broadus Watson<sup>249</sup> et définie comme « Une approche qui met l'accent sur l'étude du comportement observable et du rôle de l'environnement en tant que déterminant du comportement. » Carol Tavis et Carole Wade (1999)<sup>250</sup>. Cette approche se limite à l'analyse de ce qui entoure la pensée humaine en la considérant comme une boîte noire ou « Black Box » loin de toute divulgation. Le behaviorisme est vivement reproché depuis sa création. En effet les opposants de ce courant comme Jerome S, Bruner et George Miller<sup>251</sup>, pensent que le comportement et l'apprentissage ne peuvent pas être étudiés de façon fiable sans

---

<sup>248</sup> DORTIER, J-F. Op.cit., p.4.

<sup>249</sup> JOHN BROADUS WATSON (1878-1958) est un psychologue américain, Il a essayé à faire de la psychologie une science objective, il défend l'idée que celle-ci doit se limiter à l'étude des comportements observables tels qu'ils se produisent en réponse à un stimulus défini en excluant tout recours à la pensée humaine.

<sup>250</sup> CAROL TAVIRIS, CAROLE WADE. *Introduction à la psychologie - Les grandes perspectives*, Erpi, Saint-Laurent, 1999, p. 182. Cité par Wikipédia.

<sup>251</sup> Deux professeurs de Harvard : G. Miller et J.S. Bruner sont les auteurs du livre « Study of thinking » qui se détache complètement des principes du behaviorisme.

prendre en considération la manière dont se construit la connaissance chez le sujet ou l'individu. Cette période a reconnu l'émergence d'un nouveau courant appelé « le paradigme développemental » créé par le psychologue J. Piaget (1896-1980). Piaget pense que l'être humain possède une organisation mentale qui se construit progressivement depuis sa naissance grâce à ses relations avec son environnement personnel. C'est-à-dire que l'image de l'être humain n'est plus limitée à un aboutissement environnemental, mais comprend également le résultat d'une interaction avec son environnement. Il s'agit du principe de l'approche constructiviste.

L'approche constructiviste est définie comme « Une approche de la connaissance reposant sur l'idée que notre image de la réalité, ou les notions structurant cette image, sont le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même »<sup>252</sup>. Donc ce paradigme suppose que l'être humain construit la réalité au lieu de la découvrir.

C'est à partir de 1975 que les débats autour des sciences cognitives commencent à se multiplier aux Etats-Unis. Théoriquement le paradigme « cognitif » devient fortement présent, il se base sur le modèle symbolique ou computo-symbolique de J. Fodor. Pour cet auteur, les mécanismes perceptifs sont différents de ceux du langage ou de la mémoire. Le langage se décompose aussi en modules distincts spécialisés : certaines sont spécialisées en grammaire, d'autres s'intéressent aux informations sémantiques contenant le sens du mot.

Institutionnellement, la fondation Alfred P. Sloan, injecte des fonds pour financer les recherches dans le domaine des sciences cognitives, et la revue « cognitive science » apparue en 1977, un an après arrive le premier rapport sur l'état des sciences cognitives et dix ans après les sciences cognitives sont arrivées en France.

### ***III.1.2.2- Premier paradigme des sciences cognitives : le cognitivisme***

Contrairement au béhaviorisme qui négligeait les activités du cerveau pour ne tenir en compte que le comportement humain, le cognitivisme cherche à comprendre les organisations mentales des individus et les relations qui les animent (Denzau, A.T., North, D.C., 1994)<sup>253</sup>. Cette époque a reconnu l'émergence des sciences cognitives qui « s'intéressent à étudier les mécanismes de la pensée humaine (langage, psychologie, mémoire, pensée, raisonnement, planification et comportement) »<sup>254</sup>.

En France les premiers qui ont essayé de créer le domaine des sciences cognitives sont des informaticiens, des psychologues et des linguistes<sup>255</sup> qui se rencontrent lors des séminaires organisés par l'IRIA (Institut de Recherche en Informatique et Automatique) dans les années 1970. Ces chercheurs ont créé en 1981 l'ARC (appelé aujourd'hui ARCO) Association pour la Recherche en Sciences Cognitives. C'est au milieu des années quatre-vingt que les publications d'ouvrages concernant les sciences cognitives se sont multipliés. On cite l'ouvrage du psychologue Howard Gardner intitulé « Histoire de la révolution cognitive » publié en 1985<sup>256</sup>. Cet ouvrage explique que le centre de création de la science cognitive est la psychologie et

<sup>252</sup> [HTTPS://FR.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/CONSTRUCTIVISME\\_\(%C3%A9PIST%C3%A9MOLOGIE\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Constructivisme_(%C3%A9pist%C3%A9mologie))

<sup>253</sup> DENZAU, A.T; NORTH, D.C. Shared mental models: ideologies and institutions, *Kyklos*, Vol 47, n°1, 1994, p. 3-31.

<sup>254</sup> CHOUTEAU, M. L'histoire du cerveau humain : de la trépanation aux sciences cognitives, *Papier de recherche*, Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, 2006, p.13.

<sup>255</sup> Parmi ces chercheurs on cite : Daniel Kayser ; Mario Borillo ; André Lentin ; Jean François le Ny ; François Bresson ; Georges Noizet et Jean François Richerd

<sup>256</sup> GARDNER, H. *The Mind's new Science*. Basic Books, New York, 1985. 448 p.



l'informatique. L'auteur utilise la science cognitive au singulier pour souligner le caractère unifié de cette science.

La naissance réelle des sciences cognitives s'est concrétisée par la création de l'institut des sciences cognitives en 1992 piloté par Marc Jeannerod (1935-2011)<sup>257</sup> à Lyon. En effet le courant cognitif cherche à comprendre la manière dont l'Homme traite l'information. Afin d'imputer un sens à cette information l'individu se base sur ses perceptions.

Le courant cognitif a pour objectif de décortiquer la pensée humaine, auparavant considérée comme une « boîte noire » (Stubbart,C et Ramaprasad, A., 1990)<sup>258</sup>.

Nous présentons ci-dessous dans le tableau suivant un récapitulatif des principales différences entre le cognitivisme et le béhaviorisme.

***Tableau 8: Principales différences entre le béhaviorisme et le cognitivisme***

	<b>Le courant Béhavioriste</b>	<b>Le courant Cognitif</b>
<b>Modèle</b>	La psychologie animale	L'ordinateur
<b>Nature et vision de l'Homme, sujet de l'analyse</b>	L'Homme est un être passif formé par son environnement.	L'Homme est un être actif formé par son propre programme génétique et en interaction avec l'environnement
<b>Développement</b>	Le développement se fait par conditionnement, habitude et répétition	Le développement de fait par maturation des compétences
<b>Nature de l'apprentissage</b>	L'apprentissage est une réaction des stimuli externes	L'apprentissage résulte de l'application de mécanismes cognitifs
<b>Nature de la connaissance</b>	La connaissance est un conditionnement par répétition	La connaissance est un processus de traitement de l'information et de construction du savoir

***Source : Tableau inspiré de C, Gauthier et M, Tardif., 2004<sup>259</sup>***

Le cognitivisme est un courant qui accepte l'existence d'états mentaux<sup>260</sup> comme l'existence d'états physiques. Sauf que l'état mental ne peut pas se limiter à une description des propriétés physiques du système où il se réalise, mais se détermine par son rôle causal au sein de ce système. Le rôle causal d'un état mental n'est que l'ensemble des relations causales qu'il entretient avec les autres états mentaux, ainsi qu'avec les stimuli<sup>261</sup> et les comportements en interaction avec l'environnement.

<sup>257</sup> Docteur en médecine vers 1965 puis professeur de physiologie à l'Université Claude Bernard de Lyon.

<sup>258</sup> STUBBART, C; RAMAPRASAD, A. *Comments on the empirical Articles and Recommendations for future Research. Mapping Strategic Thought*. Chichester: Editions John Wiley and Sons, s.l.,1990, p. 251-288.

<sup>259</sup> GAUTHIER, C; TARDIF, M. *La pédagogie. Théories et pratiques de l'Antiquité à nos jours*. Gaëtan Morin, 2e édition, Montréal, 2004.

<sup>260</sup> L'état mental ou représentation mentale est une représentation que l'individu se fait par la pensée d'une situation, d'un concept, ou d'un évènement etc.

<sup>261</sup> Défini dans le domaine de la psychologie expérimentale, de la biologie ou de la physiologie comme un évènement qui permet de provoquer une excitation détectable par une réaction chez un organisme vivant.

### **III.1.2.3- Deuxième paradigme des sciences cognitives: Le connexionnisme**

Le connexionnisme a émergé en 1980 comme alternative au cognitivisme, il modélise les phénomènes mentaux ou comportementaux comme le résultat émergeant de petites unités interconnectées qui interagissent entre elles, sans pilote central. C'est un modèle en réseau qui ressemble au fonctionnement du cerveau (avec ses neurones interconnectés) ou d'une fourmilière.

Le connexionnisme a fait couler beaucoup d'encre depuis la fin des années 1980, où il est apparu comme une alternative à la modélisation classique en sciences cognitives fondée sur le modularisme et le calcul symbolique.

Après avoir présenté le parcours d'émergence des sciences cognitives et ses deux principaux paradigmes, il est temps de définir clairement ce que sont ces nouvelles sciences et leurs principales disciplines.

### **III.1.3- Essai de définition des sciences cognitives**

Définir les sciences cognitives est une mission qui est loin d'être aisée. Nous allons d'abord mettre la lumière sur la notion de la « cognition » ensuite nous présentons la notion de « sciences cognitives » et de ses disciplines et enfin nous définissons la notion de « cognition managériale ».

#### **III.1.3.1- Qu'est-ce que la cognition ?**

La cognition est un concept d'origine Grec « Cognos » qui veut dire « penser » (Sims et Gioia, 1986)<sup>262</sup>. La notion de cognition depuis son apparition a fait l'objet de plusieurs définitions, cependant il n'existe pas de consensus universel sur ce terme.

Tout d'abord deux conceptions fondamentales de la cognition sont apparues depuis 1946, durant les premières conférences de Macy, « Pour Von Neumann, la cognition est fondamentalement orientée vers la résolution de problèmes ; et ce point de vue est à la fois, un guide pour la construction de machines artificielles et pour l'étude des systèmes vivants. Pour Wiener, la cognition est une activité autonome, autocréatrice, et cet aspect du vivant est essentiel pour la compréhension des processus cognitifs » Varela (1989a)<sup>263</sup>.

Varela précise aussi que la cognition est liée au traitement de l'information et concerne la manipulation de symboles selon certaines règles. C'est aussi le point de vue de Codol (1988) qui définit la cognition comme « L'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations sont traitées par un appareil psychique ; comment il les reçoit, comment il les sélectionne, comment il les transforme, et comment il construit ainsi des représentations de la réalité et élabore des connaissances »<sup>264</sup>.

Quelques années plus tard, le concept de cognition a requis d'autres définitions qui semblent plus claires, on retiens celle proposée par Marc Richelle, la cognition renvoie à « L'ensemble des actes et processus de connaissance, l'ensemble des mécanismes par lesquels un organisme acquiert de l'information, la traite, la conserve, l'exploite ; le mot désigne aussi le

<sup>262</sup> SIMS, H.P ; GIOIA, D.A. *The thinking organization*. Jossey-Bass, s.l., 1986, 408 p.

<sup>263</sup> VARELA, F. *Autonomie et connaissance, essai sur le vivant*. Seuil, s.l., 1989a, p. 211.

<sup>264</sup> CODOL, J-P. *Qu'est-ce que le cognitif ?* Hermès, La Revue, 1988, vol 3, n° 3, p. 174.

produit mental de ces mécanismes [...] Il renvoie nécessairement à des activités psychologiques, et revêt dès lors un sens plus spécifique que connaissance, qui s'applique aussi bien aux savoirs accumulés considérés indépendamment des sujets qui les ont acquis ou les utilisent »<sup>265</sup>.

Tel que le concept de la cognition, celui des sciences cognitives a fait objet de plusieurs définitions.

### ***III.1.3.2- Qu'est-ce que les sciences cognitives ?***

G. Etienne cite dans son livre<sup>266</sup> la définition de Ladrière (2002) selon laquelle, les sciences cognitives cherchent à décrire, à expliquer et, le cas échéant, à simuler les principales dispositions ou capacités de l'esprit humain, comme le langage, le raisonnement, la perception, la coordination motrice et planification. Cette définition se complète par celle donnée par le Centre d'analyse stratégique qui définit les sciences cognitives comme « un ensemble de disciplines scientifiques visant l'étude et la compréhension des mécanismes de la pensée humaine, animale ou artificielle, et plus généralement de tout système cognitif, c'est-à-dire tout système complexe de traitement de l'information capable d'acquérir, conserver, expliquer et transmettre des connaissances ».<sup>267</sup>

En résumé, les sciences cognitives regroupent plusieurs disciplines<sup>268</sup> ayant pour objectif de faciliter la compréhension de ce que c'est une « Intelligence ». Ceci inclut l'étude des expressions du comportement intelligent mais également la détermination des conditions auxquelles un comportement peut être qualifié d'intelligent, et notamment le rôle d'un langage (naturel ou non) dans ce comportement. Si on admet que l'intelligence ne peut pas exister sans connaissance on peut comprendre pourquoi la représentation et l'acquisition de la connaissance constituent des champs prioritaires dans les sciences cognitives. Ces dernières ciblent l'étude scientifique des structures et du fonctionnement de l'esprit et du cerveau humain.

En sciences cognitive, l'esprit humain est un système de connaissances et de traitement de tout type d'information, en interaction constante avec l'environnement. Savoir comment ces informations sont sélectionnées, transformées et organisées par le cerveau c'est la fonction des sciences cognitives dans un objectif de construire et d'analyser les représentations mentales de la réalité et de générer des nouvelles connaissances. L'étude en sciences cognitive ce n'est que l'analyse des structures cognitives<sup>269</sup> appelées des schémas de pensée, qui sont définis comme les représentations mentales de concepts et de liens entre ces concepts dans un but de compréhension et d'agissement. La formation des structures cognitives est appelée processus cognitif, qui peut se situer à tous les niveaux de développement cognitif créant ainsi des schémas sensori-moteur, perceptifs, d'habitude, symboliques, intuitifs ou opératoires.

Selon J.P, Changeux « Les sciences cognitives ont pour but d'étudier les facultés et les aptitudes humaines complexes telles que le langage, la mémoire, la perception ou l'action, l'attention, ou encore, l'acquisition des connaissances, le raisonnement et la prise de décisions.

---

<sup>265</sup> **GENDRE-AEGERTER, D.** *op.cit.*, p.23.

<sup>266</sup> **ETIENNE, G.** Usage de la cognition spatiale pour localiser les lieux d'activité lors d'une enquête Origine – Destination. *Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en sciences géographiques pour l'obtention du grade de maître en sciences géographiques*, 2004, p. 22.

<sup>267</sup> **GAUSSEL, M ; REVERDY, C.** Neurosciences et éducation : la bataille des cerveaux. *Dossier d'actualité veille et analyses*, n° 86, Septembre 2013, p. 3.

<sup>268</sup> Le titre suivant sera consacré à la présentation des principales disciplines des sciences cognitives.

<sup>269</sup> En sciences cognitives les connaissances ne peuvent pas être retenues de façon isolée, mais en relation entre elles, il s'agit du schéma cognitif ou de la structure cognitive (**GAUTHIER, C ; TARDIF, M ; 2004**).

Les sciences cognitives résultent de la confluence de plusieurs disciplines [...]. La force et l'originalité des sciences cognitives reposent sur l'étude, non plus strictement cloisonnée mais transversale, des facultés supérieures du cerveau de l'homme»<sup>270</sup> Cette définition nous confirme que les sciences cognitives constituent le carrefour des sciences, le point de rencontre de différentes disciplines concernées par l'étude scientifique (expérimentation et modélisation) de phénomènes mentaux liés à l'élaboration des connaissances chez les individus. Nous allons présenter ces différentes disciplines.

Qu'elles sont les disciplines des sciences cognitives ?

Il s'agit de la linguistique, l'anthropologie, la psychologie, les neurosciences, la philosophie et l'intelligence artificielle. Pour bien aborder et saisir la nature de ce domaine scientifique il est bien intéressant de présenter ces différentes disciplines.

### ➤ **La linguistique ou sciences de langage**

Les sciences de langage est un domaine très vaste et interdisciplinaire ils ont pour objectif l'étude du langage, des langues aperçues comme systèmes sous leurs aspects phonologiques, syntaxiques, lexicaux et sémantiques. La linguistique est une discipline dont le but est d'étudier de manière scientifique du langage et des langues naturelles.

Les sciences du langage analysent tout ce qui est lié à des systèmes d'élaboration du sens en dépassant ainsi l'étude des langues. Le concept "langage" indique la capacité d'une espèce à développer et à acquérir un système de signes. On peut conclure que la linguistique cherche à étudier les langues en tant que systèmes structurés de signes. On distingue divers niveaux de la linguistique :

- Le niveau phonétique: l'objectif est d'étudier les sons ou unités phonétiques ou les phones, leurs production, leurs variation plutôt que leur contexte.
- Le niveau phonologique par lequel est étudié le système de catégorisation des sons en phonèmes c'est-à-dire plus petites unités de distinction<sup>271</sup>. La phonologie étudie comment sont classés les phonèmes d'une langue pour former des mots ;
- Le niveau morphologique qui consiste en l'étude des morphèmes c'est-à-dire des unités linguistiques définies comme la plus petite unité porteuse de sens ;
- Le niveau syntaxique, qui étudie la manière dont les mots s'agencent pour construire une phrase ou un énoncé dans une langue ;
- La pragmatique : elle analyse les éléments liés au langage dont la compréhension ne peut se faire qu'en connaissant le contexte de leur emplois (gestes, mimiques, conventions sociales, etc.).

### ➤ **L'anthropologie**

---

<sup>270</sup> CHANGEUX, J.P. *Rapport « Sciences cognitives »* 1989, p. 2 cité par CHAMAK, B. Modèles de la pensée : Quels enjeux pour les chercheurs en sciences cognitives ? *Intellectica*, Vol 39, n°2, 2004, pp. 79-105.

<sup>271</sup> C'est-à-dire permettant de distinguer des mots les uns des autres.

Il s'agit de la science qui étudie l'être humain sous l'ensemble de ses aspects, tant sur le plan physiques que culturel d'où sa désignation de science de l'Homme.

Selon Camilleri, C, dans le dictionnaire de la psychologie l'anthropologie désigne également l'histoire des progrès des peuples vers la civilisation.<sup>272</sup>

L'anthropologie a pour objectif l'étude de l'évolution des peuples et des civilisations, elle s'intéresse, essentiellement, au changement des cultures. Au sein des sciences cognitives, l'anthropologie permet d'extraire les mécanismes généraux du système cognitif humain, qui sont commun à toutes les cultures, appelés les éléments anthropologiques universaux.

### ➤ **Les neurosciences**

Elles s'intéressent à l'étude scientifique du système nerveux, au niveau de sa structure comme au niveau de son fonctionnement. Elles sont définies dans le dictionnaire de Psychologie. Doront et Parot., 1991, PUF par J, Requin comme « L'ensemble des disciplines scientifiques ayant pour objet l'étude des différents aspects de la structure, du fonctionnement et des fonctions du système nerveux. »<sup>273</sup>.

Le domaine de la recherche en neurosciences est un domaine interdisciplinaire, en effet, la biologie, la chimie, les mathématiques, la bio-informatique ainsi que la neuropsychologie sont utilisées en neurosciences.

Les neurosciences s'intéressent à l'analyse des bases neuronales des fonctions cognitives chez l'Homme et chez l'animal, leurs déterminants génétiques et épigénétiques et leurs altérations pathologiques, elles coopèrent avec des mathématiciens, des physiciens et des informaticiens pour la modélisation des fonctions nerveuses.

Elles cherchent à expliquer le fonctionnement de l'ensemble du système nerveux. C'est-à-dire des éléments constitutifs des systèmes centraux (cerveau, moelle épinière, tronc cérébral,...), et des éléments du système périphérique au niveau microscopique et macroscopique. Cela consiste à expliquer la structure organique du système nerveux, sa phylogénèse (évolution du système nerveux au cours des millénaires et de la succession des espèces), et son ontogénèse (construction et évolution au cours de la vie d'un individu). En plus, les neurosciences ont pour objectif d'étudier le rôle fonctionnel de ces structures c'est-à-dire mettre en relation le fonctionnement d'une structure nerveuse avec des processus de traitement de l'information.

### ➤ **La philosophie**

Le mot « philosophie » ayant pour origine le grec ancien et signifie littéralement, « amour de la sagesse ». Cette discipline qui existe depuis l'Antiquité en Occident et en Orient s'intéresse aux interrogations concernant l'origine, la composition et la structure de l'univers mais aussi cherche à comprendre la nature de l'être humain et sa place dans l'univers. En effet la philosophie se concentre sur l'étude des questions concernant la conduite, comme la moralité personnelle et comment l'être humain peut organiser ses relations interpersonnelles, tant dans la vie privée qu'au sein d'institutions publiques.

---

<sup>272</sup> ZAZZO, R ; DORON, R ; PAROT, F. *Dictionnaire de psychologie*. In *Enfance*, PUF, Tome 46, n°1-2, Paris, 1991, pp. 154-155.

<sup>273</sup> *Ibid.*

Dans le cadre des sciences cognitives, la philosophie évoque essentiellement des problématiques concernant la métaphysique et la naturalisation de l'esprit, c'est-à-dire tous les rapports existants entre le corps et l'esprit.

### ➤ **La neuropsychologie**

Il s'agit d'une discipline née de l'interaction entre la psychologie et la neurologie. Aujourd'hui en plein essor, la neuropsychologie s'intéresse à l'étude des rapports entre le cerveau et l'activité psychologique telle que les activités cognitives, les comportements et les émotions. Elle consiste à faire le lien entre une altération du support cérébral et celle du processus mental, c'est-à-dire qu'elle cherche à expliquer les perturbations cognitives et émotionnelles ainsi que les troubles de personnalité dus à des lésions du cerveau.

### ➤ **L'intelligence artificielle**

Évoquée en 1956 à la conférence tenue au Dartmouth College (New Hampshire) par John McCarthy<sup>274</sup>. Marvin Lee Minsky<sup>275</sup> donne à l'intelligence artificielle la définition suivante « The building of computer programs which perform tasks which are, for the moment, performed in a more satisfactory way by humans because they require high level mental processes such as : perception learning, memory organization and critical reasoning ». En français c'est « La construction de programmes informatiques qui se dédient à des tâches qui sont, actuellement, exécutées de façon plus satisfaisante par des êtres humains car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que : l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique » Larousse.

On relève aussi la précision faite par M, Baron (1991) dans Dictionnaire de Psychologie. Doront et Parot., 1991, PUF « L'intelligence artificielle est un domaine qui se distingue de l'informatique dite classique par les problèmes étudiés, les méthodes utilisées et des liens privilégiés avec les sciences cognitives »<sup>276</sup>.

On distingue deux types d'intelligence artificielle :

- L'intelligence artificielle faible : qui a pour but d'améliorer certains programmes en apportant des éléments analogiques à un comportement intelligent, comme par exemple les systèmes experts, cette dernière ne modélise pas le fonctionnement humain.
- L'intelligence artificielle forte : elle a pour objectif de finaliser des programmes informatiques qui reproduisent le mode de fonctionnement du système cognitif, par exemple en utilisant des réseaux de neurones artificiels (connexionnisme). Cette discipline est importante pour la modélisation des théories issues de la psychologie et des neurosciences.

En résumé, on peut dire que les sciences cognitives étudient le fonctionnement de l'esprit humain, elles regroupent l'ensemble des disciplines qui s'intéressent à la pensée humaine. Dans cette thèse nous ciblons le dirigeant de la PME, et plus spécialement sa

---

<sup>274</sup> JOHN MCCARTHY est un informaticien américain et le principal pionnier de l'intelligence artificielle avec MARVIN LEE MINSKY ; il représente le courant mettant l'accent sur la logique symbolique.

<sup>275</sup> MARVIN LEE MINSKY est un scientifique américain. Il a travaillé dans le domaine des sciences cognitives et de l'intelligence artificielle. Il est également cofondateur, avec l'informaticien John McCarthy du Groupe d'intelligence artificielle du Massachusetts Institute of Technology (MIT).

<sup>276</sup> <http://estigma.phpnet.org/sciences-cognitives/interdiscipli/index.php>

perception de la Création de Valeur Partagée. Nous nous retrouvons dans le champ de recherche de la cognition managériale.

Qu'est-ce que la cognition managériale ?

La cognition managériale se concentre sur le manager ou encore le dirigeant en tant qu'individu pensant. Elle le considère, à l'inverse du modèle néo-classique, comme un individu à rationalité limitée qui doit prendre des décisions après avoir traité l'ensemble des informations reçues.

Si on admet que le comportement de tout individu dépend de ses pensées, et que toute organisation est composée de plusieurs individus qui agissent en fonction de ce qu'ils pensent donnant ainsi un certain comportement à l'organisation; on peut dire alors que le comportement organisationnel dépend des pensées des individus qui la composent, donc tenir compte du processus cognitifs influençant le comportement de l'organisation est essentiel. C'est dans ce sens que les approches cognitives du management et des organisations ont pris place parmi les autres théories cognitives. Les approches cognitives de l'organisation « s'intéressent au poids de la cognition comme variable explicative du fonctionnement des organisations au sens où la cognition constitue l'élément central permettant d'assurer la convergence de l'action stratégique et organisationnelle » Lauriol, J (1996)<sup>277</sup>. Les approches cognitives des organisations ont influencé les recherches en sciences de gestions en créant une double rupture avec les théories managériales néoclassiques

Antérieurement, les recherches en sciences de gestion séparent la cognition de l'action<sup>278</sup>. Aujourd'hui l'approche cognitive de l'organisation les réunit en cherchant à comprendre la relation entre la conception et l'action et entre le discours et les actions des dirigeants d'entreprise. Selon Schneider S.C. et Angelmar, R (1993)<sup>279</sup> l'approche cognitive distingue deux niveaux d'analyse : un niveau individuel et un niveau collectif.

Au niveau individuel ou managérial la cognition managériale est étudiée individuellement, elle se concentre sur l'idée que l'étude du processus mental du dirigeant permet de mieux anticiper le processus d'élaboration de sa stratégie. Lauriol, J (1998)<sup>280</sup> nous donne la définition suivante « la cognition managériale s'intéresse aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur » La cognition managériale se concentre sur le manager ou le dirigeant de l'entreprise considéré comme un acteur pensant dans l'organisation. Au niveau organisationnel ou collectif on étudie l'organisation comme un ensemble d'individus en interaction.

L'approche cognitive des organisations émerge dans l'objectif de remplir le manque existant dans les précédentes théories de sciences de gestion (Porac, J.F. et al., 1989)<sup>281</sup>. Par exemple pour faire une étude sur le comportement organisationnel on peut toujours commencer par une étude rationnelle des éléments formels ensuite renforcer cette étude par une analyse

---

<sup>277</sup> LAURIOL, J. La stratégie comme principe d'action, *la 7<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, s.l.*, 1996, p. 4.

<sup>278</sup> TAYLOR (1859-1915) fait la distinction pure et parfaite entre ceux qui décident et ceux qui exécutent. Aussi ANSOFF (1918-2002) sépare la formulation stratégique de sa mise en œuvre.

<sup>279</sup> SCHNEIDER, S.C; ANGELMAR, R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization Studies*, Vol 14, n°3, 1993, p. 350.

<sup>280</sup> LAURIOL, J. *Les représentations sociales dans la décision*, dans LAROCHE, H ; NIOCHE, J. P. *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, Vuibert, Collection Entreprendre, Novembre 1998, p. 321.

<sup>281</sup> ASLANOFF, A. La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire. *Thèse doctorat en Gestion et management*. Université Nice Sophia Antipolis, 2013, p. 118.

cognitive des éléments informels en cherchant à étudier les pensées des dirigeants et des autres acteurs en faisant appel à la psychologie cognitive (Mintzberg, H et al., 1999)<sup>282</sup>.

Cette nouvelle approche privilège les dimensions cognitives et sociales de l'organisation et présente un double désaccord avec les théories managériales néo-classiques : premièrement, elle rejette le principe béhavioriste sur le comportement et deuxièmement, elle remplace la rationalité totale des individus par une rationalité limitée. A ce niveau on se pose des questions sur les principes et les objectifs de la cognition managériale et sur la place que cette dernière occupe dans les travaux des chercheurs en sciences de gestion. D'où l'intérêt de la section suivante (III.2- Sciences cognitives en sciences de gestion).

---

<sup>282</sup> ASLANOFF, A. *Op.cit.*, p.118.



### ***III.2- Sciences cognitives en sciences de gestion***

Aujourd'hui les sciences cognitives sont devenues un véritable outil au service des sciences de gestion notamment le management stratégique. L'importance accordée à la cognition managériale se justifie par l'intérêt qu'elle accorde à la perception ou à l'interprétation dans la constitution de la pensée managériale, et les conséquences qui en découlent du point de vue comportemental (Lauriol J., 1998)<sup>283</sup>.

C'est ainsi que nous consacrons cette section au rôle de la cognition managériale. Nous allons présenter dans un premier titre les objectifs, les principes et la place qu'occupe la cognition managériale dans le management stratégique (III.2.1- La cognition managériale en management stratégique), puis dans un second titre le principe de la rationalité limitée qui a révolutionné les sciences de gestion (III.2.2- La rationalité limitée : première hypothèse cognitive en sciences de gestion). Nous y faisons appel aux travaux de H. Simon, le fondateur de la psychologie cognitive, et particulièrement à sa théorie de la rationalité limitée pour déterminer les différentes heuristiques et biais qui influencent la prise de décision dans l'entreprise.

#### ***III.2.1- La cognition managériale en management stratégique***

Selon Lauriol, J (1998) la cognition managériale trouve son importance dans l'intérêt qu'elle accorde aux éléments de nature cognitive, tel que la perception et l'interprétation, dans la construction de la pensée managériale et des comportements qui en découlent.

##### ***III.2.1.1- Objectifs et principes de la cognition managériale***

L'étude de la cognition consiste à décrire et expliquer les mécanismes de la pensée humaine. Dans ce cadre, certains chercheurs ont étudié la manière dont le cerveau humain interprète le son et la lumière. De première vue, on pense que cette étude ne touche pas aux préoccupations managériales, mais en réalité, cette étude répond à la question principale de l'interprétation que donne le manager à ce qu'il entend et à ce qu'il voit (Huff, A.S., 1990)<sup>284</sup>. Le principal objectif de la cognition managériale est en effet, l'étude de l'interprétation ou du sens donnée par un individu aux éléments environnementales qui l'entoure d'où l'intérêt pour notre recherche sur la perception de la Création de Valeur Partagée chez les dirigeants d'emprunter une telle voie. La cognition managériale rejette l'idée traditionnelle objectiviste de l'analyse d'un problème organisationnelle, qui suppose que les problèmes existent indépendamment des dirigeants, et que ces derniers ont un rôle limité dans la simple découverte du problème. Selon la cognition managériale le dirigeant découvre, interprète et reformule le problème pour dégager un certain sens<sup>285</sup>. A ce niveau, il est important de souligner que l'environnement, même s'il n'impose pas au dirigeant la manière d'attribution du sens à une préoccupation, il l'influence certainement. En effet, les problèmes organisationnels ou les préoccupations organisationnelles<sup>286</sup> ne sont ni une réalité entièrement objective, ni une

---

<sup>283</sup> LAURIOL, J. 1998. *Op.cit.*, p.13.

<sup>284</sup> HUFF, A.S. *Mapping Strategic Thought*, Editions John Wiley and Sons, Chichester, 1990.

<sup>285</sup> La construction du sens ou le sensemaking est une notion centrale chez WEICK K. E. *Sensemaking in Organization*. Sage Publications, Vol 3 Foundations for Organizational Science, 1995.

Cet auteur pense que la complexité de l'environnement oblige le dirigeant à créer un sens pour le problème afin de lui affecter des actions compréhensibles par autrui.

<sup>286</sup> Une préoccupation organisationnelle est tout problème qui peut faire partie de l'agenda décisionnel du dirigeant c'est-à-dire l'ensemble de objets de décision qui conquièrent l'attention du dirigeant.

conception entièrement subjective mais plutôt l'aboutissement d'une interaction entre un individu et son environnement (Vidaillet, B., 2003b)<sup>287</sup>. Cette idée représente le côté positiviste de la cognition managériale. De l'autre côté dite subjectiviste, les préoccupations organisationnelle n'ont pas d'autres réalité que celle que leur attribue le manager dans leur formulation (Eden, C. et al., 1981<sup>288</sup>).

La cognition managériale repose sur trois principes : l'intention, la représentation et la computation.

Selon le principe de l'intention, «Les gens agissent consciemment de façon intentionnelle en vue d'atteindre leurs buts » (Cossettes P., 2004)<sup>289</sup> de même, les managers adoptent intentionnellement quelques actions afin d'atteindre des objectif planifiés. En effet c'est ces intentions qui vont orienter les comportements des managers. Les comportements des dirigeants ne sont plus à considérer comme de simple réaction à des effets environnementaux comme dans l'approche behavioriste. Les intentions des managers sont soutenues par leurs représentations mentales de la situation.

Les représentations mentales ou cognitives qui constituent le second principe de la cognition managériale ne sont que l'interprétation ou l'image qu'un manager se fait d'une certaine situation. Lauriol.J (1998) <sup>290</sup>conçoit les représentations mentales comme des miroirs de la réalité telle qu'elle est perçue, ces miroirs permettent au sujet ou au dirigeant de parvenir à cette réalité puis de la juger.

Le troisième principe de la cognition managériale est « la computation de représentations symboliques » c'est-à-dire que toute représentation mentale peut être transformée en codes avec des symboles dans un cerveau ou une machine (Valera F.J., 1989b)<sup>291</sup>.

La cognition managériale se contredit avec les théories néo-classiques de gestion en deux éléments :

- Elle rejette les postulats classiques sur le comportement humain par exemple la « Boite noire ou «Black box» de John Broadus Watson (1878-1958) le fondateur du behaviorisme.
- Elle rejette le principe de la rationalité parfaite dans les modèles de prise de décision. Si en psychologie on admet le postulat de Codol, J.P. (1989)<sup>292</sup> que l'être humain ne peut enregistrer qu'une partie des signaux produits par son environnement, cela veut dire que sa capacité à gérer les informations reçues est limitée et de même pour sa rationalité dans la prise de décision. La cognition

---

<sup>287</sup> ALLARD-POESI, F. Faire sens avec l'autre. *XX<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*, Nantes, 7- 9 Juin, 2011.

<sup>288</sup> EDEN, C; JONES, S; SIMS, D; SMITHIN, T. The Intersubjectivity of Issues and Issues of Intersubjectivity, *Journal of Management Studies*, Vol 18, 1981, pp.37-47.

<sup>289</sup> COSSETTE, P. *L'organisation. Une perspective cognitiviste. Collection « Sciences de l'administration »*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2004, p.34.

<sup>290</sup> LAURIOL, J. 1998, *Op.cit.*, p. 321.

<sup>291</sup> VARELA, F.J. *Connaître les sciences cognitives. Tendances et perspectives*. Le Seuil, Coll : Science ouverte, Paris, 1989b.

<sup>292</sup> CODOL, J-P. Vingt ans de cognition sociale, *Bulletin de psychologie*, Tome 42, n°390, 1989, p. 472-491.

managériale admet qu'il existe des limites cognitives qui influencent la rationalité des décideurs.

Les recherches de H. Simon sur la rationalité limitée du décideur vont dans le même sens et seront évoquées par la suite (III.1.2- La rationalité limitée : Première hypothèse cognitive en sciences de gestion).

### ***III.2.1.2- La cognition managériale dans les recherches en management stratégique***

La relation entre le management stratégique et la cognition managériale a fait objet des recherches menées par Stubbart, C (2007)<sup>293</sup> qui démontre que malgré l'importance de la cognition managériale celle-ci reste négligée dans les recherches classiques en management stratégique et en gestion où il est courant d'orienter la recherche vers la macroéconomie sans tenir compte de l'importance de l'acteur humain (Dunne, H.K et Brief, A.P., 1986)<sup>294</sup>. Stubbart, C (1989) souligne vivement le risque de continuer à placer la cognition managériale en dernier rang dans les travaux en gestion. Il suppose que la négligence de la pensée managériale dans les recherches en gestion peut provenir de trois hypothèses:

- La pensée managériale peut être systématique, spontanée et intuitive ;
- Il est peut-être plus facile pour les chercheurs de faire accepter aux managers des modèles d'enquête classiques que de les faire parler de leur pensée managériale ;
- Les chercheurs peuvent manquer des compétences nécessaires pour gérer les questionnaires cognitifs.

Après avoir présenté la cognition managériale qui a le mérite d'introduire des dimensions cognitives et sociales dans le management stratégique, nous soulignons que cette dernière rejette le principe de la rationalité totale des théories néo-classiques de management en proposant l'hypothèse de la rationalité limitée présentée dans le paragraphe suivant.

### ***III.2.2- La rationalité limitée : Première hypothèse cognitive en sciences de gestion***

Grâce aux sciences cognitives, les chercheurs commencent à constater les lacunes des modèles économiques néo-classiques reconnus par le principe de la rationalité parfaite. En effet, en économie comme en gestion, la plupart des modèles de prise de décision classiques se reposent sur trois piliers qui sont : les désirs, les croyances et la rationalité. Tout d'abord les désires emmènent le dirigeant à ressentir le besoin de prendre une décision puis ses croyances lui dévoilent un ensemble de contraintes à satisfaire. Entre les désirs et les croyances le dirigeant fait appel à sa rationalité pour prendre la bonne décision. A l'arrivée de la psychologie cognitive ce modèle perd sa dominance et subit des modifications apportées par les sciences cognitives (Modèle de Munier., 1994)<sup>295</sup>.

---

<sup>293</sup> STUBBART, C.I. Managerial Cognition: A missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, Vol 26, issue 4, May 2007, pp. 325 – 347.

<sup>294</sup> DOWNEY, H. K; BRIEF, A. P. *How Cognitive Structures affect Organizational Design: Implicit Theories of Organizing*, In SIMS, H.P., GIOIA, D.A. *The thinking organization*. Jossey-Bass., 1986, pp.165-190.

<sup>295</sup> CARON-FASAN, M-L. Cognition et stratégie d'entreprise : l'exploitation individuelle des informations de veille stratégique. *VII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, s.l.*, 1998, p 2.

Nous débutons cette section par une présentation de la rationalité limitée d'Herbert Simon<sup>296</sup>, un des fondateurs de la psychologie cognitive, (III.1.2.1- De la rationalité absolue à une rationalité Simonienne). Nous enchaînons ensuite par l'étude des biais et heuristiques qui influencent les perceptions des dirigeants et leurs prise de décision (III.1.2.2- Etude de la perception des dirigeants). Enfin, nous terminons par la présentation de la classification des heuristiques et biais selon les différentes étapes affectées au processus de décision stratégique tel qu'il est présenté par Shcwenk (1984) (III.1.2.3- Le processus de prise de décision stratégique).

### ***III.2.2.1- De la rationalité absolue à la rationalité Simonienne***

Bien avant les travaux de Simon, H (1965) sur la rationalité, le dirigeant de l'entreprise été considéré comme un décideur qui possède des connaissances souvent exactes sur son environnement. Le dirigeant a la capacité d'exposer toutes les alternatives possibles, de les évaluer et d'en choisir la meilleure. Dans le cas où la connaissance sur l'environnement est imparfaite, l'introduction d'un facteur extérieur qui représente une loi de probabilité permet de se retrouver à nouveau dans une situation de connaissance parfaite (Thépot, J. 1993)<sup>297</sup>. Les individus sont des décideurs rationnels qui fixent des objectifs et agissent en fonction de leur réalisation. Or cette rationalité est limitée et non absolue. Premièrement, les objectifs fixés sont dans la plus part du temps concrets, à courts termes et influencent leur comportements et leurs stratégies plus que les objectifs abstraits, à long terme qui sont souvent rationalisés ex post. Deuxièmement, cette rationalité s'effectue de manière séquentielle et non synoptique dans un but de satisfaction et non d'optimisation. Le modèle rationnel ne reflète pas la réalité de l'organisation dans un contexte plein de complexité et d'incertitude (Voir II.2.1.1 Etude de l'environnement organisationnel) ainsi qu'avec les limites des capacités individuelles développées par H. Simon (1965)<sup>298</sup>. En effet, l'esprit humain reste incapable d'engager sur une seule décision tous les paramètres des connaissances, des valeurs et des comportements qui peuvent, éventuellement, l'influencer. De même, dresser une liste complète des alternatives possibles avec les actions et les comportements envisageables et encore plus difficile voire impossible.

Vers la recherche d'un modèle proche de la réalité plusieurs travaux ont essayé de trouver des alternatives aux modèles néo-classiques d'optimisation rationnelle notamment les travaux de Milton Friedman (1912-2006) dans son fameux livre « Essays in Positive Economics » et qui ont servi point de départ pour les travaux de Herbert Simon (1957) sur la rationalité limitée.

Les premières recherches qui mettent en cause le mécanisme automatique d'optimisation économique et qui soulignent que les paramètres de nature comportementales sont les bases de la prise des décisions complexes proviennent de la Carnegie School. En effet, en 1957 Herbert Simon propose la théorie des limites cognitives de l'individu rationnel ou l'*Homo œconomicus* qui va lui permettre de développer un modèle alternatif de prise de décision. Selon cette théorie appelée aussi théorie de rationalité limitée (*bounded rationality*<sup>299</sup>),

---

<sup>296</sup> **H, SIMON** est un psychologue cognitiviste et un chercheur en sciences de l'organisation, ses travaux ont obtenus plusieurs prix comme le Prix Nobel des sciences économiques en 1978 pour son travail sur le processus de décision au sein des organisations économiques. Tout au long de sa carrière il s'est intéressé à la prise de décision qui été la base de toutes ses recherches pour devenir le père des sciences modernes de la décision. Il a construit ses propres théories en plongeant dans la psychologie cognitive comme la théorie de la rationalité limitée.

<sup>297</sup> **VANDANGEON- DERUMEZ, I. HERBERT A. SIMON - Les limites de la rationalité : contraintes et défis.** Éditions EMS, collection : Les grands auteurs en management, s.l., novembre 2009, p. 275.

<sup>298</sup> **SIMON, H.A.** *Administrative behavior*, 4th Edition, The Free Press, s. l., 1965.

<sup>299</sup> Par opposition à la rationalité substantive (*substantive rationality*) de l'*homo œconomicus*.

les individus ne disposent pas ni des capacités cognitives, ni des informations nécessaires, ni même du temps suffisant pour prendre une décision optimale. Ce qui fait, qu'ils sont obligés de suivre un modèle de prise de décision qui tient compte de toutes ces limites. Simon. H. propose ainsi la fameuse théorie de *satisficing*<sup>300</sup> qui consiste à préciser un certain niveau de satisfaction ou d'utilité à atteindre, une fois une des solutions arrive ou dépasse ce seuil l'individu peut la retenir. Cette théorie reste incomplète car il manque de préciser comment déterminer ce seuil de satisfaction ? (Munier. B, 1984)<sup>301</sup>, en plus chaque solution peut devenir la solution rationnelle en changeant le seuil d'utilité d'où le besoin d'un autre modèle de rationalité ayant un caractère plus général.

A partir de 1970 Simon élargit sa théorie de rationalité limitée vers une théorie de la rationalité procédurale en passant de l'espace des résultats à l'espace des procédures. Avec la nouvelle version de la théorie de la rationalité limitée, la détermination d'un seuil de satisfaction se fait au niveau des procédures. En effet, le décideur doit se préoccuper à retrouver la bonne procédure satisfaisante et non le bon résultat. Il faut chercher la procédure rationnelle, jugée la plus adaptée à la situation, en analysant le processus séquentiel de prise de décision.

Dans la même posture soulignant la rationalité limitée des décideurs, Jon Elster (1987) propose son fameux exemple d'Ulysse<sup>302</sup> confronté aux sirènes pour montrer que le décideur peut prévoir les éventuels problèmes et impasses auxquelles peut mener sa rationalité imparfaite. Dans ce cas le décideur peut réconcilier l'hypothèse de la rationalité avec les comportements irrationnels que l'on constate sur la réalité en s'imposant quelques contraintes qui vont le forcer à respecter sa décision. Selon Elster (1987) la rationalité imparfaite du décideur ne l'empêche pas à aboutir à une solution rationnelle à condition qu'il ait bonne connaissance des lacunes de sa détermination et de son raisonnement on peut dire que la solution réside dans la réflexivité du décideur<sup>303</sup> qui peut être le dirigeant de la PME dans notre étude.

Loin de l'image du décideur (dirigeant) extrêmement compétent, qui a les capacités cognitives qui lui permettent de traiter toutes les solutions possibles et de choisir parfaitement celle jugée la plus efficace, les travaux de H. Simon (et de d'autres chercheurs en sciences cognitives qui l'on poursuivie) dressent une nouvelle image du décideur perçu comme un système limité de traitement des connaissances qui fait l'effort pour être rationnel.

Cette image de dirigeant d'entreprise ne veut pas dire qu'il est irrationnel mais que les décisions ou les stratégies choisies dépendent du contexte où elles étaient prises (formation, culture, expérience, moral...). Par exemple si deux dirigeants sont confrontés à la même problématique ils ne vont pas prendre, systématiquement, la même décision. Et si c'est le cas, ça ne sera pas forcément en suivant la même procédure. Selon Simon. H toute décision prise se compose de deux éléments dont la distinction est difficile : des propositions factorielles et des énoncés éthiques.

En résumé la perspective cognitive n'élimine pas totalement la rationalité des décideurs mais substitue la rationalité parfaite par une rationalité de type procédurale pour s'approcher du modèle réel de l'organisation. En effet, le dirigeant de l'entreprise ne dispose pas de l'ensemble

---

<sup>300</sup> Terme créé par Simon pour signifier le caractère satisfaisant.

<sup>301</sup> **MUNIER, B.** Quelques critiques de la rationalité économique dans l'incertain. *Revue économique*, Vol 35, n°1, 1984, p. 76.

<sup>302</sup> **FERRIERE, M.** Les principales critiques de la théorie du choix rationnel, *Idées économiques et sociales*. Vol 3, n° 165, 2011, p. 39.

<sup>303</sup> *Id.*, p. 40.

des variables objectives pour calculer la solution optimale, il est supposé baser son raisonnement sur sa perception subjective des variables pertinentes ce qui fait que les perceptions des dirigeants sont à la base de toute prise de décision (Stubbart, C., 2007). Selon P, Wirtz (2002)<sup>304</sup> cette perception peut être représentée par des schémas mentaux. Ces schémas mentaux sont des heuristiques qui peuvent engendrer des biais cognitifs réduisant l'efficacité de la décision prise.

Plusieurs chercheurs, particulièrement des psychologues, ont effectué des recherches sur les heuristiques et les biais qui peuvent influencer la pertinence de la décision comme Palamarini (1994) qui les appelle « Tunnels mentaux »<sup>305</sup> et qui dit tunnels dit noirceur d'où la nécessité d'un éclairage. Dans le paragraphe suivant nous présentons la perception qui est une fonction primordiale de la cognition que nous essayons d'éclairer et ensuite présenter les heuristiques et biais qui influencent la pertinence de la décision.

### ***III.2.2.2- Etude de la perception des dirigeants***

La perception est un domaine de base de la psychologie cognitive qui regroupe l'ensemble des mécanismes permettant à l'organisme de prendre connaissance de l'environnement extérieur sur la base des informations interne du sujet. La cognition managériale fait de la perception un élément déterminant dans la prise de la décision stratégique dans l'entreprise (Stubbart, C, 2007). Etant donné que le décideur ne dispose pas d'une rationalité parfaite pour traiter efficacement toutes les connaissances provenant de son environnement ; il utilise ses perceptions pour sélectionner les informations jugées intéressantes et abandonner d'autres perçues insignifiantes ce qui peut biaiser la décision prise.

Dans un premier point nous allons définir la notion de la perception, puis dans un second on présente quelques heuristiques et biais dans la prise de décision.

#### ***III.2.2.2.1- La perception : un des principes de base des sciences cognitives***

« Remouchamps et Mathot (1975) définissent la perception comme une sensation enregistrée et décodée provenant des stimuli, comme la manière de voir les choses, la conscience que nous prenons de nous-même, des objets qui nous entourent »<sup>306</sup>, la perception correspond au processus par lequel le sujet sélectionne, organise, interprète et reconquiert l'information que lui transmet l'environnement. Le processus de la perception peut être analysé selon deux logiques :

- La première correspond à l'environnement extérieur ou le réel, elle est difficile à accepter car la réalité de l'environnement ne peut pas se réduire à un ensemble de stimuli.
- La deuxième correspond à l'esprit humain par lequel l'observateur découpe le réel (Schwartzberg, 1998)<sup>307</sup> ou sélectionne ce qui donne ou fait du sens selon un développement jugé cohérent (Houke., 2002)<sup>308</sup>.

---

<sup>304</sup> **WIRTZ, P.** Le dirigeant: intendant fidèle ou agent opportuniste? Quelques précisions conceptuelles concernant la théorie du gouvernement d'entreprise, *XIème Conférence de l'AIMS*, s. l., 2002, p. 7.

<sup>305</sup> **PALMARINI, M. P.** La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper, *Éditions Odile Jacob, Vol 7, n°1, 1995, p. 40.*

<sup>306</sup> **WOTTO, M.** La participation publique à l'évaluation environnementale stratégique: Identification des éléments constitutifs et proposition d'une démarche méthodologique dans le cas du transport à Montréal. *Thèse doctorat, Université du Québec à Montréal, 2005, p. 78.*

<sup>307</sup> *Ibid.*

<sup>308</sup> *Ibid.*

- Même si le processus de perception est universel cela ne veut pas dire que tous les individus construisent la même perception à partir d'une source unique. Schermerhorn, J.R et ses collaborateurs (2002)<sup>309</sup> précisent trois facteurs influençant le processus de la perception :
- **L'agent perceptif** : Toutes les caractéristiques personnelles liées à l'individu comme ses habitudes, sa personnalité, ses valeurs intrinsèques, ses connaissances antérieures, ses attitudes, ses prédispositions mentales, ses aspirations, ses craintes...sont des éléments qui peuvent faire varier sa perception.
- **Le cadre de perception** : Les éléments constitutifs du contexte de l'individu comme son environnement matériel, social ou organisationnel peuvent influencer sa perception.
- **L'objet perçu** : plusieurs variables peuvent influencer la perception comme la nouveauté, la répétition, le mouvement, la taille, le fond....si l'objet de perception est un être humain, l'apparence et les facteurs sociodémographiques peuvent influencer la perception.

Etant donné que le décideur ne dispose pas d'une rationalité parfaite pour traiter efficacement toutes les informations immanentes de son environnement, il utilise ses perceptions pour sélectionner les informations jugées intéressantes et abandonner d'autres jugées insignifiantes.

Plus la décision à prendre est complexe, ambiguë et incertaine plus elle est biaisée, ce postulat fait unanimité des chercheurs. De ce fait prendre une décision stratégique peut provoquer de nombreux biais.

A ce niveau il est intéressant de présenter deux concepts fondamentaux : les heuristiques et les biais.

### ***III.2.2.2.- Heuristiques et biais dans la prise de décision***

H, Simon est le premier ayant introduit le concept d'heuristique dans son article intitulé « *A behavioural model of rational choice* » publié dans le *Quarterly Journal Of Economics* en 1955<sup>310</sup>.

Heuristique, *heuristics* en anglais appartient à la même racine qu' « Eurêka » le verbe grec qui veut dire « trouver ». En général les heuristiques « sont des stratagèmes mentaux spécifiques qui servent à résoudre des problèmes spécifiques » (Palmarini., 1994)<sup>311</sup>. Ces heuristiques peuvent mener le décideur vers des biais appelés aussi « tunnels mentaux ». C'est quelque chose que nous avons en nous et qui peut nous fausser nos décisions prises. Pour H, Simon (1955), les heuristiques sont des règles rationnelles approximatives aboutissant à l'obtention des réponses satisfaisantes, sans qu'elles soient optimales. Ces heuristiques peuvent conduire à des biais dans la prise de décision (D, Kahneman et A, Tversky., 1974)<sup>312</sup>.

---

<sup>309</sup> SCHERMERHORN, J.R ; HUNT, J.G ; OSBORN.R, N. *Comportement humain et organisation, Adaptation française de Claire de Billy 2ème édition, ERPI* Résumé des chapitres, résumé chapitre 5 : Perception et attribution par SIBOMANA, A, 2002, p. 18.

<sup>310</sup>-SIMON, H. A behavioural model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol 69, 1955, pp. 99-118

<sup>311</sup> YAGOUTI, A. *Heuristiques et biais dans la prise de décision*. Rapport de recherche (R539). INRS-Eau, Québec, 1998, p. 3

<sup>312</sup> KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. Judgement under uncertainty: heuristics and biases. *Science, New Series*, Vol 185, n° 4157, 1974, p. 1125.

Servant de l'exemple donné par Palmarini (1994) pour simplifier ces deux concepts : on pose la question : « Qu'est ce qui pèse le plus lourd ? Qu'est-ce qu'on préfère recevoir sur la tête du haut du deuxième étage d'un immeuble ? Un kilo de plumes ou un kilo de plomb ? » Dans cet exemple l'idée du poids se confond avec celle de la résistance, de la densité et de la solidité. A première vue nos structures mentales qui nous servent à analyser nos sensations ne sont pas conçues pour nous permettre à comparer un kilo de plumes et un kilo de plomb.

De cet exemple nous pouvons comprendre que l'individu peut, face à chaque décision se tromper non pas par manque d'intelligence mais à cause de biais existants dans sa nature. Tout décideur est alors fortement invité à faire un effort pour connaître et corriger ses biais et tendances naturelles.

D'un point de vue scientifique, une heuristique est une simplification ou approximation explicite ou implicite, consciente ou inconsciente des états de la nature afin de résoudre une catégorie donnée de problèmes rencontrés<sup>313</sup>. On peut donner également l'exemple d'une des heuristiques courantes qui consiste à juger éloignés les objets qui nous paraissent petits, et proches les objets qui nous paraissent bien nets. Les heuristiques permettent aux individus de gagner du temps car en les utilisant, ils ne prennent pas en considération toute la complexité des informations pertinentes de la problématique. Cependant, elles mènent parfois à des biais et à des erreurs dans la prise de décision. Le concept « biais » fait référence à une déviation systématique par rapport à la réalité et la reconnaissance de son existence confirme que les décisions se basent sur des schèmes de perception et non sur une réalité absolue. Ces schèmes conduisent à des biais car ils organisent les représentations que le décideur se fait de son environnement.

L'étude des heuristiques et biais dans la prise de décision a fait objet de plusieurs travaux en psychologie cognitive, en psychologie sociale et plus généralement en sciences cognitives. De nombreuses listes d'heuristiques et de biais ont été soulignées, il est intéressant de connaître les principaux qui ont tendance à se présenter dans plusieurs études.

Voici quelques exemples d'heuristiques et biais dans la prise de décision :

**L'ancrage :** Le décideur s'attache à son jugement initial et s'éloigne de toute information nouvelle et divergente (Schwenk., 1984.)<sup>314</sup>. L'ancrage conduit le décideur à tomber dans deux biais : le filtrage d'information c'est-à-dire que le décideur rejette toute information n'allant pas avec son orientation définie et l'attention sélective où le décideur repère les informations confirmatoires.

Ainsi, « Toute information ne sera retenue que si elle va dans le sens des hypothèses contenues dans les schémas cognitifs des individus. Dans le cas contraire, cette information sera rejetée ou transformée pour la rendre compatible au cadre d'analyse » (Piaget., 1964).<sup>315</sup>

**La prophétie auto-réaliste :** C'est le phénomène par lequel un individu ayant des attentes (parfois inexactes) envers un autre individu peut amener ce dernier à adopter un comportement conforme à ses attentes. Le sociologue R.K. Merton la définit comme « une définition d'abord fautive d'une situation mais cette définition erronée suscite un nouveau

---

<sup>313</sup> YAGOUTI, A. *Op.cit.*, p.4.

<sup>314</sup> LAROCHE, H; NIOCHE, J.P (2015). *Op.cit.*, p. 102.

<sup>315</sup> BARABEL, M; MEIER, O. Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions acquisitions : synthèse et illustrations. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 5, n° 1, mars 2002, p. 11.



comportement qui l'a rend vraie »<sup>316</sup>. Par exemple « En mars 1979, les journaux californiens commencèrent à faire beaucoup de bruit autour d'une importante et imminente pénurie d'essence ; les automobilistes californiens se ruèrent alors sur les réponses alors sur les pompes à essence pour remplir les réservoirs des douze millions de réservoirs (qui jusqu'alors restaient aux trois quarts vides) épuisa les énormes réserves d'essence disponibles, et entraîna quasiment du jour au lendemain la pénurie annoncée...une fois l'excitation apaisée, on se rendit compte que la livraison de carburant à la Californie avait en fait à peine diminué » (Watzlawick, 1988, pp109-110)<sup>317</sup>.

**L'illusion de contrôle ou l'illusion de maîtrise :** Le décideur a tendance à croire qu'il peut contrôler (ou au moins influencer) des résultats sur lesquels il n'a en réalité aucune influence. Il surestime ses compétences et son influence sur les événements et de ce fait les chances de succès d'un projet porté par lui (Barabel, M et Merier, O., 2002)<sup>318</sup>.

**Le raisonnement par analogie ou métaphore :** C'est une forme particulière de raisonnement inductif. Le décideur s'appuie sur une ressemblance ou une association d'idées entre deux problématiques. « Le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes » (Laroche et Nioche, J.P., 2015)<sup>319</sup>.

**L'effet halo :** Il s'agit d'une caractéristique jugée positive d'une personne ou d'une situation qui a tendance à rendre positive toutes les autres caractéristiques et inversement. Donnant l'exemple d'une étude d'image demandée au milieu des années 1960 à des consommateurs de désigner les constructeurs allemands fabriquant les meilleurs électrophones. Cependant le nom de Grundig<sup>320</sup> arrive en tête de la liste alors que Grundig n'a jamais fabriqué d'électrophones.

**L'escalade dans l'engagement :** Le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas des effets attendus (Laroche et Nioche, J.P., 2015)<sup>321</sup>. Ce biais a fait susciter beaucoup d'intérêt dans les études en comportement organisationnel.

**La projection :** c'est la tendance à attribuer aux autres nos états psychologiques, nos idées, nos attentes, nos besoins et nos valeurs (Schermerhorn, J.R et al., 2002)<sup>322</sup>.

**L'effet de contraste :** c'est la tendance des individus à accentuer la différence qu'il y'a entre leurs propres opinions et celles des autres personnes qui leurs apparaissent éloignées (Schermerhorn, J.R et al., 2002)<sup>323</sup>.

**La disponibilité :** Consiste à juger comme élément causal les objets ou les faits les plus marquants, les plus fréquents ou les plus facilement observables (Bower., 1970 ; Tverky et Kahneman., 1973 ; Montgomery et Weinberg., 1973 ; Fischhoff et al., 1978).<sup>324</sup>

**La fausse représentativité :** Selon Blackburn et Cottreaux (1990), la représentativité consiste « à juger un cas individuel à partir de préconceptions générales abstraites et

---

<sup>316</sup> STASZAK, J.F. Prophéties auto-réalisatrice et géographie. *L'espace Géographique*, Vol 29, n°2, 2000, p. 106.

<sup>317</sup> *Ibid.*

<sup>318</sup> *Ibid.*

<sup>319</sup> LAROCHE, H; NIOCHE, J.P (2015). *Op.cit.*, p. 101.

<sup>320</sup> GRUNDIG est un fabricant domestique de loisir et d'électroménager allemand.

<sup>321</sup> LAROCHE, H ; NIOCHE, J.P (2015). *Op.cit.*, p. 101.

<sup>322</sup> SCHERMERHORN, J.R ; HUNT, J.G ; OSBORN, R.N. *Op.cit.*, p. 20.

<sup>323</sup> *Ibid.*

<sup>324</sup> BARABEL, M; MEIER, O. *Op.cit.*, p. 10.

stéréotypées. Le sujet juge la situation présente en la faisant rentrer dans une catégorie de situations antérieurement connue, même si la similarité des deux situations reste vague »<sup>325</sup>.

**Le jugement de corrélation et de causalité ou biais de la pensée unique:** il s'agit d'une perception de causalités ou de corrélations qui en réalité n'existent pas. « Lorsqu'on est convaincu de la valeur d'une corrélation positive, quand bien même elle est objectivement illusoire, on réussit toujours à en trouver de nouvelles confirmations et à justifier les causes » (Palmarini., 1994)<sup>326</sup>.

**Le biais de rétrospective :** C'est la tendance à considérer un événement passé comme étant inévitable et facilement prévisible. Cette rationalité a posteriori conduit ainsi à limiter tout effet d'apprentissage en supprimant toute analyse critique (Barabel, M., Meier, O., 2002).

**La dépréciation des solutions incomplètement décrite :** Le décideur rejette de manière prématurée les solutions incomplètes (Schwenk., 1984)<sup>327</sup>.

**La favorisation de l'information concrète :** le décideur privilège de tenir compte des informations concrètes plutôt que des informations abstraites cela peut le conduire à ignorer des informations prioritaires.

**Le stress émotionnel :** ou instinctif, le stress émotionnel conduit le décideur à faire des jugements de panique ce biais augmente généralement dans des situations complexes et incertaines.

L'extrapolation : ou la loi des petits nombres, c'est jugé représentatives de la population les caractéristiques d'un échantillon de petit nombre. (D, Kahneman et A, Tversky., 1971)<sup>328</sup>.

**Le biais de statu quo :** Les nouveautés sont pour le décideur comme porteuses de risques plus que d'avantages concurrentiels, dans ce cas le décideur préfère laisser les choses telles qu'elles sont. Tout changement est vu comme apportant plus de risques et d'inconvénients que d'avantages possibles. Ce biais explique les choix parfois non rationnel des dirigeants d'entreprises.

**Le biais de négativité :** Le décideur a tendance à donner plus d'importance aux expériences négatives par rapport aux expériences positives et à s'en souvenir plus.

L'ensemble des biais cités peuvent être classés en quatre catégories : les biais qui découlent de trop d'informations, ou de manque de sens, de la nécessité d'agir rapidement ou en fin de la limite de la mémoire.

---

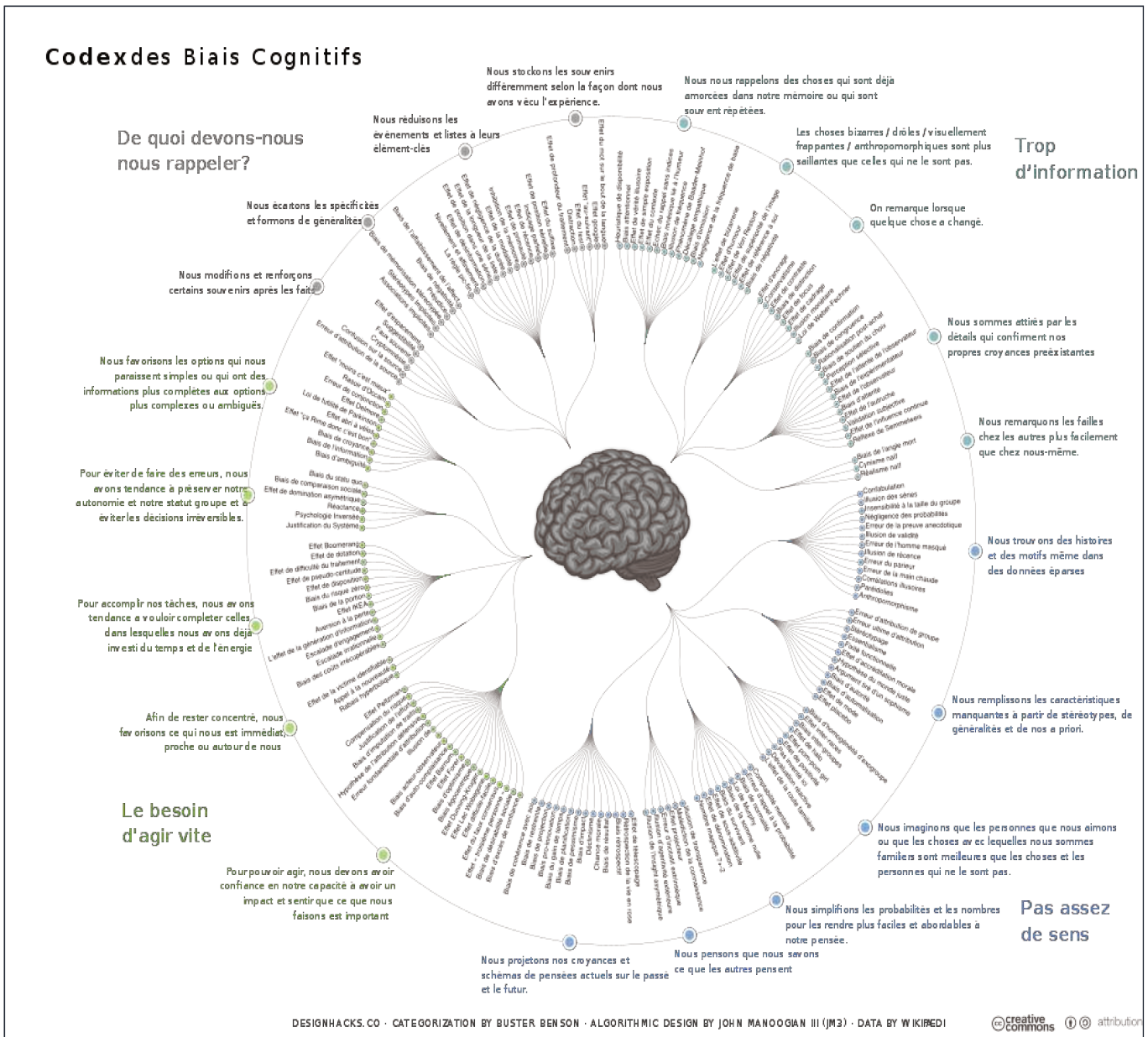
<sup>325</sup> YAGOUTI, A. *Op.cit.*, p.11.

<sup>326</sup> *Ibid.*

<sup>327</sup> LAROCHE, H; NIOCHE, J.P (2015). *Op.cit.*, p. 101.

<sup>328</sup> KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. *Op.cit.*, p. 1126.

# Codex des Biases Cognitifs



**Figure 15: Modèle organisationnel qui récapitule l'ensemble des biais cognitifs et leur catégorie de Manoogian, J., 2016.**

**Source: Modèle Algorithmique: John Manoogian III (jm3) Modèle Organisationnel: Buster Benson dans «Petit guide exhaustif des biais cognitifs» Buster Benson (2016)**

Les schèmes de perception (Figure 15) ou schèmes mentaux sont des heuristiques qui peuvent engendrer des biais pouvant nuire à l'efficacité de prise de décision (Lauriol, J., 1998). L'utilisation des heuristiques simplifiés peut être efficace en terme de gains de temps et d'effort comme elle peut être dangereuse si les biais générés conduisent à ce que nome Zajac et Bazeman (1991) des 'trous noirs' (*blind-spots*<sup>329</sup>); c'est une prise en compte insuffisante des actions des autres organisations ce qui peut affecter négativement la performance de

<sup>329</sup> YAMI, S., LECOCQ, X. L'analyse stratégique et la configuration de valeur. *Revue française de gestion*, Vol 5, n° 152, 2004, p 60.

l'entreprise. Ces nombreuses heuristiques et biais peuvent affecter chacune des étapes du processus de prise de décision stratégique; d'ailleurs on doit à Shewenk (1984) d'avoir tenté de classer les biais les plus pertinents pour la décision stratégique et de les avoir explicitement mis en regard des étapes du processus rationnel de décision (Laroche. H, 2015)<sup>330</sup>. M, Barabel et O, Meier (2002) pensent même que le décideur peut recevoir des pressions de ses parties prenantes ce qui le conduit à tomber dans certains biais comme celles qui reflètent l'intervention de facteurs motivationnels, émotionnels ou moraux, comme le désir de maintenir une image positive ou d'éviter une dissonance cognitive désagréable. Cependant, il nous semble intéressant de ne pas finir ce titre sans présenter le cas particulier de la dissonance cognitive.

### **III.2.2.2.3- La théorie de la dissonance cognitive**

La théorie de la dissonance est une des théories les plus connues de la psychologie sociale, elle est introduite pour la première fois par le psychologue Leon Festinger<sup>331</sup> dans son ouvrage « *A theory of cognitive dissonance* » en 1957. Ce concept désigne d'un côté, la présence d'une tension interne propre au système de pensées, croyances, attitudes, et émotions d'un individu lorsque plusieurs d'entre elles se contredisent avec d'autres. D'un autre côté la dissonance cognitive reflète la tension qu'un individu peut ressentir si son comportement se trouve contradictoire avec ses convictions et croyances.

L'unité de base de la théorie de dissonance est la cognition définie par Festinger comme « Tout élément de connaissance, opinion ou croyance sur l'environnement, sur soi-même ou sur son propre comportement » (Festinger., 1957, p. 9)<sup>332</sup>. Les différentes cognitions peuvent être : Dissonantes : par exemple « je fume, je sais que fumer tue » ; Consonantes : par exemple « je fume, j'aime fumer » ou Neutre : par exemple « je fume, il fait beau »<sup>333</sup>. L'état de contradiction entre les cognitions conduit l'individu à une situation d'inconfort et d'angoisse psychologique appelée la dissonance. Joule, R.V (1986)<sup>334</sup> fait la distinction entre deux concepts de dissonance : la dissonance qui désigne l'état psychologique de l'individu et l'inconsistance<sup>335</sup>.

L'état de dissonance cognitive peut être assimilé à un état de motivation. En effet, une fois l'individu ressent une dissonance cognitive, il essaye de limiter l'inconfort psychologique ressenti en cherchant à trouver une situation de cohérence et d'équilibre entre ses comportements et ses pensées. Parfois, la situation de dissonance conduit l'individu à chercher une « auto-justification », on parle du principe de « self justification theory ». L'ampleur du sentiment d'inconfort provoqué par la dissonance cognitive dépend de deux éléments :

- La valeur des cognitions chez l'individu, c'est-à-dire que plus les cognitions en question touchent aux valeurs essentielles de l'individu, plus l'inconfort induit par la dissonance est important.

---

<sup>330</sup> LAROCHE, H ; NIOCHE, J.P (2015). *Op.cit.*, p. 102.

<sup>331</sup> FESTINGER, L (1919-1989), Un professeur en psychologie sociale à l'Université Stanford en Californie. Il a commencé ses travaux avec Kurt Lewin (1890-1947) désigné par la plus part des chercheurs comme le père de la psychologie sociale.

<sup>332</sup> VAIDIS, D ; HALIMI-FALKOWICZ, S. La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, n°1, 2007, p. 12.

<sup>333</sup> *Ibid.*

<sup>334</sup> VAIDIS, D ; HALIMI-FALKOWICZ, S. *Op.cit.*, p.12.

<sup>335</sup> L'inverse du concept de consistance.

- La proportion des cognitions dissonantes : plus le pourcentage des cognitions dissonantes est élevé par rapport aux cognitions consonantes, plus la dissonance est importante.

Festinger et Carlsmith (1959)<sup>336</sup> propose de calculer cette ampleur par le ratio de dissonance : [Nombre de cognition inconsistantes /  $\sum$  Cognition inconsistantes + Cognitions consistantes]

La théorie de dissonance s'est développée dans le cadre de plusieurs paradigmes de recherche, voici quelques-uns : Le premier paradigme est celui de la soumission forcée (*forced compliance paradigm*), en effet, l'individu est systématiquement rémunéré ou menacé donc il se trouve contraint de faire ce qu'il n'aurait pas fait spontanément ou de ne pas faire ce qu'il ferait naturellement.

Le second paradigme appelé paradigme du choix ou de la décision: le décideur doit faire un choix entre deux alternatives qui lui procurent presque la même attirance. Le choix conduit à la situation de dissonance, dans la mesure où l'individu doit renoncer aux avantages offerts par l'alternative non retenue, Ce phénomène est qualifié par Festinger par le cours aphorisme : « *My garden is smaller than my neighbor's, but my grass is greener !* ». Dans ce cas l'individu essaye de limiter son état de dissonance en justifiant a posteriori le choix retenu en maximisant ses avantages et en réduisant les avantages de l'autre alternative. Le taux de dissonance varie selon l'attractivité de chaque alternative, plus l'attractivité est similaire plus la dissonance sera forte.

Le troisième paradigme est le paradigme de l'initiation, suppose que si l'individu fournit beaucoup d'efforts pour arriver à quelque chose, il va d'autant plus apprécier cette chose que s'il l'obtient facilement.

En résumé, la théorie de dissonance cognitive est une théorie âgée de plus demi-siècle, certes reconnue par sa simplicité mais suscite la curiosité de nombreux chercheurs en psychologie sociale. Dans notre étude sur les perceptions que les dirigeants de PME peuvent se faire de la Création de Valeur Partagée, ça se peut qu'on retrouve des dirigeants qui ont des convictions personnelles contradictoires à leur comportement imposé par leur rôle professionnel, cela les emmène au paradoxe de G.E, Moore<sup>337</sup>. Ces dirigeants vivent un état de dissonance cognitive qu'ils tenteront de réduire durant les entrevues, d'où l'importance de l'étude de cette théorie avant le passage à l'analyse dans la partie empirique.

### ***III.2.2.3- Le processus de la décision stratégique***

Le processus de prise de décision est un processus cognitif assez complexe qui vise à sélectionner un type d'actions parmi différentes alternatives. (Schwenk., 1984)<sup>338</sup>. Nous rappelons que le décideur ne dispose que d'une rationalité limitée ce qui l'oblige à limiter le

<sup>336</sup> **FESTINGER, L; CARLSMITH, J. M.** Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol 58, n°2, pp. 203-210.

<sup>337</sup> **MOORE, G.E** donne l'exemple dans une de ses conférences sur l'incohérence de la phrase 'It's raining outside, but i don't believe that it is » (il pleut dehors, mais je ne crois pas qu'il pleuve). Dans notre cas la phrase peut-être «La Création de Valeur Partagée est une bonne stratégie, mais je ne pense pas que ça va marcher ».

<sup>338</sup> **BERARD, C.** *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX; Université du Québec à Montréal, 2009, p. 67.*

nombre d'informations sélectionnées pour pouvoir les traiter de manière simple. Cependant le choix effectué est un choix satisfaisant et non optimal.

Le processus de prise de décision se compose généralement de trois étapes et dans quelques études on rajoute une quatrième : l'identification du problème ; l'évocation des solutions possibles ; le choix d'une solution (évaluation et sélection des différentes alternatives) ; et la mise en œuvre de la solution.

Comme on l'a déjà mentionné précédemment Shwenk (1984) a tenté de classer différents biais cognitifs en fonction de l'étape susceptible d'être affectée (Laroche H., 2006)<sup>339</sup>.

**Tableau 9: Biais cognitif et processus de décision**

<b>Biais cognitifs et décisions stratégiques</b>		
<b>Etapes du processus de décision</b>	<b>Biais cognitifs</b>	<b>Effets</b>
<b>Formulation des buts et identification du problème</b>	<u>Ancre</u> : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente.	Non perception d'indices et d'écarts.
	<u>Engagement et escalade</u> : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus	Minimisation des écarts, non révision de la stratégie.
	<u>Raisonnement par analogie</u> : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes.	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente.
<b>Production d'un éventail de solutions stratégiques</b>	<u>Focalisation sur une solution préférée d'emblée</u> : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori et ne voit que les inconvénients des autres solutions	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée.
<b>Evaluation et sélection d'une solution</b>	<u>Fausse représentativité</u> : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas.	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution.
	<u>Illusion de contrôle</u> : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses.	Mauvaise appréciation des risques.
	<u>Dépréciation des solutions incomplètement décrites.</u>	Rejet prématuré de solutions.

<sup>339</sup> LAROCHE, H; NIOCHE, J.P (2015). *Op.cit.*, p. 101.

Source : Laroche, H, Nioche, J.P « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise»,  
Revue française de gestion 2015 /8(253), p. 101.

La première étape du processus de décision est la formulation des buts et l'identification du problème. Cette phase débute par une identification d'un écart entre les résultats attendus et la performance réelle. Selon Schwenk (1984), cette étape est soumise principalement à trois biais : L'ancrage, l'escalade dans l'engagement et le raisonnement par analogie. Les décideurs dans cette étape ont tendance à apercevoir moins d'écart entre les résultats attendus et la performance réelle que ce qui affichent les données réelles. La signification de cet écart est encore minimisée par le biais de l'escalade dans l'engagement ce qui fait que le décideur ne prévoit par une nouvelle stratégie. Quant à l'analogie, le décideur a tendance à transposer des cas simples connus à la situation actuelle à caractère complexe ce qui fait que la stratégie adoptée est souvent inadéquate et non pertinente.

La deuxième phase du processus de décision consiste à produire un éventail de solutions stratégiques pour résoudre le problème. Le décideur dans cette étape essaie de simplifier la recherche d'alternatives en éliminant quelques-unes de manière prématurée et il défend, inconsciemment, sa solution préférée sans l'évaluer convenablement.

Dans la troisième étape du processus décisionnel, qui consiste à évaluer et à sélectionner une solution, le décideur peut rencontrer trois principaux biais : La fausse représentativité qui l'emmène à surestimer la précision des conséquences prévues. Puis, l'illusion de contrôle qui exagère l'estimation de ses influences sur la situation en question et finalement, la dépréciation des solutions incomplètement décrites ce qui fait que c'est les solutions bien détaillées qui seront mieux évaluées.

Plus le décideur est devant une situation ambiguë et incertaine plus il est fréquent que sa décision soit biaisée. Cependant la connaissance de ces biais peut permettre au décideur de les éviter. Par exemple il est intéressant pour le décideur de reconnaître sa tendance à sur-simplifier un problème en se focalisant sur un seul aspect et en négligeant d'autres parfois plus pertinents. Le décideur peut aussi réaliser qu'il est en train d'appliquer, automatiquement, sa solution préférée à une certaine problématique sans chercher à évaluer d'autres solutions possibles ou de poursuivre des stratégies prises antérieurement même si celles-ci ne donnent pas des résultats pertinents.

Le tableau 10, ci-dessous récapitule les principaux modèles de prise de décision déjà évoqués:

**Tableau 10: Exemple de modèles de prise de décision**

Nom du modèle	Description
<b><u>Le modèle rationnel</u></b>	Dans ce modèle la décision prise résulte d'un choix comparatif entre les alternatives possibles.
<b><u>Le modèle d'évitement</u></b>	Dans ce modèle le dirigeant s'abstient à toute prise de décision car il se méfie à tout ce qui est incertain. Il met en valeur le statu quo. Le biais qui caractérise ce modèle est la perception sélective.

<b><u>Le modèle adaptatif</u></b>	Ce modèle est une continuation du modèle d'évitement. Le décideur évite tout changement important. Les principaux biais qui touchent ce modèle sont : la perception sélective, l'escalade d'information pour défendre sa perception et l'illusion de contrôle par le changement lent.
<b><u>Le modèle politique</u></b>	Ce modèle a pour origine une construction subjective de la réalité. Les biais qui apparaissent dans ce modèle sont : biais de pression sociale et de pouvoir des autres.
<b><u>Le modèle décisif</u></b>	Ce modèle va un pas plus loin que le modèle politique car il suggère qu'il existe des défaillances entre l'information et la perception de l'environnement.

**Source : inspiré de Lyles, M.A; Thomas, H., 1988**<sup>340</sup>

Les exemples de modèles de décision mettent en exergue l'importance des biais dans la prise de décision stratégique dans l'entreprise.

A ce niveau les principaux traits de la cognition managériale sont présentés, des éléments qui vont nous servir dans l'analyse empirique, tel que les heuristiques et biais ou encore la dissonance cognitive, sont à présent bien identifiés. Nous proposons alors, par la suite, de mettre lumière sur le concept de la carte cognitive, notre outil d'analyse dans la partie empirique.

---

<sup>340</sup> LYLES, M.A., THOMAS, H. Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions embedded in Alternative Decision-making Models, *Journal of Management Studies*, Vol 25, n°2, 1988, pp. 131-144.



### ***III.3- Les cartes cognitives : Outil d'analyse adopté***

Au niveau méthodologique, nous employons une technique de cartographie cognitive qui nous semble originale et loin des traditionnelles méthodes néo-classiques notamment les questionnaires ou les scénarii qui, dans la plupart du temps, forcent le sujet à choisir des réponses définies en avance, et donc manquent de la fiabilité.

De plus, l'atteinte de notre objectif de recherche repose sur la crédibilité de la transmission des idées du dirigeant de PME sur la création de la valeur partagée, c'est ce qui va nous assurer la technique de la cartographie cognitive. Cet outil est selon Ackermann, F., Eden, C (2001)<sup>341</sup> une technique maintenant bien établie de capture de la pensée des managers à propos d'un problème ou d'une situation particulière. L'avantage de la construction des cartes cognitives est double :

- Premièrement, elle nous permet de visualiser certaines idées et croyances propres aux dirigeants de PME concernant la CVP ce qui nous facilite, par la suite, la visualisation, la description et l'explication des aspects saisis de la cognition.
- Deuxièmement, la carte cognitive nous permet de transmettre une image cohérente au dirigeants de PME interviewés pour les aider à prendre compte de leurs perceptions, ainsi qu'elle peut leur servir d'outil de partage et de communication de ces perceptions avec les autres parties prenantes de l'entreprise, en particulier les salariés.

Toutefois, avant de faire état des principaux étapes du cadre méthodologique de cette recherche, nous allons apporter quelques précisions sur ce qu'est une carte cognitive, ses origines, sa typologie et sur ses étapes et méthodes de construction ainsi que ses limites.

### ***III. 3.1- Méthode et constitution de la carte cognitive***

#### ***III.3.1.1- Origines des cartes cognitives***

C'est en 1948, que le concept de carte cognitive, (*cognitive map*) a été introduit pour la première fois par Edward Chace Tolman (1886-1956)<sup>342</sup> en supposant que le rat n'apprend pas de simples réponses mais construit des cartes mentales de son environnement. L'article de Tolman intitulé « *Cognitive Maps in Rat and Men* » publié en 1948 a posé les bases du développement de la carte cognitive. Tolman et Honzik (1930) ont réalisé une expérience cruciale car c'est le point de départ de toutes les autres expériences sur l'apprentissage spatial qui ont généralement abordé le concept de la carte cognitive.

L'expérience de Tolman consiste à étudier le déplacement de rats dans un labyrinthe (figure 16) alors qu'à la sortie du labyrinthe se trouve de la nourriture. L'expérience est de retirer les résultats d'observation d'un même rat tous les 24 heures. Ce rat fait de moins en moins d'erreurs dans la parcours jusqu'à ne plus en faire. L'expérience Tasmanienne cherche à mieux comprendre le comportement animal et par extension le comportement humain.

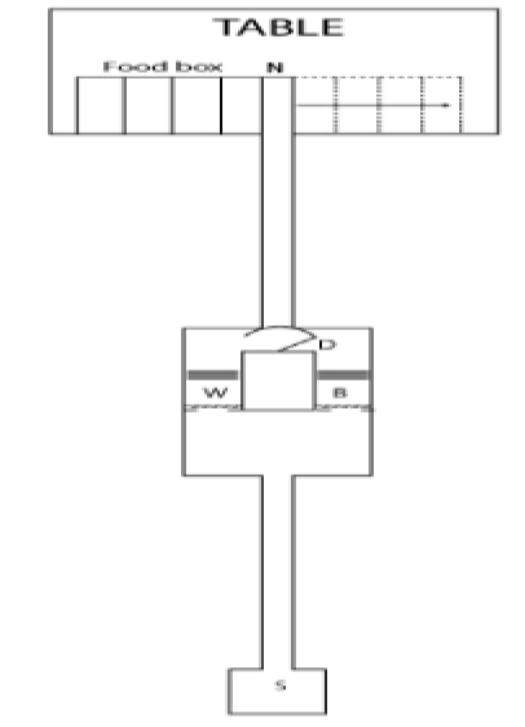
Les résultats de ces expériences ont suscité plusieurs explications :

---

<sup>341</sup> GENDRE-AEGERTER. D. *op.cit.*, p. 292.

<sup>342</sup> TOLMAN (1886-1959) psychologue américain, ses recherches s'intéressent particulièrement à l'apprentissage dans le cadre du béhaviorisme, il suppose que le comportement ne peut être réduit aux schémas « stimulus-réponse ». Dans sa théorie il tient compte du béhaviorisme, du fonctionnalisme et de la psychologie de la forme. Son idée centrale c'est que l'on ne peut ignorer de la notion de « dessin » ni chez l'Homme, ni chez l'animal.

Selon l'école de la psychologie animale, il s'agit d'un simple effet stimulus-réponse, cette idée est rejeté par l'école néo-béavioriste dont il fait partie Tolman, elle suppose que tout au long de son apprentissage le rat établit une carte de l'environnement dans son cerveau.



**Figure 16: Le labyrinthe servant à l'expérience de Tolman et Honzik (1930)**

**Source : Bouchekioua, Y., Molet, M., Craddock, P., Tolman et le Conditionnement Pavlovien<sup>343</sup>**

Tolman propose que les animaux apprennent quelque chose au sujet du renforçateur<sup>344</sup> et pas seulement à cause de lui comme stipule la théorie de stimuli-réponse qui règne à cette époque.

De son expérience, Tolman (1948) croit bien que les animaux n'apprennent pas en faisant des essais-erreurs comme le pense les behavioristes, mais ils se procurent des éléments de savoir, ou de cognition qu'ils organisent dans leurs cerveaux pour une utilisation ultérieure en cas de besoin. Cette structure mentale est semblable à une carte cognitive. En effet, la théorie Tolmanienne suggère que les animaux acquièrent une carte cognitive qui montre comment les éléments causaux ou spatiaux tirés de l'environnement et qui sont jugés intéressants sont liés entre eux. Par transposition de cette expérience sur l'Homme, ce dernier est capable d'organiser les relations et les directions qui lient différents éléments de l'espace sans même avoir vécu précédemment une expérience directe sur cet espace.

<sup>343</sup> **BOUCHEKIOUA, Y ; MOLET, M ; CRADDOCK, P.** Tolman et le Conditionnement Pavlovien. *ACTA Comportamentalia*, Vol 18, n° 2, 2010, p. 245.

<sup>344</sup> Le renforçateur est un stimulus présenté de façon répétitive après un comportement et il augmente la fréquence d'apparition de ce comportement, par exemple la nourriture.

Le concept de carte cognitive selon Tolman (1948) indique la représentation mentale qu'un individu peut se faire de la disposition de l'espace dans lequel il se trouve.

Certes Tolman a introduit le concept de la carte cognitive pour la première fois, mais la représentation graphique des éléments cognitifs revient à Cartwright et Harary (1956).

En 1976, Axelrod, chercheur en sciences politiques, a étudié les décisions politiques en modélisant les différentes alternatives de politiciens sous forme de carte cognitive, il a développé, ainsi, les premières méthodes de présentation des cartes sous forme de diagramme.<sup>345</sup> Cet outil facilite l'évaluation de différentes alternatives et permet de découvrir des effets non prévus et à créer des scénarios permettant de résoudre le problème. Les cartes cognitives sont alors considérées, depuis, comme outil d'aide à la prise de décision.

### ***III.3.1.2- Constitution des cartes cognitives***

La carte cognitive ou causale est l'un des outils majeurs de l'approche cognitive, elle est généralement définie comme la représentation des croyances d'une personne concernant un problème ou une thématique particulière (Axelrod., 1976)<sup>346</sup>.

La carte cognitive peut ainsi être utilisée pour représenter les croyances des managers ou plus largement de l'organisation (Huff., 1990)<sup>347</sup>. Le but peut être de décrire simplement les propriétés cognitives de l'individu ou de l'organisation étudiée, ou encore aller plus loin pour expliquer et faire comprendre à partir de la structure et du contenu de ces cartes, d'autres phénomènes individuels (Komocar., in Cossette 1994a), ou organisationnels<sup>348</sup>, ou même pour prévoir le comportement futur des sujets détenteurs de ces cartes (Axelrod., 1976)<sup>349</sup>.

Dès qu'une modélisation graphique de la cognition est tentée, on peut parler de carte cognitive, celle-ci a fait objet de plusieurs classifications.

### ***III.2.1.2.1- La notion de concept et de lien comme unité de base de la cartographie cognitive :***

Une carte cognitive est généralement considérée comme une représentation graphique constituée de deux éléments : des nœuds et des flèches reliant ces nœuds.

Les nœuds représentent les concepts cités par le sujet interviewé, alors que les flèches sont les liens associant des concepts.

Les concepts sont soit des variables dans le sens où ces facteurs peuvent prendre différentes valeurs, représenter le niveau, ou même la présence ou l'absence de quelque chose,

---

<sup>345</sup> CHAUVIN, L. Modèles de cartes cognitives étendues aux notions de contexte et d'échelle, *thèse de doctorat. École Doctorale STIM « Sciences et Technologies de l'Information et des Matériaux »*, 2010, p. 20.

<sup>346</sup> AXELROD, R. Structure of decision: The cognitive maps of Political Elites. Princeton University Press, 1976.

<sup>347</sup> Selon les recherches de Cossette, 1989; 1993; 94 a et b; Huff, 1990 ; Calori et al. 1993; 94 cités par ALLARD-POESI. F. Cartes cognitives: Pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain. *5ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, May 1996, Lille, France, p. 2.

<sup>348</sup> Selon les recherches de Roos ET Hall, 1980; Hall, 1976; Fahey et al, 1989; in Huff, 1990, cités par ALLARD-POESI. F. (1976). *Op.cit.*, p. 2.

<sup>349</sup> *Ibid.*

soit des construits, un construit étant une idée accompagnée de celle qui, dans l'esprit du sujet, lui est opposée (Eden et al., 1983)<sup>350</sup>.

Un concept peut être considéré à la fois comme un but ou comme un moyen (Cossette., 2003)<sup>351</sup> et un même concept peut influencer un ou plusieurs concepts de façon directe ou indirecte comme il peut aussi être influencé par un ou plusieurs autres concepts.

Quant aux liens unissant certains concepts, ils peuvent se présenter comme des liens d'égalité, d'exemples, de similarité, de contiguïté, d'inclusion, de proximité, d'égalité, de continuité, d'implication, ou même de causalité.

Cette dernière catégorie de lien est celle qui domine dans la totalité des travaux de cartographie cognitive réalisés jusqu'à maintenant dans les recherches en gestion (Stubbart, C., 2007), elle renvoie qu'à une relation très générale d'explication à conséquence entre deux concepts.

Weick et Bougon (1986)<sup>352</sup> ne considèrent pas comme carte cognitive que celle qui regroupe tous les liens possibles entre les concepts présents dans le schéma cognitif du sujet, Cependant une telle complexité rend la construction de la carte cognitive très difficile et son analyse plus délicate.

Dans une carte cognitive, le concept qui ne fait que recevoir des influences est appelé « une tête » et celui qui ne fait que d'envoyer des influences sans en subir une, est appelé « une queue ».

D'un côté, les têtes sont, par hypothèse, considérées comme des prévisions de situations conflictuelles, et de l'autre côté, les « queues » dans une carte cognitive signifient une multiplicité d'options possibles pour résoudre une problématique (Verstraete, T., 1997b)<sup>353</sup>.

Voici dans la figure 17 un exemple de carte cognitive:

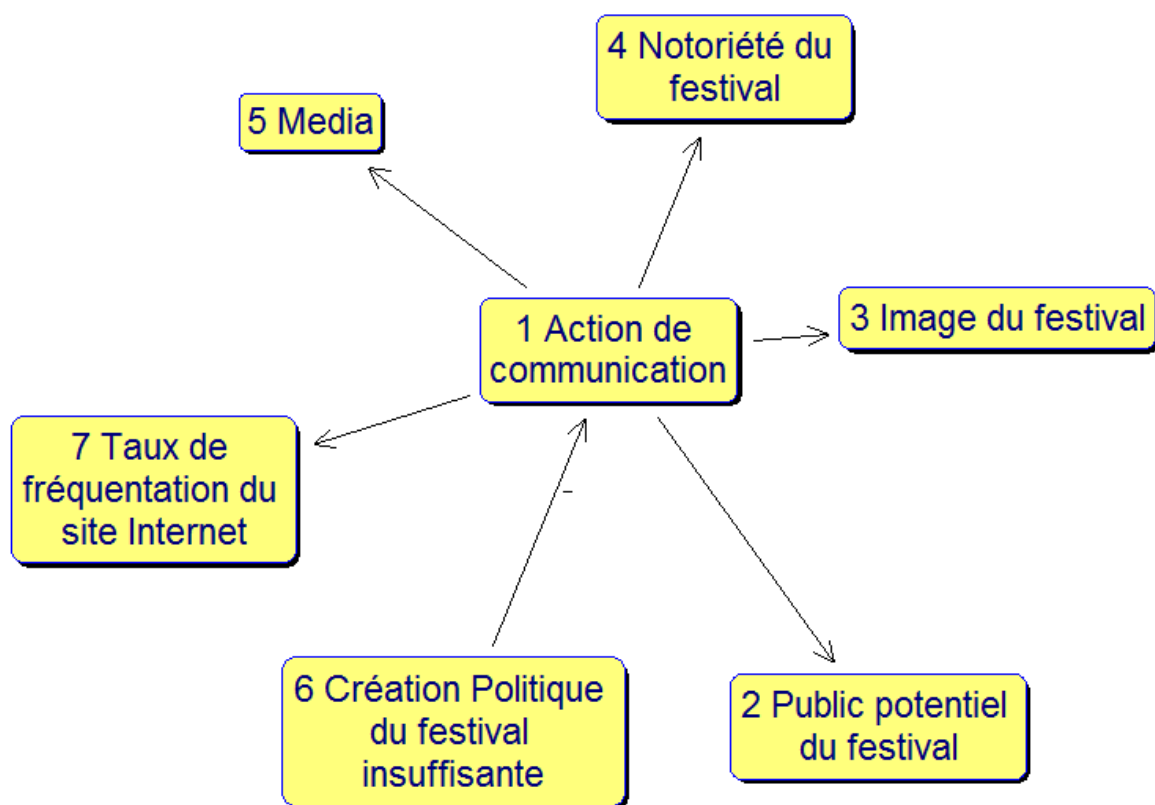
---

<sup>350</sup> EDEN, C; JONES, S.; SIMMS, D. Messing about in problems: An informal structured approach to their identification and management. *R&D Management*, Vol 15, n°12, 1983, pp. 255–255.

<sup>351</sup> COSSETTE, P. Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 2, n°1, 2003, p. 4.

<sup>352</sup> COSSETTE, P. *Cartes cognitives et organisations*. Les éditions de l'ADREG, septembre 2003, s. 1., p. 117.

<sup>353</sup> VERSTRAETE, T. Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise. *Revue internationale P.M.E.* Vol 10, n°1, 1997b, p. 56.



**Figure 17: Exemple d'une carte cognitive : concepts et liens**

La carte cognitive se compose de concepts et de liens. Les concepts de cette cartes sont : « Action de communication, Public potentiel du festival ; Image du festival ; Notoriété du festival ; Media ; Création politique insuffisante et Taux de fréquentation du site Internet »

Les liens sont représentés par les flèches qui relient les différents concepts. Les flèches avec le signe moins «- » représente une relation négative entre les deux concepts comme c'est le cas, dans cet exemple, entre la création politique insuffisante et l'action de communication. L'absence de signe sur la flèche signifie une relation positive entre les deux concepts comme la relation entre l'action de communication et l'image du festival.

Le nombre de concepts diffère d'une carte à l'autre selon la nature de la problématique traitée et selon le niveau d'analyse de la carte qu'il soit individuel ou collectif.

Les petites cartes où les concepts sont définis de manière structurées, généralement, a priori, peuvent contenir une dizaine de concepts, alors que celles utilisant une manière non structurées peuvent contenir plus de concepts (En moyenne 20 dans les travaux de Jenkins et Johnson (1997), et environ 50 dans les travaux de Cossette (1996) et Eden et son équipe (1983)). Le nombre de concepts augmente à l'augmentation des situations problématiques traités dans la carte cognitive.

### **III.2.1.2.2- Classification des cartes cognitives :**

Huff (1990)<sup>354</sup> propose une typologie de cinq cartes cognitives en accordant à chacune un but précis allant de la simple analyse du contenu jusqu'à la modélisation d'une partie de la cognition.

1. Premièrement, on parle de la carte qui juge l'attention, l'association et l'importance des concepts, cette carte est créée à l'aide de la recherche de mots fréquents ou de synonymes en utilisant des méthodes statistiques.
2. Deuxièmement, la carte qui indique les dimensions des catégories et les taxonomies cognitives, c'est une carte qui demande une très grande attention pour ressortir les catégories et les concepts qui se trouvent dans le contenu.
3. Troisièmement, la carte qui montre l'influence, la causalité et les systèmes dynamiques. Cette carte est la plus utilisée en management stratégique.
4. Quatrièmement, la carte ayant pour but de révéler les structures des arguments et les conclusions.
5. Dernièrement, la carte qui spécifie les schémas, les cadres et les codes perceptuels, celle-ci demande le plus d'interprétations de la part du chercheur.

En plus de cette classification par but, les cartes cognitives sont aussi différenciées selon leur niveau d'analyse, on distingue un niveau individuel et un niveau collectif.

Le niveau individuel correspond à la carte individuelle qui schématise la représentation mentale d'une personne sur un objet de recherche déterminé (Bougon, M.G et Komocar, J.M)<sup>355</sup> cités par Cossette (2003)

Le niveau collectif correspond à la carte collective qui schématise les représentations mentales de plusieurs personnes sur une certaine thématique. Les cartographies cognitives collectives sont classées par Cossette (2008)<sup>356</sup> en trois catégories qui sont classées par ordre décroissant d'intervention du chercheur dans le contenu des concepts et des liens produits sur la carte.

1. Premièrement, la carte cognitive « assemblée » : Il s'agit d'un assemblage de préoccupations individuelles de la part du chercheur qui s'assure de prendre en compte chacun des concepts et liens présents dans les cartographies cognitives individuelles. C'est une agrégation de cartes individuelles effectuée par le chercheur.
2. Deuxièmement, la carte cognitive "moyenne", considérée comme non subjectiviste. Elle contient des concepts choisis selon la lecture du chercheur à partir des observations et des entretiens qu'il a pu mener sur la problématique faisant l'objet de la cartographie.
3. Troisièmement, si la carte collective est construite directement auprès d'un groupe, c'est-à-dire comporte l'ensemble des concepts et des liens obtenus par entrevue directe entre les participants au sein du groupe par des discussions, ce type de carte est considéré par Cossette comme irréalisable pour plusieurs raisons dont essentiellement, le nombre de participants, l'exigence en temps et en déplacement

---

<sup>354</sup> CHANEY, D. L'apport des cartes cognitives à l'analyse des représentations mentales. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 25, n°2, juin 2010, p. 99.

<sup>355</sup> COSSETTE, P (2003). *Op.cit.*, p.25.

<sup>356</sup> COSSETTE, P. *La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche*, *Management, Revue officielle de l'AIMS*, Vol. 11, n° 3, 2008, p. 267.

ainsi que l'impossibilité de discuter ouvertement en groupe d'un nombre extrêmement élevé de concepts et de liens.

Une fois la composition de la carte cognitive est claire, on se demande comment peut-on les construire ?

### ***III.3.1.3- Méthodes de cartographie cognitive***

Quel que soit la technique choisie pour construire la carte cognitive, cette construction passe par deux étapes primordiales à savoir : la collecte de données et le codage des données sous forme d'une carte.

#### ***III.2.1.3.1- Les sources d'information : la collecte des données***

La cartographie cognitive (Mind Mapping) fait partie des approches les plus récentes pour développer les visions stratégiques<sup>357</sup>, c'est un processus de cartographie dont le résultat est une représentation des schémas mentaux aidant à la prise de décision ce qui nécessite de collecter des informations qui permettent au chercheur d'identifier les construits, les concepts, ou les problématiques telles qu'elles sont perçues par les individus ou les groupes d'individus.

Les concepts utilisés dans une carte cognitive peuvent être soit choisis de manière « ex-ante » c'est-à-dire qu'ils proviennent d'informations préexistantes; il s'agit des méthodes documentaires, soit qu'ils peuvent être déterminés suite à une collecte d'information sur le terrain, il s'agit de méthodes non documentaires. Ces deux méthodes se subdivisent en quatre méthodes de collecte de données pour les cartes cognitives individuelles à savoir :

Les méthodes documentaires, les méthodes structurées, les méthodes non structurées et les méthodes semi-structurées.

#### **La méthode documentaire :**

Cette méthode peut être consultée dans les travaux de Barr et ses collaborateurs en 1992<sup>358</sup>, qui l'ont utilisé pour faire une analyse de rapports annuels de deux compagnies de chemin de fer sur 25 ans ou dans les travaux de Cossette., 2002<sup>359</sup>, qui l'a utilisé pour analyser la théorie Taylorienne ou encore dans d'autres travaux (Elhinger., 1995; Fahey et Narayanan., 1989; Huff., 1990<sup>360</sup>). Il s'agit de se baser sur des informations préexistantes retirés de différents documents écrits (les rapports d'activité, les lettres, des retranscriptions de discours, etc.). Dans le cadre de cette méthode les cartes cognitives sont souvent été utilisées pour sélectionner les variables significatives à prendre en considération dans un domaine particulier ou pour résumer et synthétiser des documents de plusieurs centaines de pages. Malgré la facilité d'accès aux informations fournies par cette méthode, les auteurs lui reprochent le fait qu'elle peut générer des informations fortement biaisées à cause des conditions différentes de la création du document d'origine. Ce document peut être destiné à un public particulier et rédigé dans des circonstances qui sont totalement loin des conditions actuelles de la constitution de la carte cognitive, comme il peut ne pas refléter réellement les pensées du sujet. En effet La collecte

---

<sup>357</sup> Mind Mapping ou cartographie cognitive est différent de Stratégie Mapping ou Cartographie stratégique qui aide à décrire comment l'organisation crée de la valeur (NORTON ET KAPLAN, 2004).

<sup>358</sup> BARR, P. S; STIMPERT, J.L; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, Vol 13, Issue S1, Summer 1992, pp. 15-36.

<sup>359</sup> COSSETTE, P. L'analyse de la pensée de F.W. Taylor à l'aide de la cartographie cognitive. *Management Decision*, Vol 40, n°2, 1992, pp.168-182.

<sup>360</sup> ALLARD-POESI, F. (1996). *Op.cit.*, p. 6.

d'information en se basant sur des documents antécédents accroît la marge d'interprétation du chercheur ce qui menace fortement la fiabilité de la carte élaborée (Allard-Poesi F., 1996)<sup>361</sup>.

### **La méthode structurée**

Développée par Bougon et son équipe (1977) puis récupérée par Komocar (1994), elle consiste à ce que le chercheur décide préalablement les concepts à utiliser dans sa carte concernant une thématique bien déterminée afin de cadrer les réflexions de l'individu et de générer directement sa perception de la thématique en question.

Certes, cette méthode facilite la comparaison de plusieurs cartes cognitives, mais le cadrage de réflexion que le chercheur impose à l'individu à travers les concepts risque de faire sauter une partie de la réflexion de l'individu sur la thématique ou encore de lui faire adopter des idées qui ne lui sont pas propres (Allard-Poesi, F. et al., 1996).

### **La méthode non structurée**

Appelées également les méthodes a posteriori, et sont adoptées principalement par Eden et Ackermann (1998)<sup>362</sup>. Le principe de ces méthodes est de choisir les concepts et liens de la carte en se basant sur un dialogue avec le sujet en lui posant des questions ouvertes ou semi-directives.

Les informations obtenues par une telle méthode sont fiables et donc très valides ce qui permet au chercheur de construire une carte cognitive qui permet de représenter les réelles croyances de l'individu concernant la thématique en question. Cet avantage ne peut pas masquer le fait que le chercheur a une part importante de travail et donc peut tomber dans le piège de la subjectivité (Allard-Poesi F. et al., 1996).

### **La Méthodes semi- structurée**

Il s'agit d'une méthode intermédiaire (entre la méthode structurée et non structurée), La carte cognitive est construite de manière interactive entre le sujet et le chercheur: A partir d'un problème préalablement défini avec le sujet, le chercheur s'interroge sur les causes et conséquences de cet élément qui sont notées au fur et à mesure (Allard-Poesi F. et al., 1996). Le degré de structuration n'est pas total, mais il peut varier.

Dans la littérature, on retrouve que les techniques employées pour identifier les concepts et liens d'une carte cognitive dans les méthodes non documentaires, sont nombreuses et très diverses. Leur variété dépend, généralement, de la position plus ou moins explicite du chercheur ou du consultant sur le plan épistémologique. Nous pensons que c'est judicieux de commencer par décrire brièvement les méthodes non documentaires les plus utilisées jusqu'à présent. Il s'agit de : l'observation, le questionnaire, l'entretien en profondeur, la grille d'exploration systématique, la full context form des grilles de répertoire, la visual card sorting, la self-Q technique et l'exploration libre.

### **Les techniques de collecte des variables dans les méthodes non documentaires :**

#### **❖ L'Observation**

---

<sup>361</sup> ALLARD-POESI, F. (1996). *Op.cit.*, p. 6.

<sup>362</sup> EDEN, C; ACKERMANN; F. *Making Strategy: the Journey of Strategy Management*. Sage Publications Ltd, première édition, 12 Décembre 1998.



C'est à partir d'une observation dite participante que Bougon et al. (1977) ont déterminé les concepts considérés comme importants par les musiciens de l'Utrecht Jazz Orchestra<sup>363</sup>. Dans cette recherche classique, les auteurs ne donnent malheureusement pas beaucoup de précisions sur comment ils sont arrivés à retenir tels concepts et non pas d'autre pour tracer la carte collective de ce groupe. En plus de la grande influence du chercheur sur le choix des concepts, la présence de ce dernier proche du sujet pour l'observer, peut fortement influencer le comportement de ce dernier. L'observation reste toujours difficile à appliquer car elle exige une autorisation d'observer et nécessite énormément de temps.

#### ❖ **Le Questionnaire**

Cette technique a été, surtout, employée jusqu'à maintenant pour identifier des liens qui existent entre les concepts préalablement déterminés en utilisant une matrice. Ainsi, dans les recherches de Bougon et al. (1977), de Komocar (1994), de Ford et Hegarty (1984) et de Swan et Newell (1998)<sup>364</sup>, chaque personne était invitée à se prononcer, habituellement à partir d'une matrice préparée à cet effet, sur l'existence d'un lien d'influence direct unissant chacun des concepts d'un côté à chacun des concepts de l'autre. Quand l'objectif est de fabriquer une carte collective, un lien y figure lorsqu'un nombre significatif de sujets affirme sa présence. On reproche à cette technique le fait qu'elle oblige le chercheur à n'inclure qu'un nombre limité de concepts et empêche l'individu interrogé de rajouter ou de supprimer des concepts.

#### ❖ **L'Entretien en profondeur**

Cette technique est employée par Calori et ses collaborateurs (1992 ; 1994) ainsi que par Eden et Ackermann, (1998). C'est une technique qui permet de recueillir directement les informations auprès de l'individu. Elle consiste à interroger l'individu sur une thématique précise afin de servir de ce discours conceptuel pour élaborer la carte. Selon Cossette (2004)<sup>365</sup> le discours ne peut pas être la seule source d'information mais il faut prendre également conscience aux facteurs liés au contexte et qui peuvent influencer les représentations discursives notamment le contexte environnemental (il peut s'agir du type du lieu et de l'heure de l'entretien), le contexte affectif (c'est le ressenti de l'individu ou ses croyances sur les ressentis des autres) et enfin le contexte cognitif (il s'agit des différentes attentes et sentiments de l'individu).

La durée de l'entretien varie selon l'attitude et la spontanéité de l'individu interrogé, le chercheur essaye de poser des questions ouvertes et d'ordre très général pour laisser l'individu interrogé s'exprimer librement afin de bien comprendre ses croyances sur la thématique en question.

Dans cette méthode il est fortement conseillé d'utiliser un dictaphone pour enregistrer la discussion afin de la retranscrire pour effectuer le codage et construire la carte cognitive. Cette technique donne l'avantage de collecter une masse riche d'informations (pas toujours verbalisées) ce qui facilite pour le chercheur l'identification des concepts et des liens.

#### ❖ **La technique des grilles d'exploration systématique**

Cette technique non documentaire et non structurée, est selon Cossette (2004)<sup>366</sup> susceptible d'aider le sujet d'explorer ses propres idées de manière systématique. Elle consiste

---

<sup>363</sup> COSSETTE, P. (2008). *Op.cit.*, p.263.

<sup>364</sup> *Ibid.*

<sup>365</sup> COSSETTE, P. (2004). *Op.cit.*, p. 153.

<sup>366</sup> *Id.*, p. 154.

à ce que le sujet identifie les concepts concernant la thématique de la recherche, ces concepts sont reportés sur une grille séparée et pour chaque concept le sujet est incité à accorder une explication, et les relations possibles dont les liens de causalité possibles (Verstraete, T., 1997<sup>367</sup>). La carte cognitive est construite par reproduction de l'ensemble de ces grilles sur un même support. Certes cette technique permet aux chercheurs d'éviter la grande masse d'informations (comme on vu pour la technique de l'entretien en profondeur), mais présente une limite assez dangereuse qui peut biaiser carrément les données de la carte cognitive ; par exemple si le sujet se trouve incapable de trouver les liens et les explications des concepts choisis pour remplir les cases de la grille, ceci lui provoque un sentiment d'improductif, qui cherche parfois à le surmonter en introduisant des idées qui ne reflètent pas sa cognition. Cependant le chercheur peut gérer ce problème en proposant en même temps une démarche semi-directive qui consiste à présenter au sujet des feuilles vierges à utiliser et non des grilles d'exploration vides à remplir (Verstaete, T., 1997b)<sup>368</sup>.

#### ❖ La technique « full context form des grilles répertoires » :

Elle est dérivée de la théorie des construits personnels de Kelly (1963)<sup>369</sup>, elle consiste à ce que le chercheur sélectionne au préalable une liste d'éléments, généralement de trois choisis au hasard mais présentés avec une logique séquentielle, qu'il présente à l'individu, ce dernier doit préciser des spécificités sur lesquelles ils se ressemblent les deux premiers éléments et se diffère le troisième. En fin l'individu évalue chaque élément en fonction de chacune des spécificités identifiées sur une échelle de LIKERT<sup>370</sup>.

A titre illustratif, Cossette (2008) mentionne que cette méthode a été utilisée par Reger (1990) dans une recherche menée auprès de hauts dirigeants du secteur bancaire. L'auteur leur demandait de considérer différentes banques présentées par groupes de trois et de dire en quoi deux d'entre elles étaient semblables et en quoi elles se distinguaient de la troisième. Cette procédure permettait de déterminer les construits de leur structure cognitive, chacun deux ayant deux pôles (par exemple, viser un marché national, viser un marché local).

Cette technique malgré sa difficulté de construction et de comparaison, elle a l'avantage de limiter l'influence du chercheur. De cette technique plusieurs méthodes se dérivent tel que la méthode du « Visual card sorting » qui a été présentée par Daniels et ses collaborateurs (1994 ; 1995)<sup>371</sup> pour schématiser la penser que la manager construit de ses concurrents. Les entreprises concurrentes qui sont classés par le manager selon l'intensité de la concurrence.

#### ❖ La technique du « self-Q » ou « Self-Questioning interview »

Cette technique d'entretiens organisés de type non-directifs est présenté par Bougon (1983)<sup>372</sup> qui été intéressé de savoir comment les individus modélisent leurs expériences en connaissances et comment ils utilisent ces dernières. Elle consiste à adopter une méthode assez structurée pour interviewer l'individu qui se pose des questions lui-même à haute voix concernant la thématique en question sans y répondre, ensuite le chercheur essaie d'identifier les concepts de ces questions pour les présenter à l'individu qui doit discuter l'importance et

---

<sup>367</sup> VERSTRAETE, T. (1997b). *Op.cit.*, p. 59.

<sup>368</sup> *Id.*, p.60.

<sup>369</sup> COSSETTE, P. (2008). *Op.cit.*, p. 264.

<sup>370</sup> L'échelle LIKERT est une échelle qui permet de quantifier les attitudes, elle se compose d'une séquence d'affirmations auquel l'individu doit préciser son degré d'accord. Les items du questionnaire permettant de réaliser l'échelle sont sélectionnés en fonction de leurs qualités psychométriques.

<sup>371</sup> COSSETTE, P (2008). *Op.cit.*, p..264.

<sup>372</sup> *Ibid.*

les influences de ces concepts. De cette discussion le chercheur réalise une matrice constituée des concepts retirés et des influences de chacun des concepts (Bougon, M.G., 1983)<sup>373</sup>.

Cette technique permet au chercheur de pénétrer rapidement dans la cognition de l'individu mais parfois ce dernier n'arrive pas à répondre aux questions.

#### ❖ **La technique d'exploration libre ou de questions spontanées**

C'est une méthode développée par Cossette (2004), elle s'effectue en deux étapes : Au début, l'individu pose les questions qui ont relation avec la thématique en question, puis le chercheur identifie les concepts figurants dans les différentes questions. Pour chaque concept il doit identifier ce qui l'influence et ce qui influence lui-même, en utilisant une grille d'exploration systématique ou tout simplement des feuilles séparées pour chaque concept.

Après avoir présenté l'ensemble des méthodes que le chercheur peut adopter pour construire les cartes cognitives, nous présentons le choix de méthodologie qui nous semble le plus adéquat pour notre recherche.

#### ***III.2.1.3.2- Technique de construction de la carte cognitive dans notre recherche***

Les méthodes de collecte de données sont multiples et présentent tous des avantages et des inconvénients (Fuglsth, A.M et Gronhaug, K., 2002)<sup>374</sup>. Cependant, on a décidé d'exclure toutes les méthodes moins acceptables par les dirigeants d'entreprises et celles jugées moins représentatives de leurs réelles perceptions. En effet, Allard-Poesi, F (1996) souligne que Brown (1992) décrit les techniques fondées sur les construits personnels de Kelly, méthode initiale d'Eden et al (1983), comme très ennuyeuses de par leur systématisme que les méthodes plus interactives. Selon Cossette (2000) « La stratégie de recherche doit permettre aux gens concerné de livrer, voire de construire leur propre conception des choses, ce qui requiert habituellement l'emploi de techniques comme l'entrevue en profondeur, l'observation participante et l'analyse de contenu »<sup>375</sup>; ceci dit qu'on exclut également les méthodes très structurées où le chercheur décide a priori les concepts de la carte cognitive car elles sont moins représentatives de la cognition des sujets. Dans notre recherche sur la perception des dirigeants de PME de la création de la valeur partagée, on a choisi la méthode d'entretien en profondeur qui est généralement plus acceptable pas les dirigeants et qui leur permet d'évoquer eux-mêmes et de façon spontanée les concepts et les liens existants, pour que la carte construite soit une reproduction claire et nette des idées des dirigeants de PME concernant la Création de Valeur Partagée. L'adoption de cette méthode par les chercheurs pourrait « constituer l'un des facteurs les plus importants dans le développement des connaissances dans le champ de l'entrepreneuriat et de la PME » Cossette (2000)<sup>376</sup>.

Pour aider le dirigeant à décider lui-même les liens existant entre les différents concepts et donc à construire sa réalité nous nous contentons de poser des questions ouvertes sur la création de la valeur partagée.

---

<sup>373</sup> BOUGON, M. G. Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique, in G. MORGAN. *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills, CA: Sage, 1983, pp. 173-188.

<sup>374</sup> GENDRE-AEGERTER, D. *Op.cit.*, p. 278.

<sup>375</sup> COSSETTE, P. La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat. *Revue internationale P.M.E.*, Vol 13, n°1, 2000, p. 32-33.

<sup>376</sup> *Ibid.*

En adoptant cette méthode semi-structurée de collecte de donnée nous s'attachons premièrement à garder une grande capacité d'écoute, de limiter notre influence sur le discours, puis de respecter au maximum le protocole de codage tel que celui élaboré par Bougon (1983) qui nous permet de réduire les menaces du non fiabilité de nos données. La carte cognitive construite sera présentée au dirigeant interviewé pour qu'il puisse valider lui-même son contenu.

Une fois qu'on a choisi l'entretien semi-directif en profondeur comme technique de collecte de donnée dans notre recherche, on passe à la deuxième étape de construction de la carte cognitive à savoir : la codification des données.

### ***III.2.1.3.3- Le codage des données***

La codification des données est définie par Allard-Poesi, F et al (1999)<sup>377</sup> comme étant « Le processus qui consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes,...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche.» Cependant ce processus peut présenter des difficultés dont quelques-unes ont été présentées par Cossette (2004) tel que L'ambiguïté des données de discours qui rend par ailleurs difficile les opérations de codage et donc le repérage des variables et liens ainsi que certaines relations d'influence s'avèrent très difficile à prendre en compte avec les règles classiques de codage.

Les règles et les exemples du codage sont bien expliqués dans les ouvrages collectifs dirigés par Axelord (1976) et Huff (1990)<sup>378</sup>, ces ouvrages offrent au chercheur la démarche à suivre pour obtenir un travail jugé valide et fiable.

Huff et al (1990) définissent quatre étapes essentielles pour codifier les données collectées à savoir :

1. Souligner les relations dans le texte ou la retranscription,
2. Ranger les composants en série,
3. Identifier la nature de la relation et attribuer un code,
4. Choisir l'extrait du texte à insérer sur la feuille de codage.

Les relations existant dans la littérature sont multiples, les plus utilisées dans les recherches sont les relations d'influences tel que :

- La relation d'influence positive indiquée par le symbole /+/ et qui remplace les indicateurs tel que : influence positivement, permet de faciliter, améliore, rend meilleur, aide, encourage, rend possible, est indispensable pour, etc.
- L'influence négative indiquée par le symbole /-/ elle remplace les indicateurs tel que : influence négativement, rend difficile, contrarie, entrave, ennuie, limite etc.
- La relation sans influence /0/ elle remplace les indicateurs tel sans effet, n'a pas de relation avec, n'est pas un sujet pour, n'a pas d'action sur etc.
- La relation influence indéterminée mais différente de zéro /m/ elle remplace les indicateurs tel que influence d'une certaine manière, a un effet non nul, etc.

---

<sup>377</sup> ALLARD-POESI, F ; DRUCKER-GODARD, C ; EHLINGER, S. *Chapitre 16 : Analyse de représentations et de discours*, In THIETART, R.A. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 1999, p. 455.

<sup>378</sup> HUFF, A.S; NARAPAREDDY, V; FLETCHER, K.E. *Chapter 13: Coding the causal Association of Concepts*. In HUFF, A.S. *Mapping Strategic Thought*, Editions John Wiley and Sons, Chichester, 1990, pp.311-325.

- La relation d'influence non positive //, elle remplace les indicateurs : n'affecte pas positivement, n'améliore pas, n'encourage pas, etc.
- La relation d'influence non négative /Ø/, elle traduit les indicateurs : n'affecte pas négativement, n'empêche pas, ne contrarie pas, etc.

Il existe également les relations d'équivalence et de l'exemple avec leurs contraires.

Nous nous contentons dans notre recherche des relations d'influences positives et négatives existantes, afin d'obtenir une carte cognitive assez compréhensible, claire et lisible.

La discussion avec le dirigeant d'entreprise sera enregistrée par dictaphone, puis retranscrite sur papier. On va essayer de lire attentivement le texte de la discussion pour comprendre les idées du dirigeant de la PME sur la Création de Valeur Partagée en soulignant les passages qui nous semblent significatifs. Il ne s'agit pas de survoler sur le texte, mais plutôt de pénétrer entre les mots pour comprendre au mieux ce qu'une phrase signifie pour le dirigeant interviewé. Ensuite nous identifions soigneusement les relations de causalités présentées auparavant dans une feuille de codage et enfin on procèdera à une comparaison de la feuille de codage avec le texte original. Nous nous basons sur l'indication d'Eden et de ses collaborateurs (1983) qui soulignent que le chercheur peut ne pas se limiter à ce que l'individu interviewé transmet explicitement, pour se permettre de trouver et même d'inventer un construit verbal qui désigne ce que le dirigeant voulait transmettre par un geste, une intonation ou même une émotion.

La formulation des concepts est une étape très délicate dans la constitution d'une carte cognitive. Selon Cossette (2004)<sup>379</sup> la formulation des concepts doit être claire qu'elle revoit à des variables dichotomiques (par exemple : la présence ou l'absence d'un syndicat dans l'entreprise , ordinale (comme le niveau de satisfaction des salariés), à échelle (comme le nombre plus ou moins grand d'année d'existence de l'entreprise), et d'autres...ou à des construits montrant une idée accompagnée de celle qui lui est plus ou moins explicitement opposée (comme dans les travaux d'Eden et ses collaborateurs).

En identifiant les concepts, il est intéressant de rester neutre en conservant le langage original du dirigeant interviewé. Selon Huff, A.S et al (1990) Il est même recommandé de ne pas changer les verbes par des substantifs sous peine de changer le sens de la phrase. On doit également démarquer chaque concept par rapports aux autres concepts en faisant attention aux synonymes.

Ça arrive parfois à ne pas trouver de code pour une page entière du texte de la discussion Huff, A.S et al. (1990) recommandent dans ce cas de prendre une phrase au hasard et se demander ce qui a causé cela ? Et quel en est l'effet ?

Il est aussi intéressant de repérer certains signaux appelé « d'utilité » qui dévoilent les valeurs fondamentales du dirigeant interviewé (Huff, A.S et al., 1990). Il s'agit de :

- Les expressions d'accord ou de désaccord,
- les questions rhétoriques et celles qui restent sans réponse,
- La plaisanterie vis-à-vis d'un concept,
- Les pensées de valeurs exceptionnellement fortes (positives ou négatives).

Une fois on dispose des concepts servant à construire la carte cognitive, Il faut attribuer à chaque concept un code qui se réfère au numéro de la page de la transcription du discours

---

<sup>379</sup> COSSETTE, P. (2004). *Op.cit.*, p. 164.

pour faciliter la localisation de concept dans le discours. En plus du numéro de la page, on accorde à chaque concept un identifiant unique composé de lettre et de chiffre. Huff et ses collaborateurs (1990) proposent d'accorder à chaque concept un symbole constitué du numéro de la page contenant le concept ainsi qu'une lettre désignant son ordre dans la page en question. Par exemple « 5.C » concerne le concept figurant dans la page 5 en 3<sup>ième</sup> position. Si ce concept se répète on peut lui accorder le même code attribué préalablement et si on retrouve l'opposé de ce concept on peut garder le premier code mais en ajoutant le signe «-».

Si les concepts sont déterminés et codés, on passe aux relations d'influence entre ces concepts. Rappelant que dans notre recherche on va se contenter, pour plus de clarté de la carte cognitive, des relations d'influence positives et négatives.

Cossette (2004) nous facilite la recherche des relations d'influence dans le discours en précisant une liste de terme qui signifie l'existence de telles relations tel que :

Pour, afin de, dans le but de, Parce que, permet, explique, influence, diminue, réduit, augmente, provoque, cause, implique, résulte, rend possible, a pour conséquence de, etc.

Notre objectif de construction de la carte cognitive est qu'elle pourra servir au dirigeant comme support de communication et d'outil d'aide à la décision, ce qui fait que cette carte doit être assez claire et lisible. Cependant beaucoup d'explications dans la carte du dirigeant risque de lui provoquer une perte de concentration et de compréhension et donc il ne faut retenir que les liens et variables qui peuvent être pertinents et comme l'affirme Cossette (2004) « Une plus grande précision n'est pas synonyme d'une plus grande utilité, cela peut même créer de la confusion, notamment en contexte d'aide à la décision stratégique »<sup>380</sup>. Une fois qu'on dispose des concepts jugés causales ainsi que de la liste des relations, l'étape suivante consiste à fusionner les variables et les relations d'influence pour établir la carte cognitive.

### ***III.3.2- Modèles et validité des cartes cognitives***

#### ***III.3.2.1- Les modèles de présentations des cartes cognitives***

Une carte cognitive se compose de parties de texte du discours, ces parties ne sont que les concepts préalablement définis et reliés entre eux par des flèches unidirectionnelles, en constituant un réseau qui se compose en trois formes<sup>381</sup> à savoir :

- **La forme circulaire** : Utilisée par Bougon et ses collaborateurs (1977), c'est la carte dans laquelle les variables s'entrecroisent en donnant au graphique un aspect de toile d'araignée.
- **La forme de flèche** : Utilisée par Axelrod (1976 a), dans cette carte les concepts sont placés de gauche à droite. Les concepts de gauche signifient les causes et ceux de droite sont les conséquences.
- **La forme basée sur la réduction des distances** : Utilisée par Eden (1992) dans cette carte les concepts sont placés de façon à diminuer au maximum la longueur des liens et le nombre des croisements entre les liens. Une quatrième forme a été rajouté par Eden et ses collaborateurs (1992) en plaçant les concepts du bas vers le haut de façon à partir des moyen pour arriver à l'objectif.

La carte cognitive peut aussi prendre la forme d'une matrice croisée de concepts appelée adjacent matrix, c'est une matrice carrée (n×n) avec n est le nombre de concepts. Cette forme

---

<sup>380</sup> COSSETTE, P. (2004). *Op.cit.*, p. 142.

<sup>381</sup> Ces trois formes sont citées par GENDRE-AEGERTER, D. (2008). *Op.cit.*, p. 279.

est utilisée principalement pour les méthodes a priori et favorise l'analyse quantitative. On retrouve encore que la carte cognitive peut prendre la forme d'un tableau avec les faits à gauche et les conséquences à droite.

Dans notre recherche on se base sur le logiciel informatique Decision Explorer<sup>382</sup> qui nous semble utile pour présenter clairement le réseau sémantique et réduire le plus possible les croisements de liens pour une meilleure visibilité.

### ***III.3.2.2- Validité et fiabilité de la méthode***

L'utilisation de la carte cognitive comme outil de recherche pose la fameuse question de sa validité (Laukkanen., 1992)<sup>383</sup>. Cependant la validité de notre recherche qualitative dépend premièrement de la qualité d'accès aux informations, à ce niveau, on a l'avantage d'utiliser la méthode de l'entretien en profondeur, qui nous offre un meilleur accès aux idées du dirigeant tant que l'environnement de la discussion est convenable. Et deuxièmement, de la validité du codage des données qui doit être évaluée.

Si la carte construite retrace fidèlement le langage et la logique du dirigeant interviewé on peut dire que le codage est valide. Pour cela on a deux procédures à suivre<sup>384</sup> :

- Premièrement, on doit effectuer un multi-codage, c'est-à-dire une seconde codification est effectuée par une deuxième personne, qui se charge de transformer l'entretien en carte à partir de la liste de concepts fournies par le chercheur. Le degré de désaccord entre les deux codeurs doit être indiqué en pourcentage (Vidaillet, B., 1999), tant le protocole de codage est suivi précieusement par les deux codeurs tant que le degré de désaccord est minime.
- Deuxièmement, la validation de la carte doit être faite par le dirigeant de la PME interviewé, ce dernier regarde chaque concept et confirme qu'il est influencé ou qu'il influence un autre concept sur la carte, dès qu'un lien est confirmé on le marque différemment. Le dirigeant peut aussi procéder à certains changements dans la carte en rajoutant ou supprimant un ou lien ou un concept (Cossette, P., 2000).

Cette phase de validation de la carte cognitive est essentielle, elle reflète la crédibilité des informations issues de la carte, c'est-à-dire que cette dernière reflète fidèlement les perceptions des dirigeants de la PME de la création de la valeur partagée. Dans notre recherche les deux procédures de validation ont été effectuées, c'est-à-dire que la codification a été réalisée par une deuxième personne pour toutes les cartes cognitives. Cette personne s'est chargée de transformer l'entretien en carte cognitive à partir de la liste des concepts qu'on lui a fourni, le taux d'accord été de 87%. Et dans un second temps la carte a fait objet de modification et validation par le dirigeant concerné.

Toute étude par la cartographie cognitive a des apports et des limites, qu'il faut bien expliciter pour s'échapper à toute interprétation injuste des résultats obtenus.

---

<sup>382</sup> Ce logiciel a été développé à l'origine par le groupe de recherche de COLIN EDEN et portait le nom de Graphics COPE.

<sup>383</sup> VIDAILLET, B. Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ? Une perspective cognitive. Conférence de l'association internationale de Management Stratégique, *Papier de recherche*, Ecole Supérieure de Commerce Nantes Atlantique, 1997, p. 9.

<sup>384</sup> *Ibid.*

### **III.3.2.3- Les apports et limites des cartes cognitives**

Avant de passer à l'analyse des résultats issus de la cartographie cognitive, il est primordial de connaître non seulement l'intérêt de cet outil mais aussi ses insuffisances.

#### **III.2.2.3.1- Les apports de la carte cognitive**

Une carte cognitive est « une représentation graphique d'un schème plus ou moins général et contextualisé, portant sur une réalité dans laquelle un sujet individuel ou collectif est plus ou moins engagé » (Cossette., 2004)<sup>385</sup>.

Le principal intérêt de la carte cognitive est de faire apparaître un système de relations structurées qui aide à penser, et à agir. Nombreux sont les individus qui peuvent en tirer profit, d'ailleurs tous les acteurs de l'entreprise puissent en profiter en particulier les actionnaires et les managers et même les consultants.

Du côté des chercheurs, la carte cognitive peut être une technique d'intervention ou d'analyse de contenu ou un outil d'étude de différents phénomènes organisationnels. Le chercheur ne peut pas avoir une connaissance préalable et explicite de tous les concepts et les liens concernant la thématique en question, d'ailleurs, il arrive souvent que certains d'entre eux émergent au fil même des entrevues. Pour Huff (1990) le chercheur peut facilement, en fin de la recherche, grâce à la carte cognitive, faire une synthèse efficace et riche en informations sur un sujet au début complexe et ambigu et même pouvoir situer graphiquement les positions stratégiques et souligner les différentes alternatives possibles.

En résumé, l'apport primordiale de la carte cognitive est qu'elle permet à travers la présentation graphique des aspects capturés une vue d'ensemble qui facilite l'interprétation et la prise de décision. La cartographie cognitive peut aussi servir comme outil simple de communication pour le chercheur, le consultant ou toute personne au sein de l'entreprise.

Selon Verstraete, T (1997b) la carte cognitive peut être utilisée pour plusieurs raisons nous citons ci- dessous les principales :

- Aide à l'organisation de la pensée et à l'identification des facteurs perçus et à clarification des idées confuses ;
- Aide à la compréhension et l'interprétation de l'environnement et de la complexité cognitive car la structuration aide l'individu à déchiffrer ses propres représentations mentales;
- Aide à l'identification des moyens et des actions à mettre en œuvre pour atteindre un objectif ;
- Facilite la communication et la négociation entre les personnes, c'est aussi un support de communication avec soi-même ;
- Facilite et améliore la collaboration ;
- Facilite le passage de la conscience pratique à la conscience logique ;
- Aide au développement personnel et à la comparaison dans le temps de la pensée d'un même individu ;
- Met en lumière la vision stratégique de l'individu et le positionnement de l'entreprise ;
- Identifie les facteurs clés de succès et les avantages concurrentiels ;
- Identifie les options stratégiques ;

---

<sup>385</sup> COSSETTE, P. (2004). *Op.cit.*, p.5.



- Elargie le champ des connaissances et limite les effets négatifs des vues partielles ;
- Aide au changement ;
- Aide dans le processus de décision ;
- Représente une grille de lecture de la réalité qui permet au décideur de percevoir les différents liens de causalité existants et d'agir en conséquence.

Certes cet outil présente une grande utilité pour de nombreux individus à statuts différents, mais il est nécessaire pour ses utilisateurs de prendre des précautions car il ne manque pas de limites.

### ***III.2.2.3.2- Les limites de la carte cognitive***

L'utilisation de l'outil de la cartographie cognitive génère quelques limites que le chercheur doit comprendre pour éviter toute interprétation injuste des résultats découverts, voici quelques limites que représente cet outil :

- L'ambiguïté dans le lien entre la cognition et l'action ;
- La carte cognitive peut être maniée mathématiquement sans garantir aucune application sur l'esprit humain ;
- La fréquence d'utilisation des seules relations causales ou d'influences alors que la connaissance contient beaucoup plus de liens ;
- Le manque de représentation des relations temporelles ;
- Le manque de précision sur les raisons de la construction de la carte ;
- La carte n'évolue pas avec la pensée dynamique de l'individu ;
- La carte n'est qu'une modélisation de la pensée, elle ne permet pas de faire une inférence sur les véritables croyances de l'individu ;
- La carte est seulement une représentation de l'environnement, elle ne reflète pas réalité parfaite ;
- La carte se base pour sa construction sur les déclarations de l'individu qui ne seront pas automatiquement sincères ;
- Les difficultés de convertir cette démarche à un groupe d'individus ;
- L'influence de la subjectivité du chercheur sur la construction de la carte ;
- L'individu peut ne pas avoir la capacité de s'exprimer facilement sur la thématique ;
- Cette démarche est coûteuse en termes de temps (lenteur de la méthode) ce qui justifie son absence dans les études à grands échantillons ;
- La méthode de collecte, de codage et d'analyse des données peut s'exposer à de nombreux biais notamment la forte implication du chercheur ;
- L'analyse de la carte ne tient compte que de la complexité d'affluence ou de structure et non pas de la complexité de sens (la richesse du langage).

L'existence et l'ampleur des limites citées ci-dessus dépendent du contexte de l'étude :

- Premièrement, concernant la sincérité des dirigeants interviewés : Il faut préciser que dans notre études on a interrogé des dirigeants de PME sous leur entière volonté, avec le respect de leur demande d'anonymat (certains nous ont demandé de ne pas divulguer leur identité ni celle de leur entreprise), ce qui fait qu'on présume, qu'ils étaient sincères dans leur discours tant qu'ils n'auront rien à craindre, qui peut toucher à l'image de leur entreprise.
- Deuxièmement, dans notre thèse on ne va pas rencontrer le problème de la complexité de transposer la démarche à un groupe d'individus, car dans le contexte

des PME c'est généralement une seule personne qui est au centre de toute décision stratégique et qui fait objet de notre étude.

- Finalement, on ne peut pas nier l'importance accordée au chercheur lors du processus de la construction de la carte. Tout fois quelle que soit la méthode employée le chercheur a une place primordiale dans la collecte et l'interprétation des données qu'il ne peut pas neutraliser. Cependant nous suivant les deux procédures de validité des cartes cognitive présentes dans les travaux de Vidaillet, B (1997) pour réduire l'ampleur de cette limite.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce troisième chapitre sur l'approche cognitive constitue le portail de passage vers l'analyse effective (chapitre 4) de notre recherche. Il représente, en effet, un double intérêt pour la partie empirique.

Premièrement, la présentation des principaux concepts de l'approche cognitive, en particulier la cognition managériale qui montre la richesse d'une telle approche. La première hypothèse de la cognition managériale est celle de la rationalité limitée de Simon, H (1957) qui suppose que le dirigeant de l'entreprise, comme tout individu penseur, est loin d'être un *Homo oeconomicus*. Il utilise des heuristiques pour simplifier la perception d'un problème complexe. Cette perception diffère d'un individu à l'autre dans la mesure où elle dépend de sa structure cognitive (idées, croyances, attitudes et expériences). Elle influence fortement la prise de décision et par la suite le comportement ou les actions menées par son entreprise.

En tant que dirigeant ayant pour rôle d'assurer le succès de son entreprise, il se peut que les actions menées divergent avec ses idées et croyances ce qui le conduit vers un état de dissonance cognitive que les interviews peuvent révéler. En effet le comportement et la cognition sont intimement liés. Une représentation mentale du dirigeant sous forme de réseau sémantique à l'aide de la carte cognitive peut nous aider à comprendre les perceptions des dirigeants interviewés sur le sujet de la valeur partagée.

Deuxièmement, on a présenté la cartographie cognitive qui constitue l'outil complet ayant pour objet la construction et l'analyse des cartes cognitives. Plusieurs auteurs comme Bougon (1983) ou encore Eden (1983) et Cossettes (2004) pensent que la cartographie cognitive en tant qu'outil de codification et d'analyse des données est une excellente voie qui permet de mesurer la complexité cognitive d'un individu concernant un domaine particulier. La carte cognitive représente graphiquement les idées, les croyances, les valeurs, et les attitudes d'un individu concernant une thématique ainsi que les liens qui les relie.

Cette technique va nous servir d'outil d'investigation dans le chapitre suivant. En effet nous utilisons la carte cognitive individuelle qui permet la modélisation de la représentation mentale du dirigeant de la PME sur la thématique de la Création de Valeur Partagée.

La carte cognitive va nous permettre d'explorer et de simplifier notre problématique. C'est aussi un outil de communication qui va nous permettre de faire connaître le principe et l'objectif de la Création de Valeur Partagée au dirigeant de la PME.

Smithin, T (1980)<sup>386</sup> suppose que la carte cognitive joue un rôle de miroir qui permet au dirigeant de voir plus clairement ses pensées sur un certain sujet ce qui peut déclencher une prise de conscience, elle permettra au dirigeant de faire un recul sur ses pensées ce qui peut réorienter ses prochaines décisions.

L'utilisation, de la carte cognitive doit se faire avec précautions car elle ne manque pas d'inconvénients comme le coût temporel nécessaire pour la construire et la valider puis le caractère non évolutif de la carte cognitive (contrairement à l'esprit humain toujours en évolution) en plus de l'ensemble des biais qui peuvent se présenter dans les différentes phases de construction de la carte (la collecte de données, le codage, et l'analyse).

---

<sup>386</sup> ALLARD-POESI, F. (1996). *Op.cit.*, p. 19.

Le prochain chapitre sera consacré à la première phase de l'étude empirique où nous allons essayer, à travers la cartographie cognitive, de modéliser les perceptions des dirigeants des PME interviewés sur la thématique de la Création de Valeur Partagée et de présenter les différentes méthodes d'analyse.

Smithin, T (1980)<sup>387</sup> suppose que la carte cognitive joue un rôle de miroir qui permet au dirigeant de voir plus clairement ses pensées sur un certain sujet ce qui peut déclencher une prise de consciences, elle permettra au dirigeant de faire un recul sur ses pensées ce qui peut réorienter ses prochaines décisions.

L'utilisation, de la carte cognitive doit se faire avec précautions car elle ne manque pas d'inconvénients comme le coût temporel nécessaire pour la construire et la valider puis le caractère non évolutif de la carte cognitive (contrairement à l'esprit humain toujours en évolution) en plus de l'ensemble des biais qui peuvent se présenter dans les différentes phases de construction de la carte (la collecte de données, le codage, et l'analyse).

Le prochain chapitre sera consacré à la première phase de l'étude empirique où nous allons essayer, à travers la cartographie cognitive, de modéliser les perceptions des dirigeants des PME interviewés sur la thématique de la Création de Valeur Partagée et de présenter les différentes méthodes d'analyse.

---

<sup>387</sup> ALLARD-POESI, F. (1996). *Op.cit.*, p. 19.

*La carte cognitive est une représentation des croyances d'une personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier*

*(Axelrod., 1976)*

## **CHAPITRE IV**

### **Méthodologie de l'enquête empirique**

## **INTRODUCTION DU CHAPITRE**

Ce chapitre présente la première phase de notre enquête empirique. Il s'agit d'un jalon fondamental à la résolution de notre problématique de recherche. Il répond à deux objectifs :

Le premier objectif est de présenter synthétiquement la méthodologie poursuivie dans notre enquête empirique: IV.1- Méthodologie de recherche.

Dans cette section nous présentons le cadre général de la recherche (IV.1.1 Aperçu général sur le cadre de la recherche) c'est-à-dire le positionnement et les principaux objectifs de la recherche, puis la procédure de la recherche (IV.1.2 Procédure de la recherche). Celle-ci est constituée par la présentation de l'échantillon, la présentation du processus de cartographie cognitive utilisée puis d'une présentation du logiciel de Décision Explorer utilisé pour le dépouillement des résultats de l'enquête.

Le second objectif est présenté dans la deuxième section : IV.2 Construction et méthode d'analyse des cartes cognitives. Il consiste à présenter les différentes cartes cognitives étudiées (IV.2.1 La construction des cartes cognitives) et à mettre en lumière les différentes méthodes adoptées pour l'analyse des cartes cognitives (IV.2.2 Méthodes d'analyse des cartes cognitive) à savoir les méthodes d'analyse structurelles et de contenu.

## ***IV.1- Méthodologie de recherche***

Dans cette section nous présentons dans un premier temps un aperçu général du cadre méthodologique c'est-à-dire le positionnement de la recherche puis les principes et objectifs de la recherche. Dans un second temps nous présentons la procédure de recherche, l'échantillon, le processus de cartographie cognitive, et le logiciel de Décision Explorer utilisé dans notre recherche pour la construction et l'analyse des cartes cognitives.

### ***IV.1.1- Aperçu général sur le cadre de la recherche***

Cette thèse s'inscrit dans le cadre des recherches qualitatives. Il s'agit d'une étude qualitative de type exploratoire qui se base sur la démarche dite abductive où le chercheur peut faire des allers retours entre les résultats de l'enquête et l'élaboration de la théorie. Dans un premier temps nous présentons et justifions le choix du positionnement de notre recherche et dans le second nous présentons les principales questions de recherche.

#### ***IV.1.1.1-Positionnement de la recherche***

Tout chercheur doit choisir l'approche qu'il va mettre en œuvre pour aborder la partie empirique de sa recherche, précisément la collecte et l'analyse des données. Nous justifions dans ce point notre choix de l'approche qualitative tout en présentant ce qui la distingue d'une approche quantitative.

Dans cette thèse, nous nous intéressons à l'analyse de la prédisposition des dirigeants de PME à adopter une stratégie de Création de Valeur Partagée. Il s'agit de se rapprocher directement du dirigeant de la PME pour comprendre sa perception de la Création de Valeur Partagée avant de juger sa prédisposition à l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Selon Giordano (2003), les recherches qualitatives permettent de mieux comprendre un phénomène, en l'étudiant dans son cadre naturel : « Une propriété spécifique des recherches qualitatives est quelles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel » Giordano Y., (2003)<sup>388</sup>.

Une analyse qualitative permet au chercheur d'analyser le contenu d'un discours ou d'un document et de formaliser les relations entre les différents thèmes existants dans le discours afin d'en traduire la structure. L'analyse qualitative permet d'étudier à la fois la structure et le contenu d'un discours.

Enfin, l'analyse qualitative peut être utilisée pour décrire, comparer ou expliquer certaines stratégies ou certains comportements. S'il est habituel de faire la distinction entre une recherche qualitative et une recherche quantitative, cette distinction est à la fois équivoque et ambiguë : Équivoque, car elle peut faire référence tant aux données qu'aux modes d'analyses, elle est également ambiguë car aucun critère ne permet de faire un cloisonnement absolu entre les deux approches. Dans notre analyse nous avons choisi l'approche qualitative car les données étudiées se présentent sous forme de mots qui désignent la perception et la prédisposition des dirigeants à appliquer la Création de Valeur Partagée mais aussi quantitatives, car elles correspondent à des fréquences. Selon Giordano, Y (2003) le traitement des données dans une

---

<sup>388</sup> GIORDANO, Y. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Éditions EMS, 2003, p. 16.

approche qualitative peut contenir une partie d'analyse quantitative, c'est le cas quand l'approche qualitative contient des analyses statistiques.

La recherche en sciences de gestion est caractérisée par deux grandes orientations: la construction ou encore dite l'exploration et le test d'un objet théorique dit la vérification.

« Il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative » (Baumard, P et Ibert, J., 2003).<sup>389</sup>

Dans notre recherche nous nous orientons vers une **recherche exploratoire**, caractéristique de la découverte et de la construction d'un nouveau modèle théorique. « Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche de la compréhension » Charreire, S et Durieux, F., 2003.<sup>390</sup> L'exploration répond à l'intention du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et ou d'introduire un nouveau concept dans un champ théorique donné. En ce qui concerne la vérification ou la démarche du test, elle met une théorie donnée à l'épreuve de la réalité, l'objectif est alors d'évaluer la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie.

La distinction entre l'exploration et la vérification est justifiée par la spécificité de leurs modes de raisonnement. Pour explorer, le chercheur adopte **une démarche de type inductive et /ou abductive** alors que pour tester, celui-ci recourt à une démarche de type déductive (Charries, S et Durieux, F., 2003).

La déduction est le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive. Elle consiste à élaborer des hypothèses de départ qui sont ensuite confrontées à la réalité du terrain l'objectif étant de vérifier si les hypothèses initialement formulées sont vraies pour que la conclusion soit vraie. Dans une approche hypothético-déductive, le chercheur doit tout prévoir dès le début de la recherche sans pouvoir examiner les nouveaux faits apparaissant en cours de la recherche même si ces derniers semblent pertinents.

L'induction est définie comme « une inférence conjecturale » qui conclut :

1. de la régularité observée de certains faits à leur constance ;
2. de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (Morfaux., 1980, p 169)<sup>391</sup>.

On peut dire que l'induction est le raisonnement par lequel on passe du particulier au général. Il y a induction si le chercheur, sans rien démontrer, en vérifiant une relation sur certains nombres de cas concrets propose que cette relation est vraie pour tous les cas à venir. L'interprétation et l'explication du chercheur de la réalité dans un raisonnement par induction se base sur des données, de ce que vivent les acteurs et ce qu'ils disent. Les explications sont dérivées de ces données par généralisation des faits observés.

---

<sup>389</sup> BAUMARD, P ; IBERT, J. *Quelles approches avec quelles données ?* In THIETART, R-A. *Méthode de recherche en management*, Éditions Dunod, Collection Gestion Sup, Paris, 2003, p. 97.

<sup>390</sup> CHARREIRE, S ; DURIEUX, F. *Explorer et tester: deux voies pour la recherche*, dans THIETART, R-A. (2003). *Op.cit.*, p. 58-59.

<sup>391</sup> THIETART, R-A. (2003). *Op.cit.*, p. 60.



Si la déduction consiste à élaborer des hypothèses initialement formulées, l'induction produit des propositions générales hypothétiques qui sont par la suite testables (Van der Maren J-M., 2004)<sup>392</sup>, on peut conclure que « l'induction et la déduction sont deux modes de raisonnement distincts qui doivent être compris comme étant plus complémentaires qu'antagonistes (Charreire, S et Durieux, F., 2003, p. 58).

Le raisonnement par induction est souvent critiqué par le fait de son manque d'efficacité. En effet, plusieurs données doivent être générées sans que l'on sache si elles serviront à fournir une explication valide ou non (Van der Maren, J-M., 200).

« Le chercheur en management procède cependant le plus souvent par abduction ou adduction. En effet, il est fréquent que le chercheur explore un domaine complexe, empreint d'observations nombreuses de différente nature et au premier abord ambiguës. Il va tenter de structurer son système d'observations pour produire du sens » (Charreire, S., 2003, p. 60). Cette démarche est dite abductive.

L'abduction<sup>393</sup> désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative. « L'abduction est un processus inférentiel, qui s'oppose à la déduction, car la déduction part d'une règle, considère le cas de cette règle et infère automatiquement un résultat nécessaire » (Thiétart R-A., 2003, p 61). « L'abduction est une étape fondamentale de toute production scientifique. En tant que processus d'interprétation c'est la seule forme de raisonnement qui permette de générer des idées nouvelles » (David, A., 2001)<sup>394</sup>. « Nous pratiquons l'abduction dans la vie courante, lorsque nous recherchons les causes d'un phénomène ou d'un fait surprenant » (Catellin, S., 2004, p. 180).<sup>395</sup>

Le raisonnement par abduction peut se présenter par trois niveaux : l'abduction quasi automatique, puis l'abduction non automatique et enfin l'abduction nécessitant une part d'intervention qui se divise à son tour en deux types.

Le premier type utilise les principes de l'analogie ou de la métaphore et le second correspond à une créativité totale c'est-à-dire qu'il implique « un choix de la part de l'observateur. [...] la règle à laquelle il faut avoir recours pour inférer à partir du résultat est trouvée par sélection dans le domaine de l'encyclopédie disponible [...] La règle doit être sélectionnée comme la plus plausible parmi un nombre parfois très grand de règles disponibles » (DAVID, A., 1999, p. 6)<sup>396</sup>.

L'importance de l'interprétation nécessite une prise d'attention particulière à la construction des hypothèses et des propositions qui en découlent pour éviter la non fiabilité

---

<sup>392</sup> VAN DER MAREN, J.M. *Méthodes de recherche pour l'éducation*, 2ème édition, De Boeck Université, Bruxelles., 2004.

<sup>393</sup> Ce terme est considéré dans ce travail comme synonyme de l'adduction (THIETART, R-A., 2003).

<sup>394</sup> DAVID, A. *Chapitre 3 : Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: Trois hypothèses revisitées*, In DAVID, A ; HATCHUEL, A., LAUFER, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, Paris., 2001, p. 88.

<sup>395</sup> CATELLIN, S. L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39(2), 2004. p. 180.

•<sup>396</sup> DAVID A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S, Châtenay Malabry*, 1999, p.6.

scientifique de ces dernières. En effet, cette construction d'hypothèses devient une démarche itérative et fortement liée aux données de départ (Yin, R.K., 1990)<sup>397</sup>.

Nous choisissons pour notre étude empirique une approche par étude de cas multiples, appelée aussi « comparaison inter-sites » ou « comparaison multi-cas »

L'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme une véritable stratégie de recherche en sciences de gestion. Plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989, 2003a, 2003b ; Denzin et Lincoln, 1994 ; Stake, 1994).

Une recherche fondée par les cas multiples est, d'après Yin (1990), un modèle d'étude empirique en contexte réel et convient parfaitement aux questions qui portent sur le « comment » et/ou le « pourquoi » d'un phénomène et lorsque le phénomène est contemporain, c'est-à-dire réel est observable.

L'étude de cas multiples se caractérise par un travail de comparaison d'études de cas qui sert à pousser la recherche au-delà des résultats obtenus par l'étude d'un cas unique et donc à mieux décrire un phénomène et aussi à générer de nouvelles théories.

Les principaux auteurs du modèle d'étude de cas, Yin (1990) et Eisenhardt (1989)<sup>398</sup>, proposent un processus de cette démarche composé en plusieurs étapes. Dans notre travail de recherche nous retenons le processus de d'Eisenhardt (1989) qualifié comme rigoureux et simple. Ce processus ne nécessite pas la construction d'hypothèses de départ, mais une formulation d'une question initiale de recherche, puis un choix de différents cas d'étude, ensuite un moyen de collecte et d'analyse de données et à la fin une démarche itérative de construction d'hypothèses ou de propositions.

Dans notre travail nous suivons une démarche adductive basée sur l'étude de cas multiples où nous choisissons d'utiliser les cartes cognitives, aujourd'hui largement reconnue par les chercheurs. L'outil de la cartographie cognitive est utilisé pour explorer et comprendre les différentes perceptions des dirigeants de PME sur la Création de Valeur Partagée.

Certes l'outil de la cartographie cognitive est moins utilisé par les chercheurs mais il nous semble qu'il répond aux besoins de notre étude. En effet la cartographie cognitive est principalement employée en sciences de gestion dans les études des représentations d'individus et notamment celle des dirigeants (Allard- Poesi, F et Al., 2003)<sup>399</sup>.

Cet outil est utilisable dans les études qualitatives malgré le fait qu'il associe à l'analyse qualitative des cartes des éléments quantitatifs, tels les indicateurs de complexités.

Le processus de recherche choisi basé sur l'étude de cas multiples consiste à formuler dès le départ une ou plusieurs questions de recherche permettant même s'elles sont imprécises de ressortir quelques données.

---

<sup>397</sup> **YIN, R.K.** *Case Study Research - Design and methods*, Sage, s. l., 1990.

<sup>398</sup> **EISENHARDT, K. M.** Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol 14, n°4, octobre 1989, pp. 532-550.

<sup>399</sup> **ALLARD-POESI, F ; DRUCKER-GODARD, C ; EHLINGER, S.** (2003). *Op.cit.*, pp. 449-510.

#### ***IV.1.1.2- Principes et objectifs de la recherche***

La notion de Création de Valeur Partagée (Porter et Kramer, 2011) appelle les entreprises à replacer les démarches de la responsabilité sociétale (RSE) au cœur de leurs stratégies à travers trois leviers bien précisés<sup>400</sup> tout en gardant une bonne compétitivité.

Les travaux sur la RSE ont tendance à sous représenter les PME (Ben Hassine, L et Ghozzi-Nékhili, C., 2013)<sup>401</sup>. La recherche sur la Création de Valeur Partagée se concentre aussi sur les grandes entreprises. Cette situation laisse poser de multiples questions sur sa pertinence dans le contexte des PME, d'où l'intérêt de notre recherche.

Notre travail exploratoire est basé sur deux principes de base qui trouvent leurs fondements dans la recherche en PME : Selon le premier principe nous reconnaissons les spécificités des PME (II.1.2- Caractéristiques et spécificités des PME) qui ont un modèle de gestion totalement différent de celui des grandes entreprises. Si la Création de Valeur Partagée passe pertinemment par les trois leviers tel qu'ils sont cités par Porter (2011a) dans le contexte des grandes entreprises, leurs pertinence ne l'est cependant pas automatique pour les PME.

Le second principe relève de l'importance de la place qu'occupe le dirigeant dans la PME. Nous admettons que ce dernier influence la définition de la stratégie de son entreprise par ses croyances, ses attitudes et ses représentations mentales ou par sa cognition.

Il nous semble pertinent de traiter la convenance de la Création de Valeur Partagée au contexte des PME à travers une modélisation des perceptions de leurs dirigeants concernant la Création de Valeur Partagée. Ce cadre de recherche utilisant la cartographie cognitive pour représenter les différentes perceptions des dirigeants nous semble parfaitement compatible avec une spécificité des PME, celle qui souligne l'influence directe des valeurs du dirigeant sur le choix des principaux éléments de la stratégie de l'entreprise.

Les objectifs de notre recherche sont donc les suivants :

- Une compréhension de la perception générale des dirigeants de PME concernant la Création de Valeur Partagée ;
- Une compréhension de « l'actionnabilité » de chaque levier de la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME;
- Une compréhension de la prédisposition des dirigeants à intégrer dans leurs stratégies des axes de Création de Valeur Partagée et identification des axes qu'ils privilégient

Ces objectifs se déclinent en plusieurs questions de recherche plus précises :

- « Comment les dirigeants de PME définissent la Création de Valeur Partagée ? Comment celle –ci passe-t-elle par les trois leviers cités par Porter et Kramer (2011) à savoir :
  - **L'intégration d'un cluster ;**

---

<sup>400</sup> Les leviers de la Création de Valeur Partagée selon Proter (2011) sont: La révision des produits, services et marchés de l'entreprise ensuite la révision de la productivité dans la chaîne de valeur de l'entreprise et enfin l'intégration d'un pôle de compétitivité.

<sup>401</sup> **BEN HASSINE, L ; GHOZZI-NEKHILI, C.** Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées. *Revue internationale P.M.E.*, Vol 26, n°2, 2013, p. 61.

- **La reconception des produits, service et marchés ;**
- **La redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur.**
- Pourquoi les dirigeants sont ou non prêts à adopter la Création de Valeur Partagée et Comment les spécificités des PME obligent les dirigeants à privilégier un axe par rapport à d'autre pour mettre en place la démarche de la Création de Valeur Partagée? »

Les objectifs et les questions de recherche formulés dans ce travail montrent que l'étude de cas multiples semble être le mode d'investigation idoine. Selon Eisenhardt (1989) ce modèle nous permet la modification des questions de recherche tout au long de cette étude selon les résultats obtenus.

Il est essentiel de préciser que l'objectif de notre recherche n'est pas de montrer que les PME répondent aux enjeux sociétaux ou qu'elles sont génératrices de la valeur partagée ou non mais plutôt de confronter la cadre conceptuel établi par Porter et Kramer (2011) à cette organisation à caractères bien spécifiques.

#### ***IV.1.2- Procédure de la recherche***

Dans cette seconde section nous essayons de décrire notre démarche empirique en présentant tout d'abord la construction de l'échantillon de notre recherche (VI.1.2.1 Construction de l'échantillon), ensuite le processus de la cartographie cognitive suivis dans notre enquête (VI.1.2.2 Processus de la cartographie cognitive), pour conclure par une présentation de notre outil de de construction et d'analyse des cartes cognitives (VI.1.2.3 Aperçu sur le logiciel Décision Explorer).

##### ***IV.1.2.1- Construction de l'échantillon***

La principale caractéristique des PME, notre cible de recherche, est l'hétérogénéité (II.1.2- Caractéristiques et spécificité des PME) c'est pour cela qu'il semble difficile de construire un échantillon de PME parfaitement représentatif. Cette difficulté est de plus en plus intense lorsque l'étude porte sur le comportement et la cognition humaine. En effet, chaque individu a des perceptions, des pensées, des valeurs, des attitudes et des comportements spécifiques, constat qui est valable également pour les dirigeants de PME (III.2.2.2- Etude de la perception des dirigeants). Face à ces difficultés, il nous semble que l'outil le plus adapté à notre objectif (comprendre et prévoir le comportement des dirigeants) est l'étude de cas. Ce choix implique l'étude de cas multiples car une étude de cas unique risque de donner des résultats étroits et peu fiables. Nous avons donc décidé de un échantillon de dirigeants de PME.

Si on cherche dans la littérature une définition de l'échantillon, on trouve dans la plupart des livres de statistiques qu'un échantillon est défini comme un sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population, ou simplement « l'ensemble des éléments sur lesquelles les données seront recueillies » Thiéart, R.A (2003, p. 191).

Pour sélectionner un échantillon, quatre principales méthodes sont possibles à savoir la méthode probabiliste, qui regroupe à son tour plusieurs types, **la méthode par choix raisonné**, l'échantillon par quotas et la méthode d'échantillon par convenance.

Dans notre travail nous avons choisi de construire notre échantillon en se basant sur la méthode par choix raisonné. Si la méthode probabiliste a pour objectif d'éliminer la subjectivité du chercheur, la méthode de choix raisonné repose fondamentalement sur le choix du chercheur.

C'est-à-dire qu'elle permet au chercheur de choisir de manière précise les éléments constitutifs de l'échantillon. Ces éléments respectent des critères fixés en amont par le chercheur.

La validité externe des résultats obtenus d'un échantillon construit par choix raisonné se fait par une généralisation de type analytique.

Une généralisation de type analytique dite encore « l'inférence théorique » est une forme de généralisation qui ne s'appuie pas sur les propriétés statistiques ou mathématiques pour généraliser des résultats statistiques à une population. Ici, l'objectif est de généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique.

Pour construire un petit échantillon, une sélection par choix raisonné offre de meilleurs résultats qu'une méthode probabiliste qui donne une chance égale à toutes les entreprises de la population de faire partie de l'échantillon. Notre recherche touche à un aspect sociétal généralement sensible pour les entreprises ce qui nous laisse supposer en avance un nombre élevé de refus de la demande d'entretien d'où la raison pour laquelle nous trouvons plus judicieux de faire un choix raisonné de notre échantillon.

Certes le choix d'un échantillon basé sur des critères bien précis peut entraîner des biais à la recherche mais le choix aléatoire n'est pas, non plus épargné de l'intervention d'autres biais. En effet, « Dans un petit échantillon la variabilité des estimations est tellement élevée qu'elle occasionne des biais au moins aussi importants » (Kalton., 1983).<sup>402</sup>

L'échantillon construit par choix raisonné peut être plus homogène selon les caractéristiques choisies comme par exemple la taille ou le secteur d'activité. Dans notre étude nous avons priorisé un échantillonnage d'entreprises variées représentant les différents secteurs d'activités de manière à couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des PME pour correspondre aux critères de représentativité théorique.

La taille de l'échantillon dépend de l'objectif de l'étude, que celle-ci soit qualitative ou quantitative. Dans le cas d'une étude qualitative on distingue généralement les échantillons de taille « un », des échantillons incluant plusieurs éléments. Le cas unique est en effet une particularité des études qualitatives.

La taille de l'échantillon dans les études de cas multiples, comme dans une recherche quantitative, est souvent indicateur de confiance des résultats obtenus, en effet plus la taille est importante plus la confiance aux résultats obtenus est accordée.

L'inconvénient qui surgit à ce niveau est lié au fait suivant : plus la taille de l'échantillon est importante plus les coûts et la durée de la recherche augmentent.

Pour une étude qualitative comme quantitative l'important est de « déterminer la taille minimale qui permet d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats » (Royer, I ; Zarlowski., 2003)<sup>403</sup>

Pour déterminer la taille d'un échantillon on peut se baser sur deux principes : le premier appelé principe de « saturation » proposé par Glaser et Strauss (1967)<sup>404</sup> suppose que la taille

---

<sup>402</sup> ROYER, I ; ZARLOWSKI, P. *Chapitre 8 Echantillons. In THIETART, R.A. (2003). Op.cit., 196.*

<sup>403</sup> *Id.*, p. 203.

<sup>404</sup> GLASER, B.G ; STRAUSS, A.L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago, IL : Aldine, 1967.

adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre un niveau de saturation théorique, c'est-à-dire un niveau où l'on peut plus enrichir une théorie par des informations supplémentaires.

Ce principe est difficile à appliquer car on ne peut jamais avoir la certitude d'absence parfaite d'une information supplémentaire qui pourrait enrichir la théorie. Dans notre cas, ce principe n'est pas envisageable car en se basant sur les cartes cognitives qui sont par essence idiosyncrasiques<sup>405</sup> et si nous arrivons à capturer correctement les perceptions des dirigeants de PME nous ne devons jamais arriver à un niveau de saturation !

Le second principe est celui de la réplication, il est proposé par Yin (1990) et « prévaut dans les expérimentations multiples chaque cas correspondant à une expérimentation [...] Le nombre de cas d'une recherche dépend de deux critères qui sont proches de ceux existant pour les échantillons quantitatifs destinés à des tests d'hypothèses. Il s'agit du degré de certitude souhaité et de l'ampleur des différences constatées » (Royer, I., Zarlowski, P., 2003)<sup>406</sup>. Nous ne pourrions pas également utiliser ce principe pour les mêmes raisons citées en haut.

Nous rappelons que notre objectif n'est pas de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble de la population, c'est pour cette raison que nous avons choisi de déterminer notre échantillon en fonction de la représentativité de l'entreprise et de l'objectif ciblé.

Pour Wacheux (1996)<sup>407</sup> « Le nombre de cas dépend des objectifs de la recherche. S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou plusieurs cas suffisent pour rentrer dans cette logique ». Généralement pour les études réalisées par les cartes cognitives on retrouve des échantillons allant de 1 à 30 cartes en fonction de l'objectif de l'étude et de l'outil de collecte de données. Les méthodes de collecte de données structurées demandent plus de cartes que les méthodes peu structurées, réservées généralement à l'étude de cas en profondeur. Rappelons que nous optons pour une méthode semi-structurée basée sur l'entretien en profondeur.

Pour décider de la taille de notre échantillon nous avons consulté les travaux effectués à travers les cartes cognitives pour rester dans la norme des précédentes recherches. En effet, ces recherches commencent par une seule carte cognitive comme c'est le cas du travail de Verstraet (1997a)<sup>408</sup> et de Haggère, M. (2013)<sup>409</sup>, alors que le travail d'Allard-Poesi (1997)<sup>410</sup> présente son échantillon sous trois groupes de cinq personnes et donc réalise 15 cartes

---

<sup>405</sup> Car elles étudient la manière d'être particulière à chaque individu ce qui l'amène à avoir tel type de réaction, de comportement qui lui est propre.

<sup>406</sup> ROYER, I ; ZARLOWSKI, P. (2003). *Op.cit.*, p. 215.

<sup>407</sup> KOSREMELLI- ASMAR, M., WACHEUX, F. Facteurs influençant la collaboration interprofessionnelle : cas d'un hôpital universitaire. Conférence Internationale en Management, Université Saint-Joseph., 2007, Beyrouth, Liban, p. 15.

<sup>408</sup> VERSTRAETE, T. Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant- les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale», *Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Lille, 1997a.

<sup>409</sup> HAGGÈRE, M. Le raisonnement à l'œuvre dans la conception de business models innovants. Thèse Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Grenoble, 2013.

<sup>410</sup> ALLARD-POESI, F. Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints. *Thèse de doctorat en Gestion*. Université Paris 9, 1997.

cognitives. D'après Yin (1997) pour les investigations en profondeur, une dizaine de cas peut être considérée comme un travail significatif.

Au début de notre enquête, nous avons réalisé 12 entretiens, un a été éliminée de notre étude car il s'agissait d'une entreprise qui appartient à un grand groupe international et donc sa stratégie lui provient de l'entreprise mère. Deux autres dirigeants n'ont pas pu nous redonner un autre rendez-vous pour valider leurs cartes cognitives primaires donc on les a éliminé car on n'a pas pu respecter la démarche de vérification de la validité pour les cartes cognitives réalisées.

Notre échantillon est finalement composé de 9 entreprises différentes en termes de secteur d'activité de statut du dirigeant (Âge, sexe, expérience..) et en termes de taille, mais elles sont toutes des PME individuelles qui n'appartiennent pas à des groupes.

A travers cet échantillon nous pensons pouvoir obtenir des perceptions différentes sur la Création de Valeur Partagée. Toutes nos entreprises appartiennent à la région PACA.

Comme on a déjà précisé, on ne va pas divulguer dans ce travail l'identité des entreprises qui nous ont accueillie, mais nous allons les différencier par des lettres qu'on va attribuer à chacune (Voir Tableau n° 11).

Il est essentiel, avant de passer à l'analyse de données (chapitre 5), de présenter le processus de l'élaboration des cartes cognitives.

#### ***IV.1.2.2- Processus de la cartographie cognitive***

La représentation est la structure formée de croyances, valeurs, opinions, concernant un objet particulier et de leurs liens d'interdépendance (Codol, 1989)<sup>411</sup>. Une telle structure a pour objet d'organiser les informations de manière cohérente qui permet au chercheur la compréhension et l'interprétation. Dans ce cadre, pour comprendre les stratégies et les décisions prises ou envisageables dans une entreprise, il faut comprendre les représentations des dirigeants qui en sont à l'origine.

Dans notre étude, c'est l'analyse du discours de chaque dirigeant de PME qui va nous permettre de comprendre leurs centres d'intérêt, et leurs préoccupations pour vérifier la possibilité d'une création de valeur au sein de leurs structures. L'analyse de ce discours va se faire par la technique de cartographie cognitive.

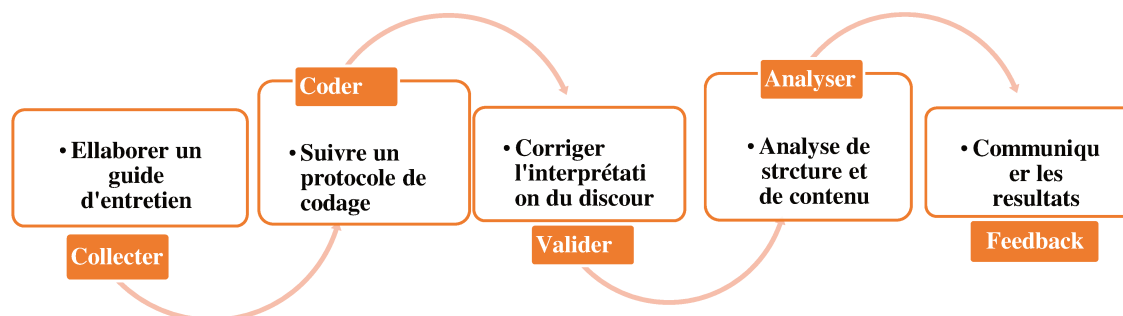
Cette technique impose généralement le suivi de trois grandes étapes : collecter, coder puis analyser les données.

Afin de permettre à nos résultats d'avoir plus de fiabilité et comme nous avons signalé précédemment (III.2.2.2 Validité et fiabilité de la méthode) nous ajoutons à ces étapes une étape de validation du codage auprès du dirigeant interviewé pour éviter toute mauvaise interprétation du discours avant de passer à l'étape de l'analyse de données.

Nous considérons que les dirigeants interviewés ont le droit prendre connaissance des recommandations élaborés après l'analyse du discours, cela constitue une dernière étape de feedback.

---

<sup>411</sup> ALLARD-POESI, F, DRUCKER-GODARD, C, EHLINGER, S (2003). *Op.cit.* p 449.



***Figure 18: Le processus de cartographie cognitive de l'enquête PME***

La collecte de donnée est réalisée par des interviews individuelles de type semi-directif auprès de neuf dirigeants de PME à l'aide d'un guide d'entretien. La durée des entretiens a été d'environ une heure en fonction de la capacité de développement du discours du dirigeant. Les discours ont été enregistrés et retranscrits pour les besoins de l'analyse.

Le guide d'entretien<sup>412</sup> utilisé est composé de 21 questions ouvertes classées en 4 axes.

Les questions ouvertes permettent de mieux percevoir ce que le dirigeant pense (Cossette., 1994) que les questions fermées et d'enrichir le corpus d'analyse. L'objectif de ces questions est d'explorer la pensée du dirigeant concernant les trois axes de la Création de Valeur Partagée tels qu'ils sont présentés par M. Porter (2011a) :

- La révision des produits et marchés de l'entreprise ;
- La redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur ;
- La participation et le développement d'un pôle de compétitivité local.
- Le quatrième axe est dédié à la Création de Valeur Partagée. C'est-à-dire après explication des principes de la Création de Valeur Partagée, nous posons des questions au dirigeant sur son opinion concernant cette nouvelle démarche.

Les questions des interviews ont subi quelques reformulations tout au long des entretiens en se basant sur les interviews précédents pour éclaircir et enrichir le recueil d'informations.

Concernant le codage, précédemment présenté (III.2.1.3.3- Le codage des données), il consiste après retranscription du discours de chaque dirigeant à le découper en unités d'analyse autrement dit cette étape consiste à répertorier l'ensemble des concepts et liens d'influence qui relient ces différents concepts.

Dans cette étape nous nous sommes basés principalement sur l'ouvrage de Cossette (2004) pour déterminer une règle de codage à suivre dans la construction de toutes les cartes cognitives :

<sup>412</sup> Voir annexe : Guide d'entretien



### **Identifier les relations de causalité entre les concepts**

- Après plusieurs lectures du discours pour comprendre les centres d'intérêt du dirigeant on essaye de localiser les différentes relations d'influence qu'elles soient négatives ou positives : la relation de type « concept influent – lien – concept influencé » ;
- Ensuite, on cherche à identifier les liens existants : Quelques expressions peuvent nous servir de repère de relation d'influence comme: explique, détermine, provoque, a pour conséquence, parce que, afin de, permet, rend possible, diminue, augmente, réduit, etc. ;
- On souligne les concepts et on détermine la nature de la relation qui les relie ;
- On assigne un code à chaque concept ;
- En cas de manque de code sur une page entière, on prend une phrase au hasard et on se demande qu'est ce qui l'a cause ?

#### **Exemple tiré du cas de l'entreprise A :**

« Notre image, l'image qu'on véhicule dans l'activité détermine le CA » le dirigeant A

Le concept influent est le concept « Image de l'entreprise », le concept influencé est le concept « chiffre d'affaires », la nature du lien est une relation positive.

Une fois les relations soulignées on reproduit ces relations en fiches de codage<sup>413</sup>.

### **Rédiger les concepts dans la fiche de codage**

- La reproduction des concepts dans la fiche de codage doit respecter au maximum le texte d'origine pour éviter les mauvaises interprétations, en cas de changement il faut toujours vérifier que le sens reste identique ;
- On peut mettre en crochet les précisions supplémentaires évoquées par le dirigeant ;

En cas d'ambiguïté de la valeur alternative on peut l'ajouter avec la mention « ...rather than » selon le logiciel « Decision explorer » utilisé pour modéliser les différentes cartes cognitives mais cela peut créer un problème de lecture de la carte. Voir les fiches de codage en annexes.

### **Attribuer un code**

Le code attribué se réfère au cas étudié, au numéro de la page de la transcription du discours pour faciliter la localisation de concept dans le discours. En plus du numéro de la page, on accorde à chaque concept un identifiant unique composé de lettre et de chiffre.

#### **Exemple tiré du cas de l'entreprise A :**

On attribue au concept « Chiffre d'affaires » le code « A01AG ». Ce concept est cité par le dirigeant « A » dans la première page de retranscription du discours « 01 » et dans la septième position « AG ».

---

<sup>413</sup> Voir annexe : Les fiches de codage.

### **Construire la carte cognitive**

Dans le cadre de notre recherche nous choisissons de construire et d'analyser les cartes cognitives des dirigeants interviewés par l'utilisation du logiciel « Décision Explorer » auparavant appelé Graphic COPE.

C'est à C. Eden et son équipe que revient la conception et la réalisation de ce logiciel distribué aujourd'hui par Banxia. En effet, c'est en 1983 qu'Eden et ses collaborateurs mentionnent dans leur ouvrage « *Messing about in problems* » l'apport et l'utilité des outils modernes d'analyse de données complexes. C'est dans ce cadre qu'ils ont créé le programme informatique « COPE » qui signifie *Cognitive Policy Evaluation* spécialisé dans la modélisation des cartes cognitives.

Decision Explorer est un logiciel graphique qui facilite la représentation des cartes et leur analyse de manière structurée. En effet, il est très utile pour la représentation graphique de la carte complexe, disposant d'un nombre important de concepts. Ce logiciel comprend différentes commandes facilement utilisables, permettant de dégager rapidement plusieurs données, et facilitant ainsi l'analyse de toute sorte de carte cognitive.

Aujourd'hui, Decision Explorer n'est pas le seul outil permettant au chercheur de faire une analyse rapide et efficace, il existe bien d'autres logiciels comme le CMAP2 de Laukkanen qui facilite la comparaison des cartes d'influence de différents sujets mais ce dernier ne permet pas de tracer la carte elle-même.

Une fois la démarche et la procédure de recherche claires, on peut passer à la présentation de chacune des cartes cognitives de notre étude et présenter les différentes méthodes d'analyse de ces cartes (IV.2 Construction et méthode d'analyse des cartes cognitives).

## ***IV.2- Construction et méthode d'analyse des cartes cognitives***

Le second objectif de ce chapitre, et qui fait objet de cette section, est de présenter la modélisation graphique de chacune des cartes cognitives des dirigeants de PME interviewés (4.2.1 Construction des cartes cognitives) ainsi que de décrire les différentes méthodes d'analyse possibles (4.2.2 Méthodes d'analyse des cartes cognitive).

### ***IV.2.1- Construction des cartes cognitives***

Afin de construire et modéliser les cartes cognitives des différents dirigeants participant à notre étude, nous nous sommes basés sur le logiciel de Decision Explorer brièvement présenté dans le paragraphe précédent.

Nous allons présenter ainsi, chacune des cartes cognitives des neuf dirigeants de notre échantillon (de A à I). Cette construction peut nous permettre d'identifier les premiers éléments constitutifs des perceptions des dirigeants de PME du concept de la Création de Valeur Partagée.

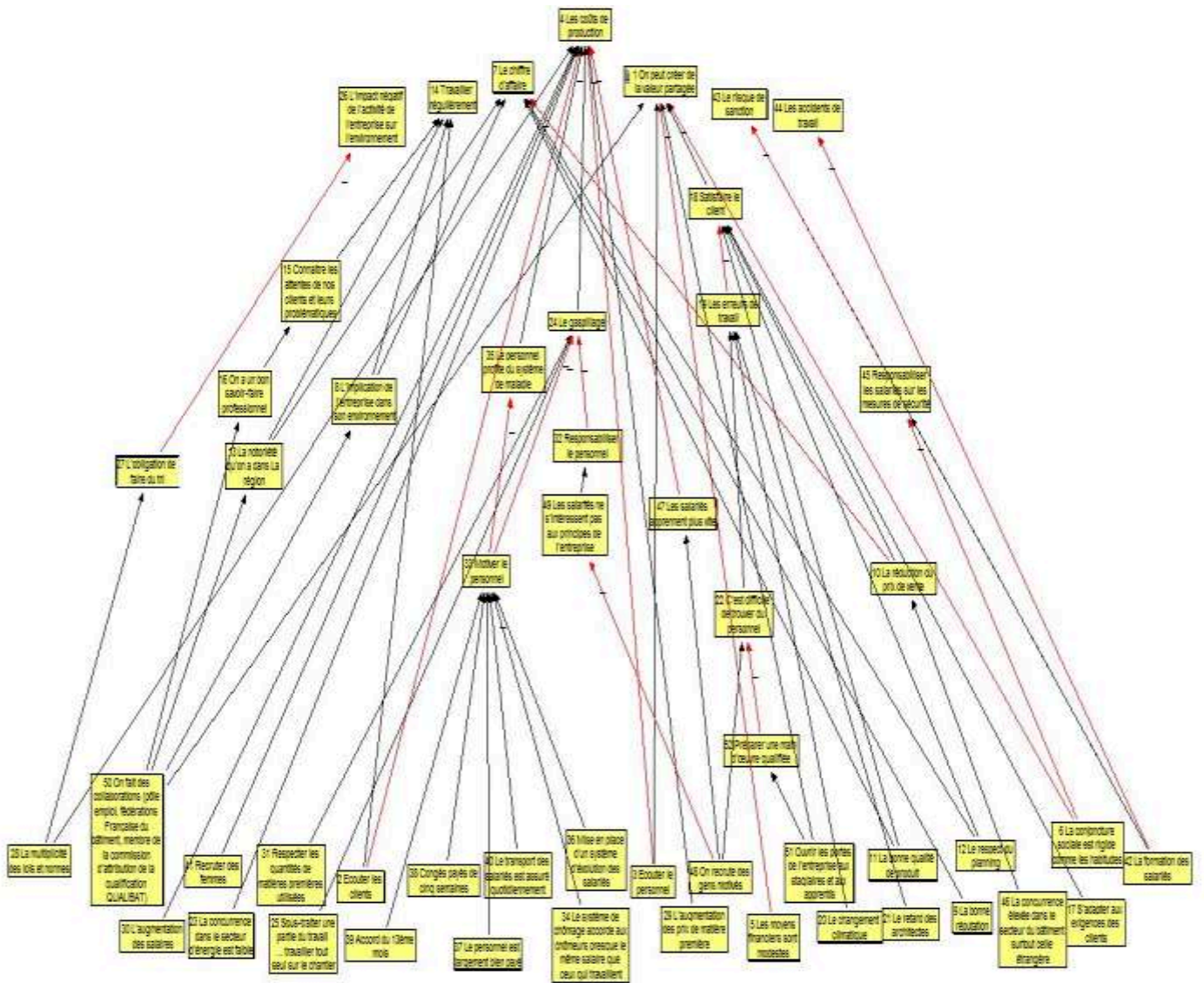
#### ***IV.2.1.1- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A***

L'entreprise A est une PME Varoise de 50 salariés spécialisée dans le secteur d'activité de la construction et travaux publics c'est-à-dire de bâtiments industriels, bâtiments de logement, des bureaux, des cliniques, des écoles etc. Cette entreprise intervient également sur le marché des travaux de réhabilitation, de démolition, et des travaux de la façade. Elle est présente dans le secteur de bâtiment depuis huit ans, elle réalise un chiffre d'affaires en constant développement. La direction se compose d'un comptable, d'un conducteur de travaux, d'un responsable administratif, d'un responsable de bureau d'études d'un directeur de travaux en même temps directeur des achats puis du directeur général qui est aussi directeur commercial de l'entreprise. C'est ce dernier que nous avons rencontré pour cette interview. Ce manager est né en 1972 et il a toujours travaillé dans le secteur de BTP (une dizaine d'année) avant la création de l'entreprise A.

Notre entretien a duré environ une heure et demi. Le dirigeant a abordé plusieurs sujets tels que les sources d'augmentation des charges de l'entreprise, les paramètres qui déterminent le chiffre d'affaires, sa relation avec ses clients et ses salariés...

Ce dirigeant a montré des facilités de parole sur des éléments en relation avec la thématique de la Création de Valeur Partagée. On a pu extraire 52 variables de son discours liées entre elles avec 63 liens, ce qui reflète une certaine complexité cognitive de ce dirigeant. Cette complexité est bien visible sur la modélisation de sa carte cognitive.

Nous avons choisi de construire la carte cognitive sous forme de pyramide en sommet on retrouve les principaux objectifs du dirigeant et dans la base les principales variables considérées par le dirigeant comme des moyens d'action. Au milieu, il s'agit des concepts qui jouent les deux rôles.



***Figure 19 : La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***

#### ***IV.2.1.2- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B***

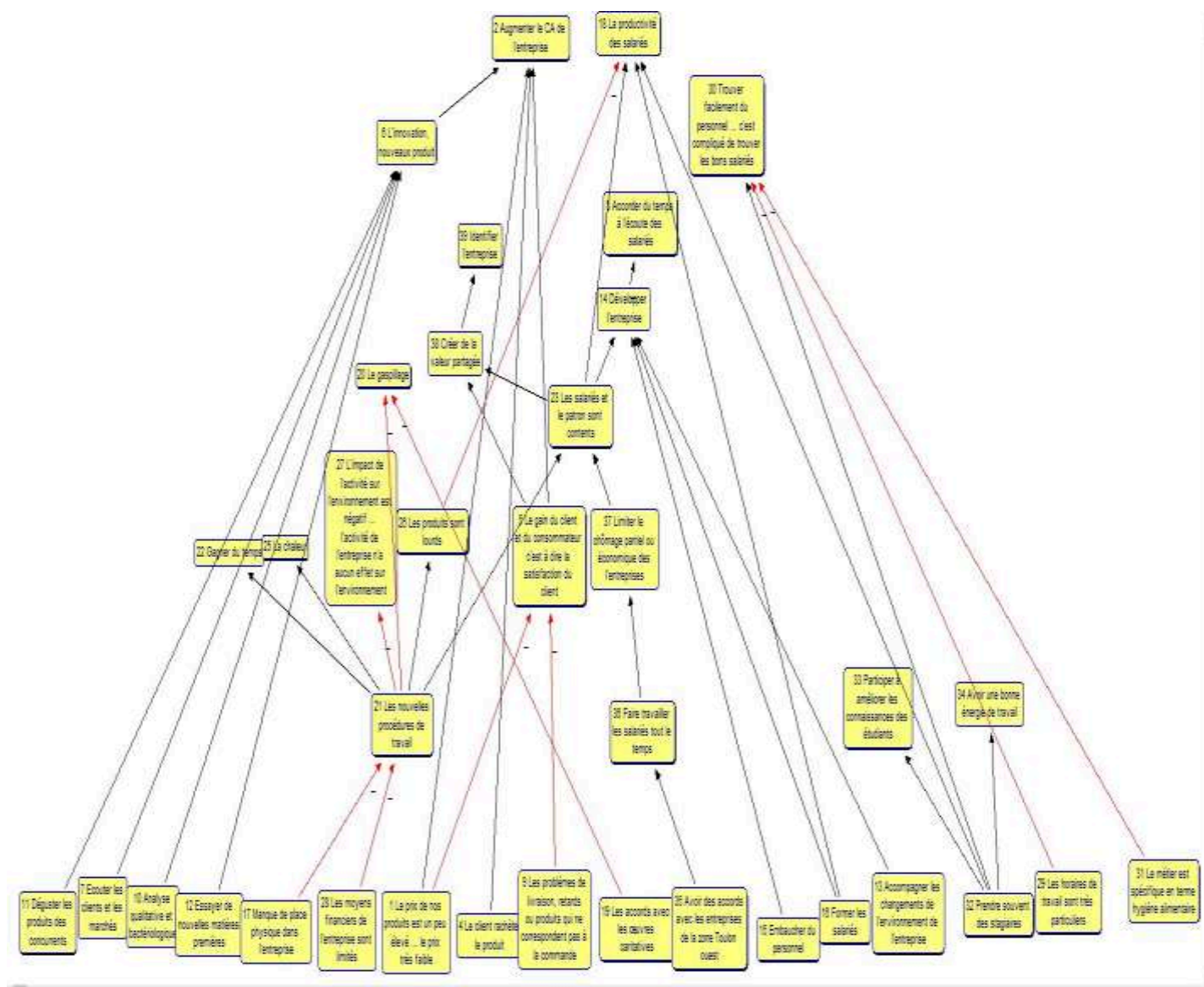
L'entreprise B est une entreprise spécialisée dans l'industrie alimentaire plus spécialement en fabrication de pâtes alimentaires, elle est en activité depuis 1950. Le dirigeant actuel a repris l'entreprise en 2013, il partage la gestion de l'entreprise avec son épouse et emploie 8 salariés.

Le dirigeant B est né en 1965 et était auparavant gérant d'une autre entreprise spécialisée dans les activités de sociétés holding des entreprises. Ce dirigeant a investi dans des outils de production pour agrandir son portefeuille client.

L'échange avec ce dirigeant a pris à peu près une heure dans le bureau du dirigeant, il a évoqué 37 concepts connectés entre eux par 39 liens. Sa carte cognitive est moins complexe que celle du dirigeant A.

Les questions de notre entretien qui ont eu un développement particulier de la part du dirigeant sont les questions concernant le chiffre d'affaires et la productivité des salariés. Ce dernier écoute souvent les demandes de ses salariés, il pense que c'est compliqué de trouver de la main d'œuvre compétente d'où le recours à l'intégration des stagiaires et des apprentis dans sa structure et la proposition de diverses formations pour le personnel. A la fin de l'entretien ce dirigeant a précisé que la Création de Valeur Partagée est un modèle intéressant pour identifier l'entreprise.

Dans la carte cognitive de ce dirigeant (figure 20) l'ensemble de ses objectifs se situent en sommet de la pyramide et les outils qu'il privilège se présente en bas de la pyramide. Les variables qui se situent au milieu sont des variables que le dirigeant considère comme des objectifs à atteindre et en même temps des outils lui permettant d'atteindre d'autres objectifs.



**Figure 20: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

#### **IV.2.1.3- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C**

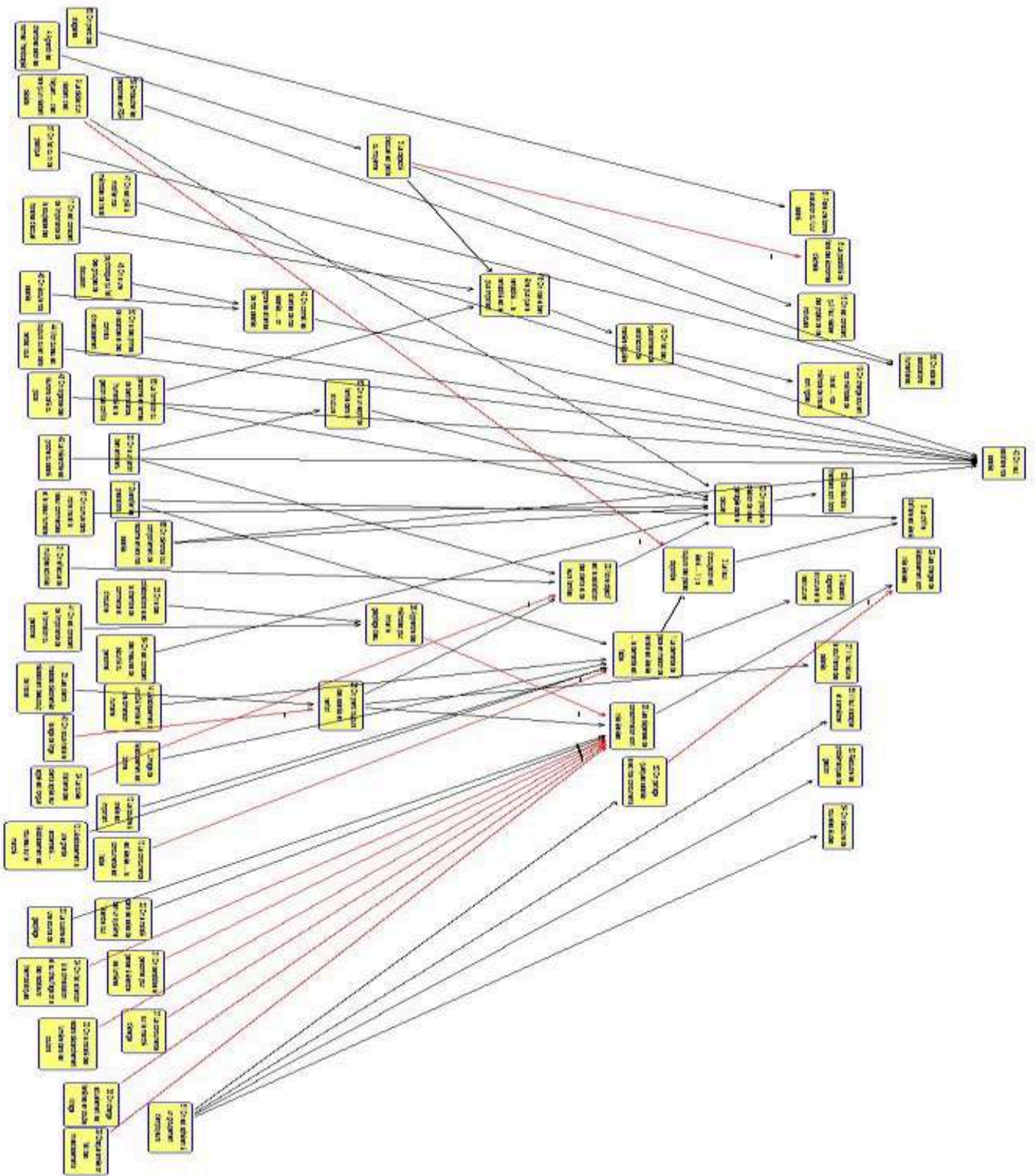
C'est une entreprise qui opère dans le secteur de santé plus précisément dans l'hébergement médicalisé pour personnes âgées. La gérante actuelle de l'entreprise est née en 1963. Elle a toujours travaillé dans cette entreprise créée par son père en 1979.

Fille d'un médecin qui a créé l'entreprise, cette dirigeante cherche à la développer et à la transmettre par la suite à son fils. Dans cet entretien, on pense que la dirigeante a une grande facilité de discours sur les points concernant ses salariés. Elle a développé énormément les questions qui touchent à sa relation avec ses salariés et leurs conditions de travail au point de faire des répétitions. Dans ce discours, la dirigeante a exprimé un objectif d'amélioration du chiffre d'affaires et de réduction des charges de l'entreprise. Elle a précisé à la fin de cet

entretien que la Création de Valeur Partagée est un modèle déjà mis en place dans l'entreprise de manière spontanée. Il s'agit sa manière de penser qui provient de la façon d'éducation qu'elle a obtenue. Elle pense que le modèle de Création de Valeur Partagée a bien ses fruits surtout dans la diffusion d'une bonne image de l'entreprise ce qui améliore le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Notre entretien avec la gérante de l'entreprise a pris approximativement une heure et demie, elle a développé 66 concepts reliés avec 63 liens. Le nombre de concepts évoqués par ce dirigeant dépasse le nombre de concepts présents dans la carte du dirigeant A, mais le nombre des relations développées entre les concepts est le même.





**Figure 21: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C**

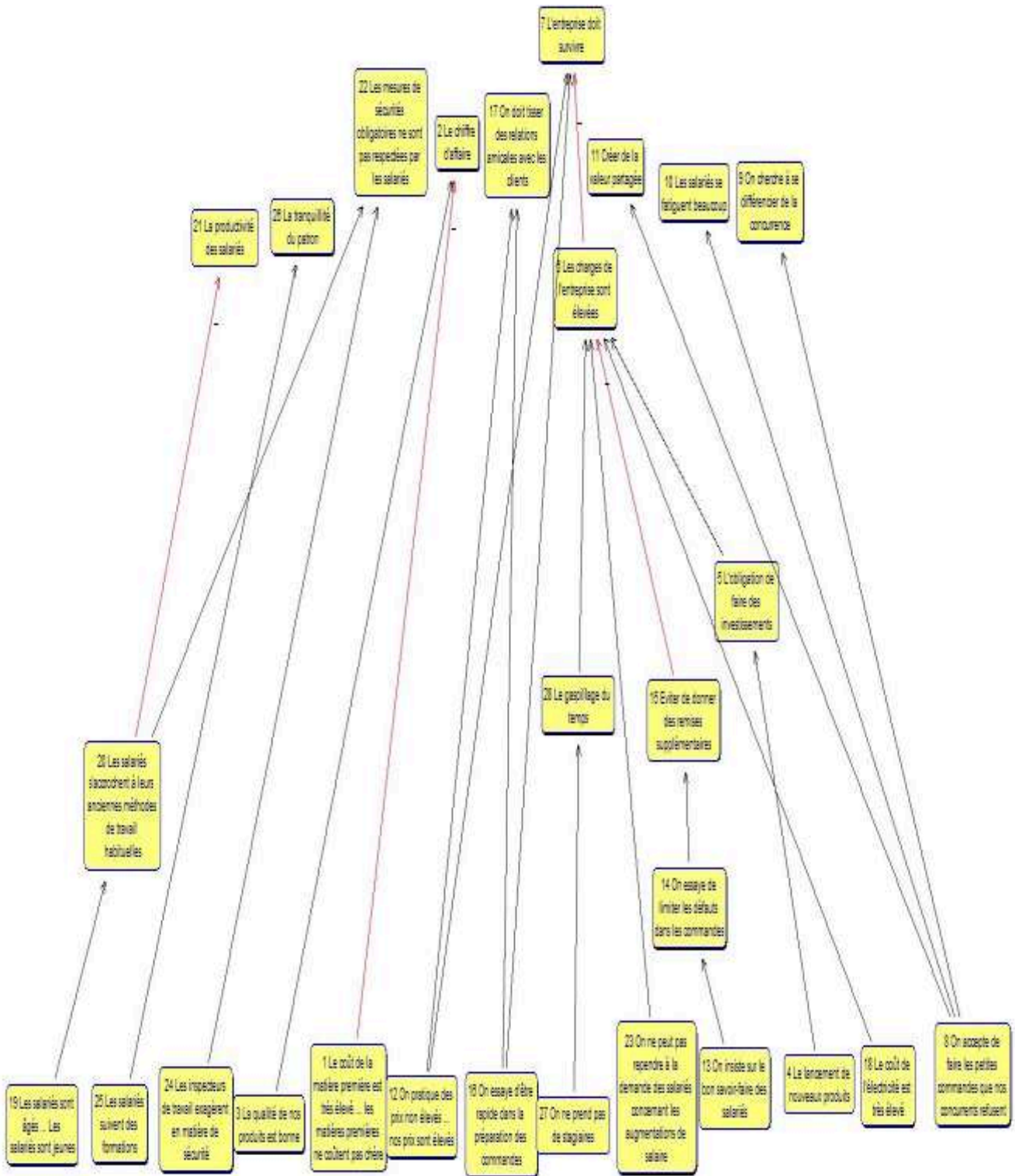
**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**



#### ***IV.2.1.4- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise D***

L'entreprise D est une entreprise active depuis 49 ans. Elle est spécialisée dans le secteur d'activité de la fabrication de produits de consommation courante en matières plastiques (Emballages, Sac poubelles, Sac boutiques etc.). Son effectif est de 14 salariés, elle est gérée par le fils de son créateur né en 1967 c'est-à-dire deux ans avant la création de l'entreprise. L'entretien avec ce dirigeant s'est déroulé dans son bureau, il a nécessité une durée d'environ une heure, sa carte cognitive est simple en termes de nombre de concepts (28) et de liens (24). Durant cet entretien le dirigeant a souligné à plusieurs reprises que les charges de l'entreprise sont élevées à cause du grand gaspillage du temps et qu'il cherche à les réduire en évitant de faire beaucoup d'investissement, ou de remises à ses clients. Il pense que les charges de l'entreprise peuvent menacer sa survie.

En plein entretien, le dirigeant nous a invités à visiter l'entreprise et voir les procédures de fabrication des produits, et il a bien précisé qu'il est le seul de son secteur qui accepte de faire à ses clients des petites commandes, et c'est le seul acte qu'il juge en relation avec la stratégie de la Création de Valeur Partagée.



**Figure 22: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise**

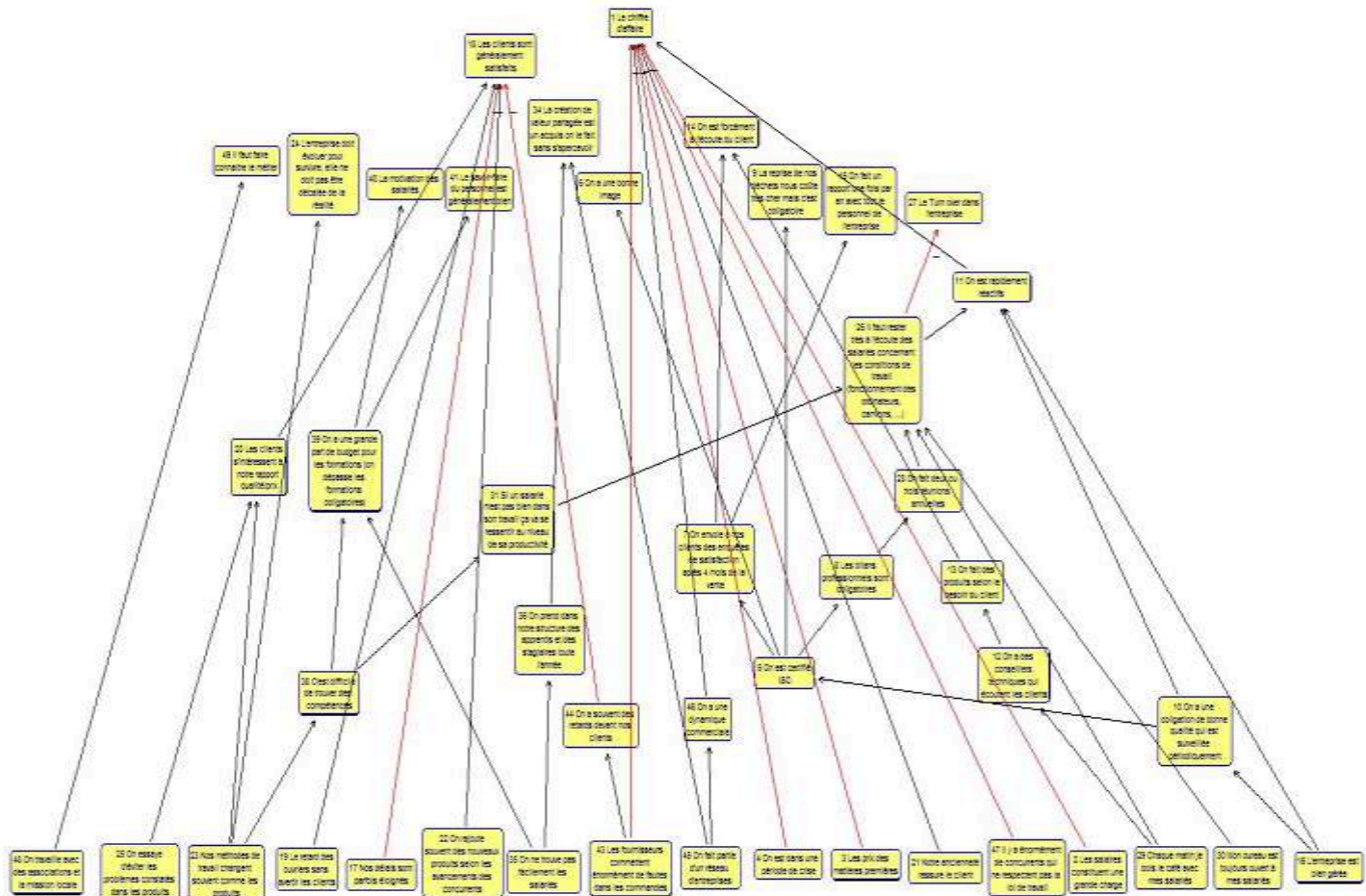
**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

#### **IV.2.1.5- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E**

L'entreprise E est créée en 1948, elle opère dans le secteur d'activité des travaux de menuiserie métallique et serrurerie (fermeture du bâtiment, vérandas, décoration et agencement des magasins, etc.)

La fille du créateur est devenue gérante et directeur général de l'entreprise depuis 1985 elle s'occupe également du management, du service après-vente et de la gestion des commerciaux. C'est avec elle qu'on a réalisé notre entretien sur la Création de Valeur Partagée. L'entreprise emploie actuellement 20 salariés.

Le discours servant à la construction de la carte cognitive (Figure 23) est d'à peu près une heure et demie, durant cette interview la gérante a cité 45 concepts unis avec 46 liens ce qui explique la complexité graphique de la carte cognitive établie.



**Figure 23: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E**

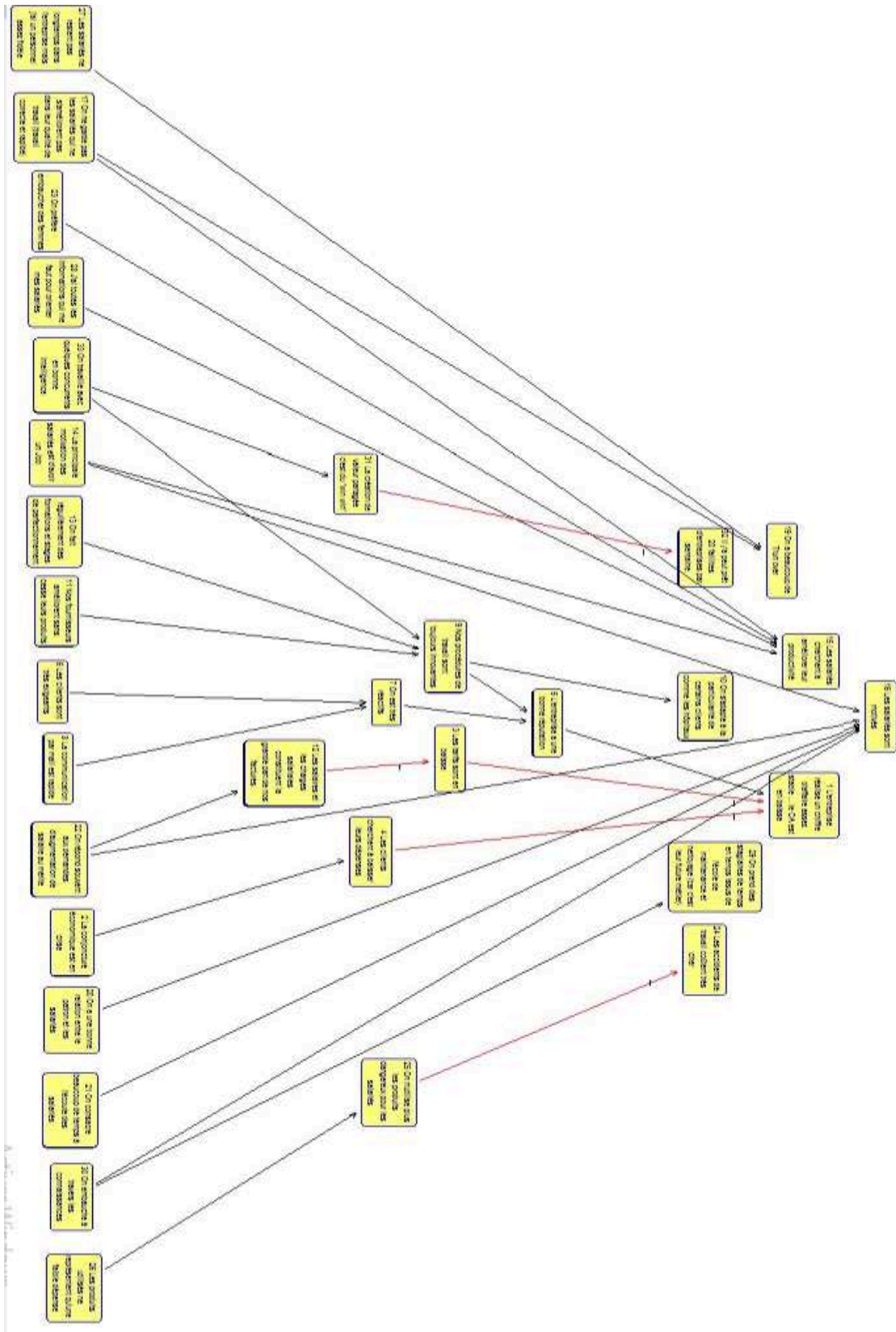
**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

#### **IV.2.1.6- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F**

C'est une entreprise toulonnaise active depuis 28 ans. Elle est spécialisée dans le secteur d'activité du nettoyage courant, elle intervient dans les copropriétés, les bureaux, les magasins les grandes surfaces, le milieu hospitalier, les salles de spectacles, les espaces verts et les collectivités locales. Elles fournissent tous les services traditionnels de propriété et d'ordure ménagère et de bâtiment ainsi que des services à domicile tels que le ménage, courses ou jardinage. Elle emploie 140 salariés son dirigeant qui a 64 ans a travaillé en premier dans l'électronique, puis il s'est retourné vers la finance et après vers le nettoyage. En même temps il est juge dans tribunal de commerce.

C'est avec le dirigeant de l'entreprise qu'on a réalisé notre entretien qui a duré à peu près une heure, le dirigeant a introduit 32 concepts et 30 liens ce qui fait que sa carte cognitive (Figure 24) est moins complexe par rapport à d'autres cartes, notamment celles des entreprises C, A, E et B.

Les sujets concernant les salariés ont été les plus développés par ce dirigeant dans son discours. Ce dirigeant a pour objectif de motiver ses salariés et de leur inciter à améliorer leur productivité.



**Figure 24: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F**  
**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**



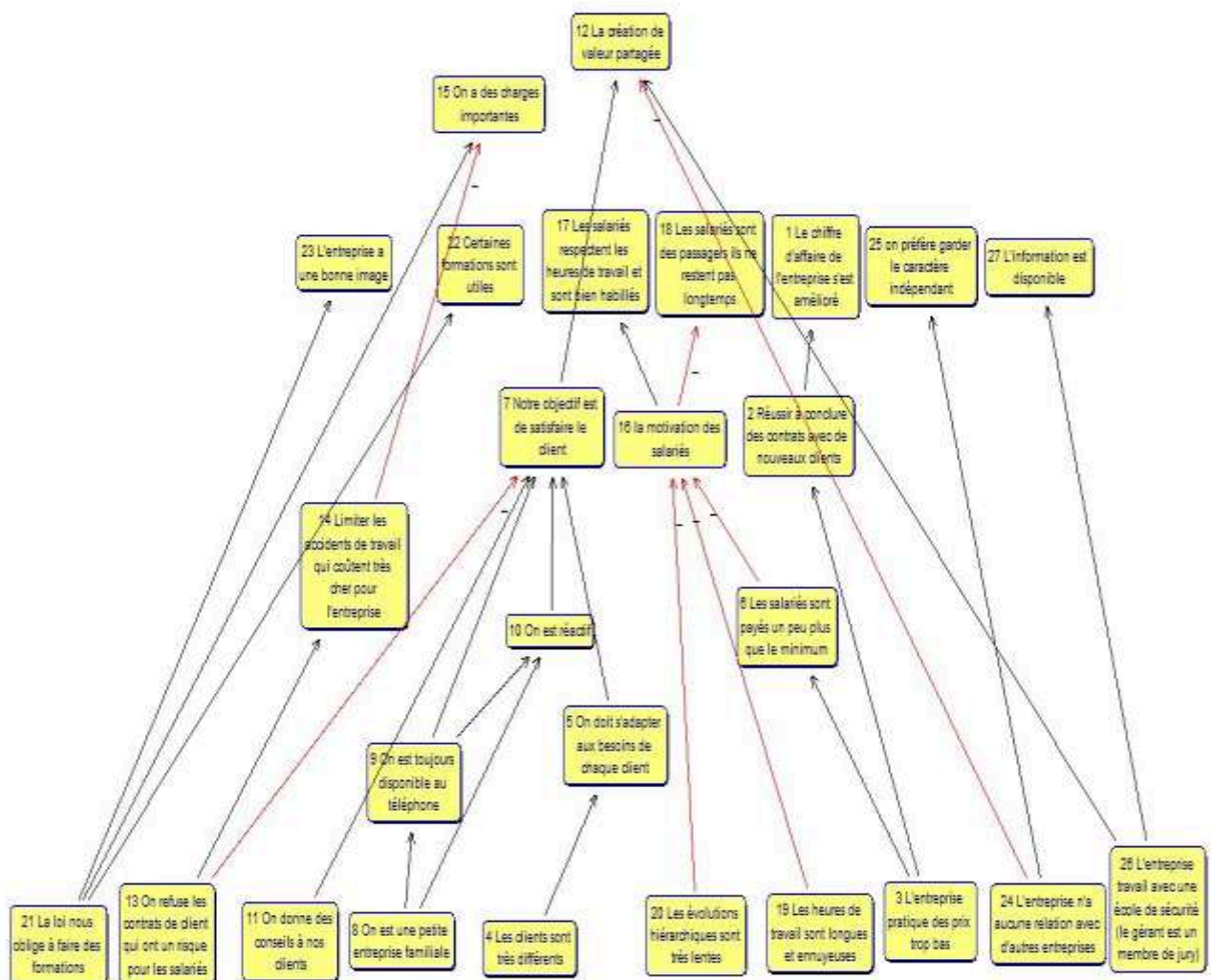
#### IV.2.1.7- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise G

Cette entreprise est en activité depuis 13 ans dans le secteur des activités de sécurité privée. Actuellement son effectif est de 22 salariés.

Son dirigeant actuel est né en 1964, il a changé en 2011 sa casquette de restaurateur pour basculer vers le secteur de sécurité en reprenant cette entreprise qui était fortement endettée à l'époque.

Sa carte cognitive (Figure 25) sur la Création de Valeur Partagée ne contient que 27 concepts reliés avec 26 liens, pour se classer en dernier en termes de complexité structurelle.

La principale thématique abordée par ce dirigeant durant cet entretien concerne les charges de l'entreprise.



**Figure 25: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise**

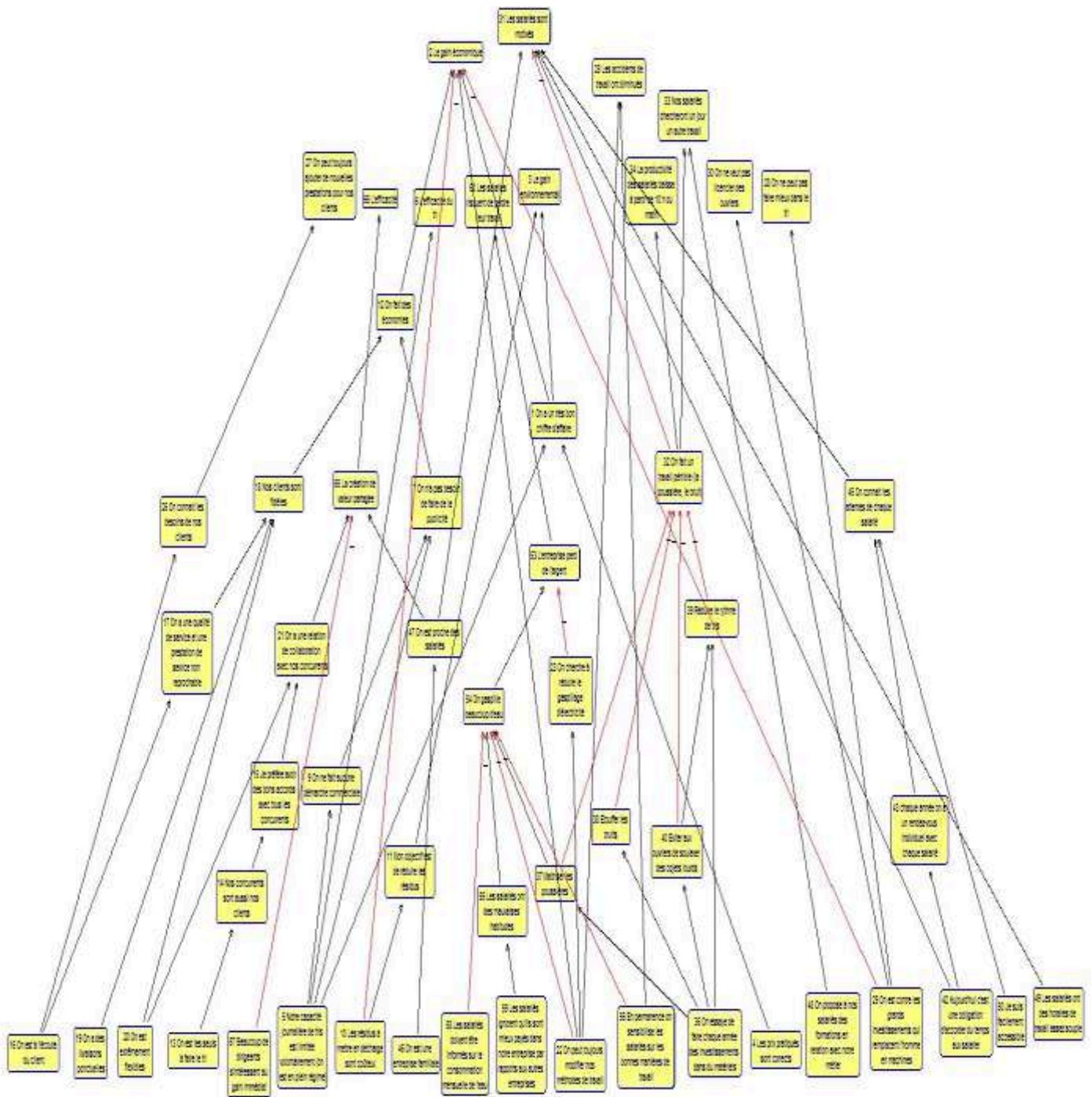
**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

#### ***IV.2.1.8- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H***

C'est une entreprise familiale créée en 1995 par le père et fils. Ce dernier est actuellement le gérant de l'entreprise, elle est spécialisée dans le secteur d'activité de la récupération de déchets. De façon plus claire c'est une entreprise qui récupère et trie les déchets industriels et du bâtiment, elle fait aussi la location de bennes. Dans l'entreprise travaillent 22 salariés. La carte cognitive (Figure 26) de ce dirigeant dispose de 55 concepts reliés avec 66 liens (le maximum de liens cités par rapport aux autres un dirigeants) ce qui peut refléter une certaine familiarisation de ce dirigeant avec la thématique de la Création de Valeur Partagée.

Cet entretien a duré environ deux heures, le dirigeant, qui nous a bien développé les réponses de toutes les questions surtout les questions concernant les salariés.

Pour ce dirigeant la Création de valeur partagée est une source d'efficacité mais elle reste non évidente dans les PME où les dirigeants recherchent le gain rapide et immédiat.



**Figure 26: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

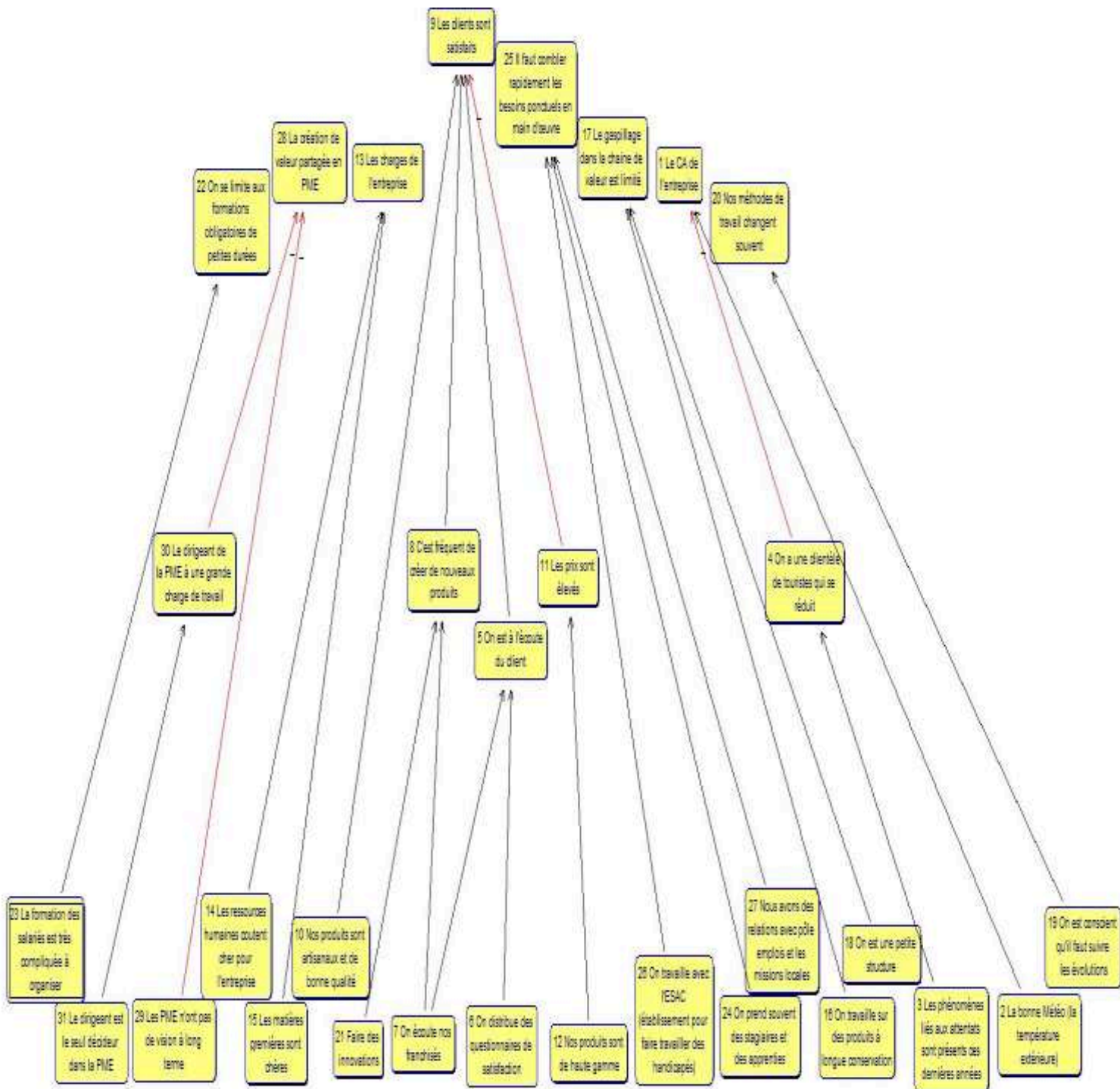


#### ***IV.2.1.9- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise I***

L'entreprise I est créée par une famille d'artisans et commerçants de père en fils en 1993. Elle opère dans le secteur d'activité de fabrication de biscuits, biscottes et pâtisseries de conservation, chocolaterie, son effectif est de 15 salariés. Son dirigeant est né en 1976. Il a toujours travaillé dans le domaine du commerce. Lors de notre entretien avec ce dirigeant il a cité 31 concepts et 24 liens qui nous ont servi à la modélisation de sa carte cognitive (Figure 27) sur la Création de Valeur Partagée.

L'entretien a duré environ une heure et demie. Le dirigeant a principalement parlé de son objectif de satisfaire ses clients et que cet objectif se réalise principalement par la création de nouveaux produits de haute gamme.

Ce dirigeant pense que la Création de Valeur Partagée dans les PME est une stratégie difficile à réaliser à cause de la grande charge de travail des dirigeants qui ne leur permet pas de planifier une telle stratégie et aussi parce que les dirigeants de PME ont généralement des visions à court terme.



**Figure 27: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise I**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

Nous résumons la présentation des entreprises étudiées dans le tableau qui suit :

**Tableau 11: Présentation des entreprises étudiées**

L'entreprise	La date de création	Le secteur d'activité	La taille (nombre d'emplois à plein temps)	Le sexe du dirigeant	Le dernier CA publié
A	2009	Construction et travaux publics	50	Masculin	24 437 400,00 €.
B	1950	Industrie alimentaire	19	Masculin	1 017 400,00 €.
C	1979	Santé	50	Féminin	1 713 700,00
D	1969	Industrie de Plasturgie	14	Masculin	2 233 400,00
E	1948	Menuiserie métallique et serrurerie	20	Féminin	2 496 700,00
F	1990	Nettoyage	140	Masculin	1 014 900,00
G	2005	Sécurité privée	40	Masculin	530 600,00
H	1995	Location de matériel industriel et nettoyage industriel	22	Masculin	2 689 500,00
I	1993	Pâtisserie, chocolaterie	15	Masculin	374 300,00

**Source : Partie empirique de ce travail**

Une fois que toutes les entreprises faisant partie de notre enquête ont été présentées ainsi que la modélisation des cartes cognitives de leurs dirigeants sur la Création de Valeur Partagée, nous allons présenter les différentes méthodes d'analyse possibles de ces cartes.

#### ***IV.2.2- Méthodes d'analyse des cartes cognitive***

Une fois les cartes cognitives construites, nous pouvons aborder leur analyse. L'analyse des cartes cognitives se base sur différents indicateurs qui nous permettent de comprendre la structure et le contenu de chaque carte cognitive puis de les comparer. A partir de la compréhension de la structure et du contenu de chaque carte cognitive nous avons tenté de mettre en évidence les perceptions de la Création de Valeur Partagée chez le dirigeant « sujet de la carte ».

L'analyse des cartes cognitives repose sur deux méthodes principales : L'analyse de contenu et l'analyse de structure.

L'utilisation de chaque méthode doit être faite avec prise en considération de ses avantages et de ses limites. Ces deux méthodes proposent une large gamme d'outils quantitatifs et qualitatifs.

Walsh, J.P (1995)<sup>414</sup> souligne l'importance de l'étude jumelée de la structure et du contenu car ces deux notions sont conceptuellement combinées. La plupart du temps,

<sup>414</sup> WALSH, J. P. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane. *Organization Science*, Vol 6, n°3, 1995, pp. 280-321.

l'information issue de plusieurs indicateurs d'analyse touche tant la structure que le contenu, on parle ici d'indicateurs hybrides tels que l'indicateur de centralité qui permet de juger l'importance d'un concept par la considération du nombre de liens directs et indirects qui l'entourent.

Le tableau suivant issu des travaux d'Allard-Poesi et ses collaborateurs récapitule huit de ces outils d'analyse avec les principes, les conditions, les apports et les limites de chaque méthode d'analyse.<sup>415</sup>

---

<sup>415</sup> **RAKOTOMENA, H.M.** Vers un choix de démarche d'analyse de plusieurs cartes cognitives individuelles pour représenter les dimensions d'une compétence particulière. *Papier de recherche*, Université de Lille 1, p. 8.

**Tableau 12: Huit outils d'analyse des cartes cognitives**

Objectif	ANALYSE DE STRUCTURE			ANALYSE DE CONTENU		
	Analyse des Indicateurs quantitatifs généraux			Comparer les représentations d'un groupe de sujets		
<b>Méthodes</b>	Analyse de l'organisation des cartes			Méthode globale de comparaison		
	Décrire et analyser la topographie, l'organisation des variables et liens dans la carte					Méthode locale de comparaison
	<p>Analyse des Indicateurs quantitatifs généraux</p> <p>Voir les Indicateurs du degré de différenciation (2)</p> <p>Voir les Indicateurs du degré d'interconnexion (1)</p>	<p>Analyse de l'organisation des cartes</p> <p>Voir les concepts centraux (Central analysis) (3)</p> <p>Faire une analyse de regroupement (Cluster analysis) (4)</p>	<p>Voir les mesures de distance (5)</p> <p>Voir les mesures de similitude (6)</p> <p>Avoir recours à des méthodes qualitatives (7)</p> <p>Faire des analyses de "domaine" (8)</p>	<p>Se baser sur l'analyse de distance euclidienne (Markoczy et Goldberg, 1993; Daniels et al., 1993; Langfield-Smith et Wirth, 1992)</p> <p>Identifier les concepts dits « centraux » émanant du discours du sujet (Cossette, 1994)</p> <p>Identifier les « groupes » (Eden et al., 1992; Cossette, 1994)</p>	<p>Chercher le nombre de points communs entre les différents espaces à comparer en terme de liens et de variables, qu'on peut pondérer par le nombre de points communs et différents dont ils disposent (Chandon et Pinson, 1981)</p> <p>Demander à des juges indépendants et connaissant le domaine sur lequel portent les cartes, d'évaluer la similitude entre les paires de cartes (Daniels et al., 1993)</p>	<p>Analyser des sous cartes des facteurs influencés par ou influençant plus ou moins directement une variable intéressante particulièrement le chercheur (Laukkanen, 1994)</p>
<b>Principes et auteurs cités par Allard-Poesi et al., (2000)</b>	<p>Calculer le nombre de liens (Eden et al., 1992) et de boucles (Avelrod, 1976; Cossette, 1994; Eden, et al., Weick et Bougon, 1986)</p> <p>Calculer le nombre de variables (Weick et Bougon, 1986) et de groupes (Eden et al., 1992, Cossette, 1994)</p>	<p>Par l'analyse de regroupement, déterminer les dimensions particulières autour desquelles les sujets organisent leurs représentations (Cossette, 1994)</p> <p>Révéle les dimensions structurantes autour desquelles les sujets organisent leurs représentations.</p>	<p>Permet une comparaison des cartes profondément idiosyncrasiques</p> <p>Présente une grande validité des mesures différenciées</p>	<p>Permet une comparaison des cartes profondément idiosyncrasiques</p> <p>Présente une grande validité des mesures différenciées</p>	<p>Permet une comparaison des cartes profondément idiosyncrasiques</p> <p>Présente une grande validité des mesures différenciées</p>	<p>Permet une comparaison des cartes profondément idiosyncrasiques</p> <p>Présente une grande validité des mesures différenciées</p>
<b>Apports</b>	<p>Met en évidence la complexité cognitive des sujets</p>	<p>Ne nécessite pas de standardisation des liens et des variables</p> <p>N'implique pas de structuration a priori ou a posteriori des données</p>	<p>Nécessite un minimum de structuration des cartes générées par méthode "a priori" ou fusion "a posteriori" des variables</p>	<p>Nécessite un minimum de structuration des cartes générées par méthode "a priori" ou fusion "a posteriori" des variables</p>	<p>Nécessite un minimum de structuration des cartes générées par méthode "a priori" ou fusion "a posteriori" des variables</p>	<p>Nécessite un minimum de structuration des données</p>
<b>Conditions</b>	<p>Ne peut servir que relativement à une méthode donnée, voire dans le cadre d'une même recherche.</p> <p>Indicateurs qui dépendent fortement de la méthode d'établissement des cartes d'une part, et de la fusion opérée entre variables et liens synonymes d'autre part.</p>	<p>Assez pertinente pour des cartes générées par les méthodes non structurées</p>	<p>Peu pertinente pour des cartes générées par les méthodes non structurées</p>	<p>Assez pertinentes pour des cartes générées par les méthodes non structurées</p>	<p>Assez pertinentes pour des cartes générées par les méthodes non structurées</p>	<p>Assez pertinentes pour des cartes générées par les méthodes "non structurées"</p>
<b>Précautions</b>	<p>La mesure de complexité est fortement affectée par la nature et le déroulement de l'entretien, par les choix de codification des concepts et des liens</p>	<p>Difficultés d'analyse en cas de taille de cartes présentant des écarts significatifs</p>	<p>Difficultés d'analyse en cas de taille de cartes présentant des écarts significatifs</p>	<p>Difficultés d'analyse en cas de taille de cartes présentant des écarts significatifs</p>	<p>Difficultés d'analyse en cas de taille de cartes présentant des écarts significatifs</p>	<p>Difficultés d'analyse en cas de taille de cartes présentant des écarts significatifs</p>

Tableau 2 : Les différentes méthodes d'analyse de carte cognitive

Source : Adaptée de Allard-Poesi (2000, p.470)

Source : Inspiré des issu des travaux d'Allard-Poesi et al

### ***IV.2.2.1- L'analyse structurelle des cartes cognitives***

Cette méthode d'analyse cherche à décrire l'organisation générale de la carte, à ce niveau deux axes sont explorés particulièrement : La complexité cognitive du sujet à travers des indicateurs quantitatifs généraux et l'organisation de la carte ou la topographie de la carte selon (Cossette., 1992), c'est-à-dire les dimensions structurantes autour desquelles le sujet organise ses représentations.

#### ***IV.2.2.1.1- Les indicateurs quantitatifs généraux ou indicateurs de complexité***

Les indicateurs de complexité permettent d'évaluer la complexité cognitive des individus concernant la thématique en question et de faire des comparaisons entre les différentes cartes pour mettre en lumière les points de ressemblance et les points de différences. Parmi les indicateurs généraux de complexité les plus cités :

- **Le nombre de variables de la carte** (Weick et Bourgon., 1986 ; R, Calori et P, Sarnin., 1993) : C'est un indicateur de différenciation de la carte qui correspond au nombre de concepts que le sujet a énoncé sur la thématique que nous lui avons présenté.
- **Le nombre de liens d'influence** (Eden, Ackerman et Cropper., 1992 ; R, Calori et al., 1994): Il recense le nombre de relations d'influence existantes entre les concepts présentés dans la carte. C'est un indicateur du degré d'intégration de la carte cognitive.
- **Le degré d'interconnexion** entre les dimensions d'une structure de connaissance (K.E, Weick., M.G, Bougon., 1986) : C'est un indicateur de densité obtenue par la division du nombre de liens par le nombre de concepts ou encore de manière plus élaborée en divisant le nombre de liens existants par le nombre de liens possibles.<sup>416</sup>
- **Le nombre de boucles positives ou négatives**<sup>417</sup> (Axelord., 1976 ; Cossette., 1994, c'est un indicateur de complexité mais aussi d'orientation plus ou moins circulaire de la pensée du sujet. Il identifie le nombre de chaînes de relations d'influence rassemblant un concept à lui-même. Le chemin qui relie un concept à un autre est appelé « un sentier ».

Le sentier construit une boucle lorsque le concept final est connecté au concept initial. Le sentier construit une boucle lorsque le concept final est connecté au concept initial. Selon Cossette et Audet., 1992 : « Une boucle est une chaîne de relations d'influence dont la variable initiale est liée à la variable finale, c'est-à-dire lorsqu'une variable exerce, de façon indirecte, une influence sur elle-même »<sup>418</sup>.

Une boucle peut être positive ou négative. Si la boucle ne possède aucun lien négatif ou un nombre pair de liens négatifs on parle de boucle positive orientée vers le changement. Les boucles positives ont un effet déstabilisateur c'est-à-dire que les différentes variables de la boucle changent constamment dès qu'un changement se déclenche au départ de la boucle. Voici un exemple tiré du travail des travaux de COSSETTE, P., (2003)<sup>419</sup> :

Les concepts F, B, D et F constituent une boucle positive : Une bonne rémunération implique un bon rendement de l'employé, ce qui à son tour augmente le rendement de l'entreprise qui permet d'augmenter la rémunération. En effet le concept de départ (dans

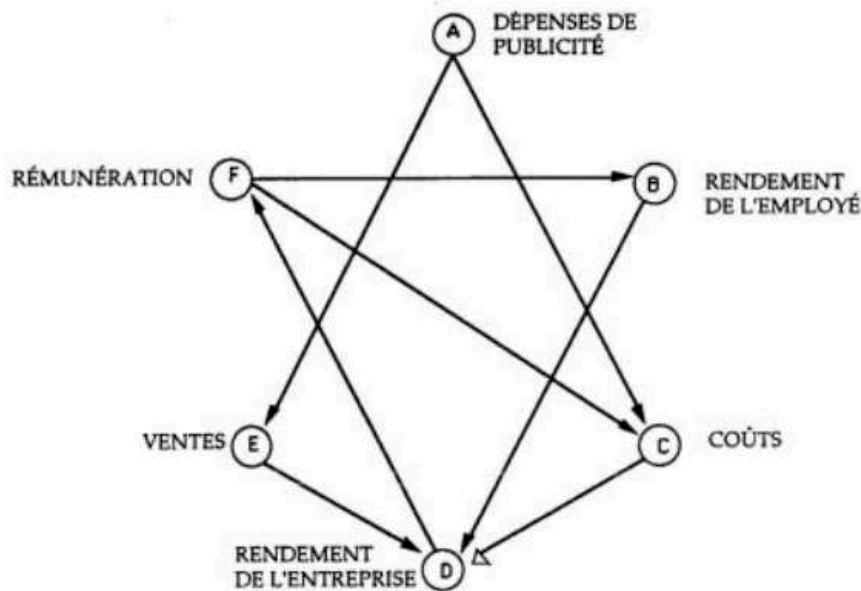
<sup>416</sup> La densité =  $l / (n^2 - n)$ , avec  $l$  = nombre de lien présents sur la carte et  $n$  = nombre de concepts de la carte.

<sup>417</sup> La détermination des boucles se fait par la commande LOOP avec le logiciel *Decision Explorer*.

<sup>418</sup> ALLARD-POESI, F ; DRUCKER-GODARD, C ; EHLINGER, S. (2003). *Op.cit.*, p. 471.

<sup>419</sup> COSSETTE, P. (2003), *Op.cit.*, p. 51.

l'exemple c'est la rémunération) exerce indirectement une influence positive sur lui-même, et re-déclenche le processus, cette situation peut devenir incontrôlable.



**Figure 28: Disposition de boucle positive et négative**

**Source : COSSETTE, P. Cartes cognitives et organisations. Les éditions de l'ADREG, septembre 2003, p. 53.**

Au contraire, si la boucle possède un nombre impair de liens négatifs, on parle d'une boucle négative orientée vers la stabilité c'est-à-dire qu'elle exerce un effet stabilisateur sur le système (Cossette., 2001).

Dans l'exemple de la figure 28, les concepts F, C, D et F constituent une boucle négative : L'augmentation de la rémunération fait augmenter les coûts, ce qui diminue le rendement de l'entreprise. Si le rendement de l'entreprise diminue la rémunération diminue aussi. En effet, termes si la boucle est négative, la première variable (Dans l'exemple c'est le concept : rémunération) de la boucle qui a déclenché le changement reprend à peu près sa valeur en fin du processus de changement et donc la situation reste à peu près stable.

C'est possible de trouver des variables qui font partie à la fois d'une boucle positive et d'une boucle négative, ce qui reflète qu'elle ont des effets opposés sur elles-mêmes. Cossette (1992) et ses collaborateurs parlent dans ce cas d'un degré d'incertitude et d'ambiguïté de la part du sujet.

L'absence de boucles dans une carte cognitive ou encore la présence d'un grand nombre de concepts impliqués dans des boucles sont deux possibilités qui ont suscité des explications des chercheurs sans arriver à l'unanimité absolue.

Concernant l'absence de boucles dans la carte cognitive, cela a été expliqué par un manque de *feedback* dans l'image que le sujet se fait de son environnement. Cette explication est peu vraisemblable car le premier critère de l'environnement est bien sa complexité et son

dynamisme qui ne peuvent que créer de *feedback* pour l'entreprise. Selon Axelord (1976) le sujet titulaire de la carte veut être rationnel mais il a une capacité cognitive limitée qui le pousse à simplifier sa vision de l'environnement de manière à ne pas reconnaître les mécanismes de feedback.

Selon Eden et ses collaborateurs (1983) si la carte cognitive du sujet contient un nombre élevé de concepts constituant des boucles, cela peut refléter un niveau de complexité très élevé dont le sujet doit faire conscience.

- **Le rapport du nombre de « Têtes » sur le nombre de « Queues »** (C, Eden et al 1983), c'est un indicateur de complexité issu du ratio entre le nombre de « têtes » et le nombre de « queues ».

Selon C. Eden un graphique de carte cognitive idéal est celui qui contient un nombre faible de têtes, ce graphique prend une forme de pyramide et indique une vision du sujet simple et bien organisée de la thématique qui lui a été posée. Au contraire, un graphique constitué de plusieurs têtes reflète une vision cognitive très complexe du sujet qui doit être aidé pour structurer et organiser ses pensées sur la thématique en question.

L'intérêt de ces indicateurs est de faciliter la compréhension, l'évaluation et la comparaison de la complexité cognitive des sujets faisant partie de la même recherche. Toutefois il est intéressant de signaler que les résultats issues des indicateurs de différenciation (comme le nombre de variable) et d'indicateurs d'intégration (exemple le nombre de liens d'influence) dépendent fortement de la méthode de construction des cartes cognitives. C'est-à-dire que le savoir-faire du chercheur, le type d'entretien choisi ou même sa durée peuvent influencer le nombre de concepts et de liens présents sur la carte cognitive d'où l'intérêt de comparer des cartes cognitives issues de la même méthode de construction (P, Cossettes., 2004).

#### ***IV.2.2.1.2- Les indicateurs topographiques ou de l'organisation de la carte cognitive***

L'évaluation de l'organisation structurelle d'une carte cognitive est de grande importance car elle clarifie l'ensemble des dimensions autour desquelles le sujet organise ses représentations (Cossette., 2004). Cela consiste à évaluer l'importance de chaque concept concernant la thématique.

Parmi les indicateurs les plus utilisés dans différentes recherches et qui sont recommandés par P, Cossette (2004) on cite :

- **L'importance relative des concepts** : Il s'agit de mettre en évidence les différents concepts autour desquelles s'articule la pensée du sujet concernant la problématique étudiée. L'importance de chaque concept est évaluée par rapport au nombre de variables (concepts) auxquels il est relié, directement ou indirectement. En effet, on cherche à déterminer la centralité<sup>420</sup> d'un concept dans un discours.
- **Les explications et les conséquences importantes**<sup>421</sup> : Il s'agit de déterminer les variables les plus influentes, c'est à dire celles qui exercent une influence directe sur

---

<sup>420</sup> Le score de centralité est déterminé par la commande CENT avec le logiciel **DECISION EXPORER**.

<sup>421</sup> Les explications et les conséquences sont déterminées par la commande DOM avec le logiciel **DECISION EXPORER**.



autres concepts et les variables les plus influencées c'est-à-dire les concepts sur lesquels plusieurs autres concepts exercent directement une influence.

Selon Cossette (2004) d'un côté, les variables les plus influentes sont les **variables dites « explicatives »** c'est-à-dire qui indiquent les actions éventuelles ou les arguments pouvant conduire au résultat désirable (ou indésirable), il s'agit des moyens d'action. De l'autre côté, les variables les plus influencées sont des **variables dites « conséquences »** qui constituent les résultats désirables ou non désirables, il s'agit aussi des objectifs. Les premières sont des variables entrantes alors que les secondes sont les variables sortantes.

#### ***IV.2.2.2- L'analyse de contenu des cartes cognitives***

Dans une perspective de comparaison des contenus de plusieurs cartes cognitives, il existe trois méthodes d'analyse de contenu : la mesure de distance, la mesure de similarité et l'analyse au moyen des méthodes qualitatives.

##### ***IV.2.2.2.1- La mesure de distance***

La mesure de distance renvoie aux divergences entre plusieurs cartes à partir de matrice de proximité sous-jacentes. Ces matrices sont construites en croisant l'ensemble des concepts figurant dans la carte sur eux même tout en marquant l'existence ou non de lien les unissant ainsi que le calcul de la distance basée sur la notion de la distance euclidienne.

Cette analyse est appropriée pour les méthodes a priori, car elles exigent un degré de structuration dans la méthode. Selon Allard- Poesi et ses collaborateurs (2003) ces méthodes d'analyse sont peu pertinentes pour les cartes générées par des méthodes non-structurées.

##### ***IV.2.2.2.2- La mesure de similarité***

La mesure de similarité consiste à chercher le nombre de points communs entre différentes cartes en comparant les liens et les concepts

Cette méthode d'analyse exige aussi un degré minimal de standardisation mais peut être réalisé a posteriori. Les différentes cartes sont transposées dans des tableaux de présences-absences dites tableaux disjonctifs. Les lignes du tableau contiennent toutes les cartes à comparer, alors que les colonnes contiennent l'ensemble des concepts et des liens présents dans les cartes à comparer.

On attribue à chaque cellule du tableau la valeur 0 ou 1 selon que la carte en question contient ou non le lien ou le concept par exemple on attribue à la cellule (H.f) la valeur 0 si la carte H ne possède pas le concept ou le lien f, dans le cas inverse on attribue la valeur 1 (Allard-Poesi., 1996).

##### ***IV.2.2.2.3- La méthode qualitative***

La méthode qualitative s'oriente aussi vers l'évaluation des similitudes mais en adoptant une comparaison par paire par une tierce personne compétente dans le domaine étudié. Cette analyse présente l'avantage de pouvoir comparer des cartes entièrement idiosyncrasiques mais aussi l'inconvénient de la difficulté de comparer des cartes de grandes taille par exemple des cartes comportant des centaines de concepts.

#### ***IV.2.2.2.4- L'analyse de domaine ou de regroupement de concepts (cluster analysis)***

Cette analyse permet au chercheur de découvrir la manière dont l'individu structure et organise ses pensées sur une thématique donnée en identifiant dans la carte cognitive du sujet les différents groupes de variables et leur hiérarchie.

Cette analyse permet de voir les principaux thèmes de la carte qui sont relativement insensibles aux faibles changements de la structure de la carte, ainsi que de déterminer dans quelle mesure le sujet simplifie l'environnement en créant plusieurs groupes de variables. Chaque groupe se compose de variables fortement connectées entre elles et faiblement reliées aux autres variables composantes de d'autres groupes.

Elle se fait à travers la procédure standard d'une *cluster analysis*<sup>422</sup> dans le logiciel Decision Explorer. En effet, elle admet que le groupe se compose d'un nombre minimum de huit variables et d'un nombre visé de 30 variables. La variable avec laquelle débute cette analyse est identifiée de manière aléatoire par l'algorithme (Cossette., 2004).

---

<sup>422</sup> L'analyse de regroupement de concepts est réalisée par la commande CLUSTER avec le logiciel **DECISION EXPLORER**

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Cette thèse est une recherche qualitative de type exploratoire où nous examinons neuf cas de dirigeants de PME. Dans ce quatrième chapitre, nous avons construit des cartes cognitives personnelles de chaque dirigeant interrogé concernant sa vision de la notion de Création de Valeur Partagée dans son entreprise.

Les cartes cognitives constituent un outil intéressant nous permettant d'identifier et d'analyser la pertinence des trois axes de Création de Valeur Partagée proposés par Michael Porter et Marc KRAMER (2011) pour chaque PME.

Pour cela nous avons poursuivi un processus de cartographie cognitive qui se compose de cinq étapes : l'exploration, le codage, la validation puis l'analyse et le feedback. La modélisation et l'analyse de chaque carte cognitive se base sur le logiciel de Decision Explorer.

Après avoir présenté les différentes méthodes d'analyse des cartes cognitives, nous présentons dans le chapitre suivant l'analyse des cartes cognitives obtenues au cours de notre enquête auprès des dirigeants des PME ainsi que des réponses à nos questions de recherche.

## **CHAPITRE V**

### **Investigation de la perception de la CVP chez les dirigeants de PME**

## **INTRODUCTION DU CHAPITRE**

Après avoir présenté dans le chapitre précédent la méthodologie de la recherche ainsi que les cartes cognitives des différents dirigeants de PME faisant partie de notre échantillon, et les méthodes d'analyse possibles de ces cartes, nous présentons dans ce chapitre les résultats de notre travail empirique.

Dans cette étude exploratoire les résultats issus d'études de cas multiples ne sont pas généralisables mais sont fiables et corrects. De même, notre objectif n'est pas d'extrapoler les résultats obtenus à toutes les PME même si on peut observer une certaine convergence entre les résultats des différentes entreprises de l'échantillon.

Ce chapitre présente un double objectif : Le premier est de présenter les résultats de l'analyse des différentes cartes cognitives des dirigeants des PME et discuter leurs significations. Le second est de trouver des pistes de réponse aux différentes questions de recherches formulées au début de notre recherche et formuler des propositions afin de faire de la Création de Valeur Partagée un objectif concevable et réalisable pour les PME.

Pour ce faire, ce chapitre se décline en deux sections : la première présente les différents résultats d'analyse des cartes cognitives avec leurs premières interprétations (V.1 L'analyse des cartes cognitives).

Cette analyse débute par une observation des différents indicateurs de complexité des cartes cognitives des dirigeants interviewés (V.1.1 Analyse générale de la complexité des cartes cognitives) et se termine par l'analyse de chacune de ces cartes selon les indicateurs de contenu (V.1.2 Analyse individuelle des cartes cognitives).

La seconde section (V.2 Synthèse des résultats de l'enquête) est dédiée à la présentation et au rapprochement des résultats obtenus (V.2.1 Rapprochement des résultats obtenus). L'objectif est de pouvoir répondre aux questions de recherche précédemment formulées et de poser les recommandations possibles (V.2.2 Retour sur les questions de recherche).

### ***V.1- L'analyse des cartes cognitives***

Une fois les interviews avec les directeurs des entreprises faisant partie de notre échantillon achevés, et les modélisations des cartes cognitives élaborées (chapitre IV), il est lieu de procéder à l'analyse des résultats. Pour ce faire, nous nous basons sur les indicateurs de complexité (V.1.1 Analyse générale de la complexité des cartes cognitives) et sur le contenu de chacune des cartes (V.2.1 Analyse individuelle des cartes cognitives).

#### ***V.1.1- Analyse générale de la complexité des cartes cognitives***

Afin de procéder à l'analyse des cartes cognitives, nous estimons judicieux de commencer par une analyse de complexité qui peut renseigner sur le niveau de maîtrise de la thématique abordée. Cette étude permet de mieux comprendre comment ces dirigeants appréhendent la Création de Valeur Partagée.

La première remarque qui se dégage est la suivante : plus l'interviewé a de l'expérience et de bonnes connaissances sur la thématique de la Création de Valeur Partagée, plus il est possible qu'il aborde beaucoup de concepts reliés entre eux avec plusieurs liens. En d'autres termes, la complexité des cartes est proportionnelle aux savoirs et savoir-faire des dirigeants concernant la Création de Valeur Partagée.

La complexité peut nous renseigner également sur plusieurs éléments qui caractérisent le dirigeant de la PME, notamment l'acceptation et la tolérance de l'incertitude. Plus la représentation cognitive du dirigeant est complexe, plus celui-ci est ouvert à tout changement et tolèrent face à toute situation ambiguë (Cossettes., 2003).

Toutefois, ne faut pas négliger le fait qu'une grande complexité d'une carte cognitive peut créer un problème de communication (D. J. Brown et al. 2004)<sup>423</sup>.

La complexité d'une carte cognitive peut être appréhendée par les indicateurs précédemment présentés (IV.2.2 Méthodes d'analyse des cartes cognitive), et qui tiennent compte uniquement de la structure de la carte cognitive, en se basant principalement sur le nombre de concepts et le nombre de liens présents sur la carte et non pas sur le contenu de la carte.

- **Le nombre de concepts présents sur une carte** : cet indicateur nous donne une idée concernant le degré de différenciation avec lequel le dirigeant de la PME organise ses pensées concernant la Création de Valeur Partagée. Si le nombre de concepts est élevé cela veut dire que le dirigeant présente des idées différenciées de la Création de Valeur Partagée.
- **Le nombre de liens présents dans la carte cognitive** : il renseigne sur le degré de l'intégration de la thématique proposée au sujet. Plus le nombre de liens est important, plus le dirigeant à une perception intégrée de la Création de Valeur Partagée.
- **Le degré d'interconnexion qui indique la densité du discours du sujet**. Plus le degré d'interconnexion est important, plus la densité est élevée, plus le discours du dirigeant est difficilement modifiable. La densité est calculée en divisant le nombre

---

<sup>423</sup> BROWN, D. J., SCOTT, K. A., & LEWIS, H. Information processing and leadership, in J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), The nature of leadership, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, 2004, pp 125-147.

de liens (l) sur le nombre de lien possible ( $n^2-n$ ) avec n est le nombre de concepts présents dans la carte (C.,Eden., F. Ackermann., 1998).

- **Le nombre de boucles** : il renseigne sur la complexité d'une représentation mais qu'il faut l'utiliser avec prudence, car une absence de boucle peut s'expliquer autrement comme on l'a mentionné précédemment. C'est-à-dire qu'elle peut être expliquée par un manque de feedback dans l'image que le sujet se fait de son environnement<sup>424</sup> ou seulement parce que la personne interviewé cherche à être rationnel mais sa capacité cognitive limitée le ramène à simplifier sa vision de l'environnement et à ne pas reconnaître les mécanismes de feedback. (Axelrod., 2015).
- **Le rapport du nombre de « têtes » sur le nombre de « queues »** : il renseigne sur le niveau de l'ordre et de la simplicité des pensées du dirigeant concernant la Création de Valeur Partagée. Plus ce ratio est faible plus le dirigeant a des idées simples et organisées sur la thématique.

Le tableau suivant regroupe les différents résultats de ces indicateurs de complexité :

**Tableau 13: Les différents résultats des indicateurs de complexité des cartes cognitives**

Dirigeant de la PME	Nombre de variable (n)	Nombre de liens (l)	$l / (n^2-n)$	$l/n$	Nombre de boucles	Nombre de têtes	Nombre de queues	têtes/queues
A	52	63	0.02	1.21	0	7	28	0.25
B	37	39	0.03	1.05	0	11	17	0.65
C	66	63	0.01	0.95	0	14	40	0.35
D	28	24	0.03	0.86	0	9	13	0.69
E	45	46	0.02	1.02	0	12	19	0.63
F	32	30	0.03	0.94	0	8	16	0.5
G	27	26	0.04	0.96	0	9	10	0.9
H	55	66	0.02	1.2	0	12	19	0.63
I	31	24	0.03	0.77	0	8	18	0.44

**Source : Utilisation du logiciel Decision Explorer**

Ce tableau sert de référence pour les différents calculs d'indicateurs de complexité et de contenu.

Une première vue d'ensemble nous permet de constater l'absence de boucles dans toutes les cartes cognitives. C'est-à-dire qu'il n'existe aucune relation d'influence liant une variable à elle-même.

On rappelle que l'existence de boucles positives dans une carte est signe d'orientation vers le changement et l'inverse c'est plutôt une orientation vers la stabilité (voir IV.2.2.1-

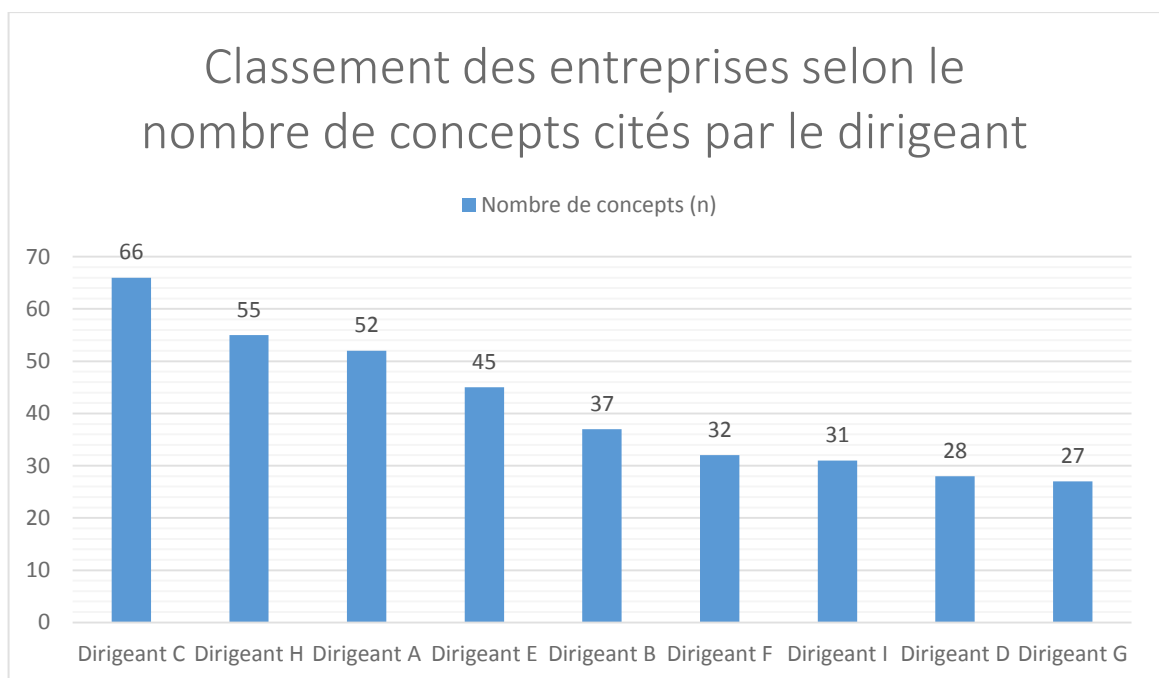
<sup>424</sup> Cette explication nous semble car le premier critère de l'environnement est bien sa complexité et son dynamisme qui ne peuvent que créer de *feedback* pour l'entreprise.

L'analyse structurelle des cartes cognitives). Toutefois, si l'existence de boucles dans une carte cognitive correspond à un indicateur de complexité (Bougon; 1992; et Komokar, in Huff, 1990; in Cossette, 1994a)<sup>425</sup>, son absence ne reflète pas une simplicité cognitive. Dans la littérature on trouve deux explications de cette absence de boucles qui nous semble adéquats dans notre cas :

- Premièrement, il est possible que le dirigeant interviewé évite certaines boucles s'il y a un risque de s'opposer à ses propres arguments et donc tomber dans un état de dissonance cognitive précédemment expliquée (III.2.2.2.3- La théorie de la dissonance cognitive).
- Deuxièmement, Robert Axelrod (2015) et ses collaborateurs supposent que l'absence de boucles dans une carte cognitive est due au fait que les boucles de feedback sont souvent implicites dans les discours car elles sont considérées comme une évidence.

Il faut souligner aussi que le nombre de boucles existant dans une carte cognitive dépend fortement de la méthode de collecte et de codage des données. En effet, les cartes réalisées sur la base de données spontanées contiennent moins de boucles que les cartes établies par des méthodes a priori.

Le premier indicateur auquel on s'intéresse est le nombre de variables de chaque carte cognitive pour évaluer le degré de différenciation de la carte de chaque dirigeant. Nous classons dans l'histogramme suivant les cartes cognitives des dirigeants d'entreprises selon leurs degrés de différenciation, de la plus différenciée à la moins différenciée.



**Figure 29: Classement des entreprises selon le nombre de concepts présents sur la carte cognitive du dirigeant**

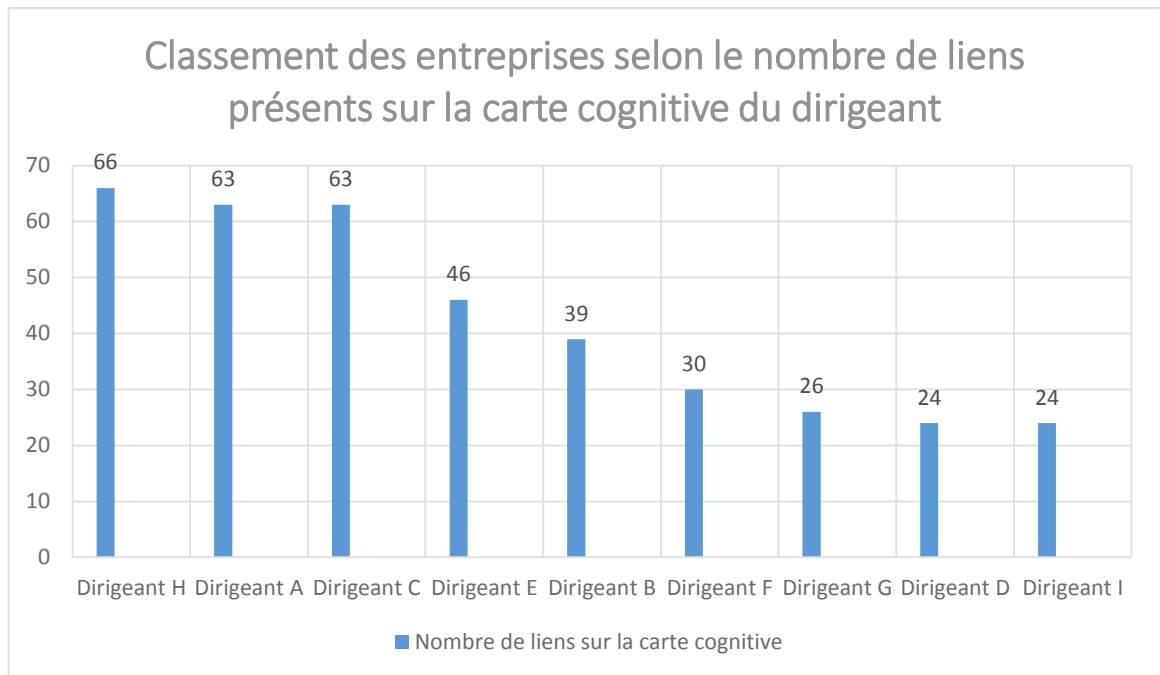
<sup>425</sup> ALLARD-POESI, F. (1996). . *Op.cit.*, p 2.



Le dirigeant ayant cité dans son interview le maximum de concepts est celui de l'entreprise C (66 concepts), tandis le dirigeant de l'entreprise G n'a évoqué que 27 concepts. Etant donné que la moyenne est de 42 concepts, quatre dirigeants de PME ont des cartes cognitives plus différenciées que la moyenne : C, H, A et E. Cela nous donne une première indication selon laquelle les dirigeants de ces entreprises seraient plus familiarisés que les autres avec les éléments qui touchent à la Création de Valeur Partagée.

Si on confronte les deux extrémités c'est-à-dire l'entreprise C à l'entreprise G, on constate clairement que les deux dirigeants n'ont pas les mêmes capacités de discussion sur les axes de la Création de Valeur Partagée. L'entreprise « C » est une PME qui opère dans le secteur de la santé. Il s'agit précisément d'une maison de retraite, cette activité mettant le dirigeant dans l'interaction permanente avec une grande partie de la société (les personnes âgées en tant que clients, les salariés, les médecins, les infirmiers, les familles...). Il est possible que cette interaction ainsi que son expérience lui permettent de découvrir plusieurs problématiques sociétales inconnues des autres dirigeants, raison pour laquelle il se différencie des autres dirigeants de l'échantillon par le nombre de variables cités dans son discours sur la Création de Valeur Partagée. En ce qui concerne le dirigeant de l'entreprise G, il gère une PME spécialisée dans la sécurité qu'il a reprise en 2010. Ce dirigeant a une expérience dans la gestion moyenne par rapport aux autres dirigeants interviewés. Il a repris cette PME qui a été fortement endettée. Nous pensons que sa moyenne expérience et l'histoire de l'endettement de l'entreprise font que ce dirigeant se concentre plus sur le court terme que sur les questions qui touchent au long terme comme la Création de Valeur Partagée d'où le nombre faible de concepts développés concernant cette thématique. Toutes ces suppositions peuvent être confirmées ou rejetées lors de l'étude des problématiques centrales évoquées dans chaque carte cognitive.

En ce qui concerne l'observation des liens tissés entre les concepts présents dans chaque carte cognitive, on peut représenter le classement des discours des dirigeants d'entreprise selon leur degré d'intégration à travers l'histogramme suivant (Figure 30) :

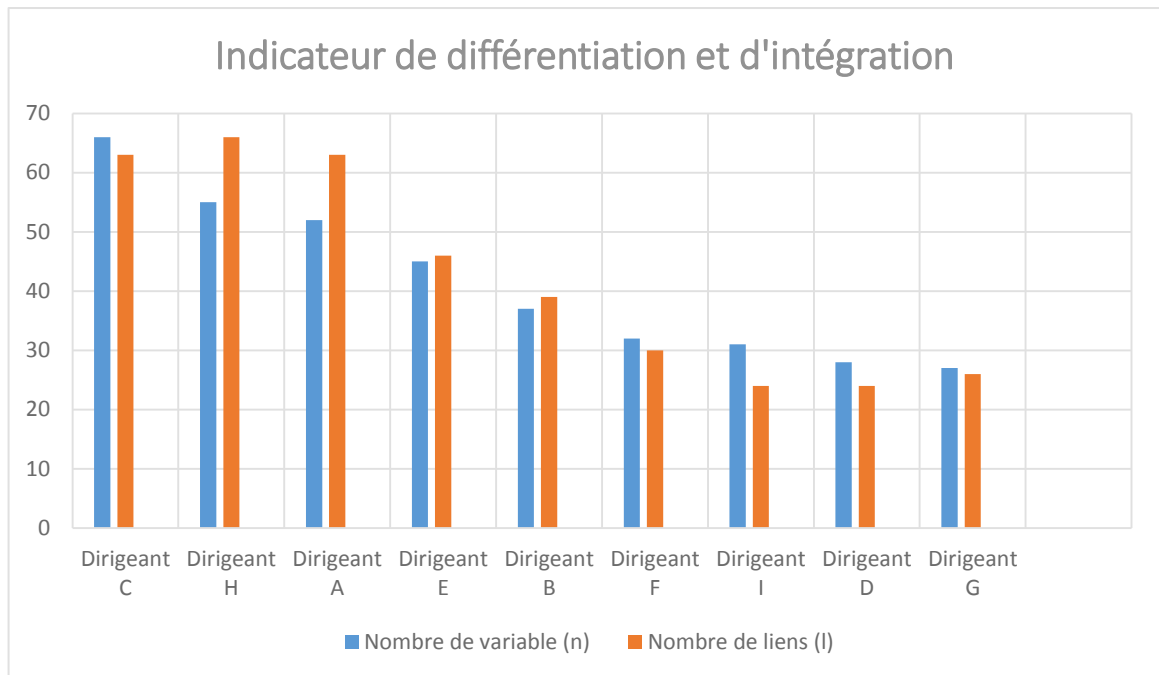


**Figure 30: Classement des entreprises selon le nombre de liens présents sur la carte cognitive du dirigeant**

La moyenne d'intégration des cartes de l'échantillon est de 42.33 avec 66 comme le degré le plus élevé d'intégration (l'entreprise H) et 24 le moins élevé (l'entreprise D et l'entreprise I).

On retrouve les mêmes entreprises en position de sommet c'est à dire au-dessus de la moyenne ce qui reflète que les discours de leurs dirigeants sont plus intégrés sur les éléments liés à la Création de Valeur Partagée que les autres dirigeants de l'échantillon.

Les degrés de différenciation et d'intégration peuvent être réunis dans une seule présentation :



**Figure 31: Indicateur de différenciation et d'intégration des différents discours des dirigeants de PME**

Cette figure nous montre que les dirigeants interviewés n'ont pas les mêmes facilités de discussion sur les éléments qui touchent à la Création de Valeur Partagée

Le calcul de l'indicateur d'interconnexion ou de densité peut nous donner une idée sur la solidité d'un discours par rapport à l'autre. Toutefois, si la carte cognitive d'un des dirigeants est dense on peut supposer qu'il n'accepte pas facilement le changement.<sup>426</sup> Cette densité se mesure par le rapport entre le nombre de liens présents dans la carte cognitive par nombre de liens possibles entre les concepts de la carte ce qui correspond à la formule suivante :  $l / (n^2 - n)$ . Etant donné que la moyenne de densité de toutes les cartes est de 0.02, la carte cognitive la plus dense est celle du dirigeant G (0.04) ce qui nous laisse supposé que c'est un dirigeant qui n'accepte pas facilement le changement. Cette entreprise est suivie par les entreprises B, D, F, et I que leurs discours présentent une densité de 0.03.

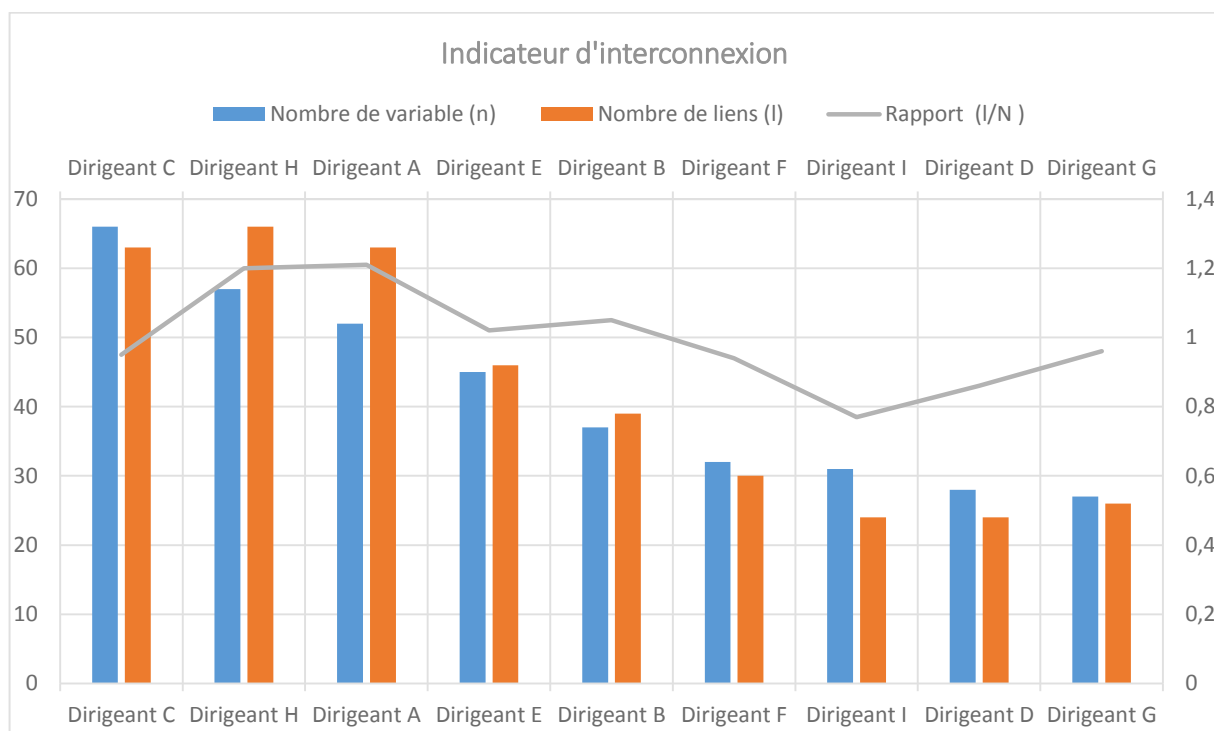
Le discours de l'entreprise C présente la plus faible densité (0.01) ce qui démontre que la thématique de la Création de Valeur Partagée ne représente pas une très grande complexité pour ce dirigeant, au moins sur le niveau cognitif. Les entreprises A, E et H ont un niveau de densité égale à la moyenne.

Un autre indicateur de densité est le rapport entre le nombre de liens et nombre de concepts figurant dans la carte cognitive. La valeur moyenne du rapport  $l/n$  est de 0.99 c'est-à-dire que chaque concept a en moyenne 0.99 liens. Selon Eden et Ackermann un rapport typique est celui qui se situe entre 1.15 et 1.25<sup>427</sup>.

<sup>426</sup> PME suisses et droits humains à l'international : Rapport cartes cognitives

<sup>427</sup> COSSETTE (2004). *Op.cit.*, p 167.

On peut rajouter au graphique précédent une courbe qui représente le rapport  $l/n$  comme indicateur d'interconnexion de la carte cognitive de chaque dirigeant.



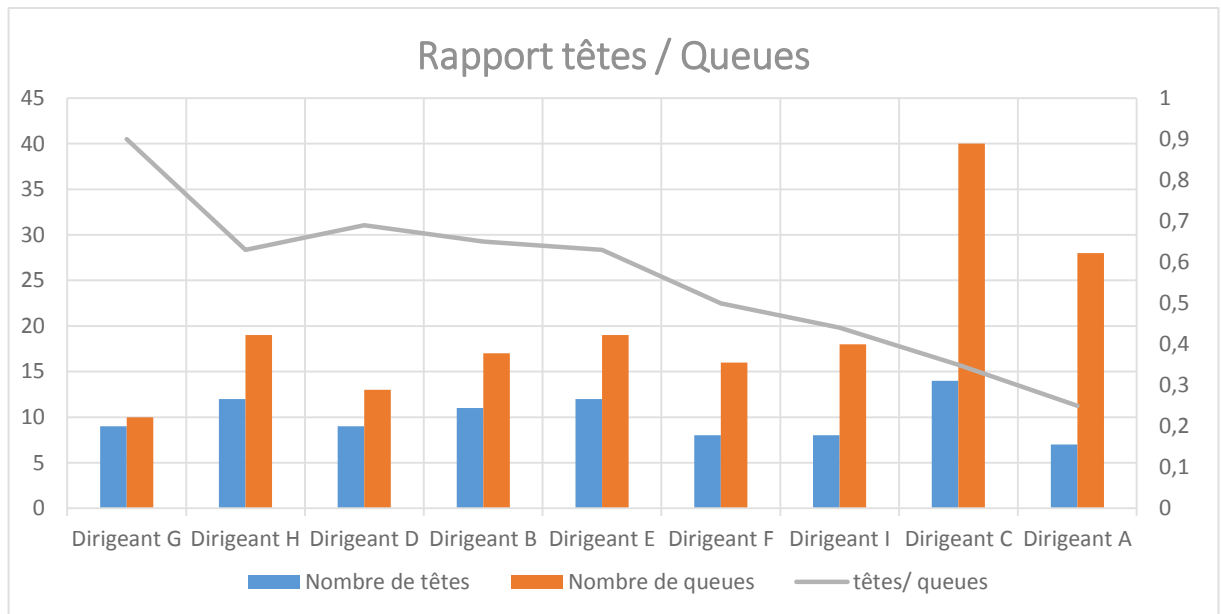
**Figure 32: Indicateur d'interconnexion des différentes cartes cognitives**

On peut remarquer que le dirigeant de l'entreprise A est celui dont le discours a le plus grand rapport ( $l/n = 1.21$ ) par rapport aux autres discours mais qui reste assez standard (car il figure dans l'intervalle cité en haut). Il s'agit d'une entreprise créée en 2009 qui opère dans le secteur des bâtiments et travaux publics. Sa carte cognitive présente aussi un niveau important de complexité (52 concepts). Cette représentation dense et complexe reflète un signe de frein au changement. Il évoque 63 liens entre les 52 concepts c'est-à-dire que ses idées sont très liées les unes aux autres, et donc pour influencer une de ses idées, ou lui faire accepter un changement, il faut agir sur un ensemble de liens relativement importants.

La carte cognitive du dirigeant H est aussi complexe et dense (55 concepts ayant 66 relations) avec un rapport de  $l/n$  de 1.2, cette densité reste standard selon l'intervalle donnée par Eden et Ackermann.

La densité des discours des autres dirigeants se situe en dessous de la plus petite valeur de l'intervalle citée par Eden et Ackermann (1.15). Cette situation relève de la nature de la thématique discutée. En effet, la Création de Valeur Partagée est une thématique qui touche à des aspects subjectifs c'est pour cela que les dirigeants développent moins de liens que s'ils discutent sur un sujet dont les avis sont plus déterminés comme les prix des matières premières.

Passons à l'observation du ratio nombre de Tête / Nombre de Queues qui peut nous renseigner sur la nature de la vision de chaque dirigeant. Le graphique suivant (Figure 33) classe les discours des différents dirigeants selon le ratio Têtes/ Queues.



**Figure 33: Le ratio Têtes/Queues des différentes cartes cognitives**

Rappelons qu'un concept est considéré comme une tête s'il reçoit des influences d'autres concepts et n'envoie aucune. À cause du nombre d'influences reçues, qui peuvent être contradictoires, la présence d'un nombre élevé de tête dans une carte cognitive peut créer des situations de conflit.

Un concept est considéré comme une queue s'il envoie des influences à d'autres concepts et ne reçoit aucune. Un nombre élevé de queues indique une multiplicité d'options possibles pour résoudre un problème (Verstraete T., 1996).

Une simple observation de ce graphique permet de voir que le dirigeant « A » représente le moindre ratio Tête /Queue ce qui explique qu'il a une vision cognitive bien organisée des éléments de la Création de Valeur Partagée suivi du dirigeant de l'entreprise « C ». Ces deux dirigeants ont des visions les plus orientées vers une identification des problématiques que touchent à leurs activités. De l'autre côté se situe le dirigeant de l'entreprise G qui a un ratio maximum, proche de 1, signe de forte complexité cognitive avec parfois un besoin d'aide pour remettre de l'ordre dans ses différentes pensées (Eden C., 1998).

Enfin l'analyse structurale des cartes des dirigeants de PME nous permet de conclure que le degré de complexité diffère d'une carte à l'autre.

A ce niveau, les différents indicateurs de complexité nous renseignent sur la structure de chacune des cartes cognitives. Il faut souligner qu'une carte complexe ne traduit pas nécessairement un degré plus élevé d'importance par rapport à une carte cognitive simple. Une carte simple peut contenir peu de concepts mais qui ont plus de significations.

### ***V.1.2- Analyse individuelle des cartes cognitives***

Dans le cadre de l'analyse individuelle des cartes cognitives, il s'agit d'analyser chaque modélisation en examinant les concepts centraux présentés par le dirigeant, les concepts considérés par le dirigeant comme objectifs ou moyens d'actions pertinents puis les différents

regroupements présents sur la carte cognitive du dirigeant et qui simplifient sa vision de la Création de Valeur Partagée.

Enfin, nous allons examiner la pertinence de chacun des axes de la Création de Valeur Partagée présenté par Michael Porter dans le contexte de l'entreprise étudiée.

### ***V.1.2.1- Analyse de la carte de l'entreprise A***

Pour le dirigeant « A » le concept capital est le (concept n°4) : les coûts de production, puis le pouvoir de créer de la valeur partagée (concept n°1) suivi du gaspillage (concept n°24).

Les coûts de production sont très importants pour ce dirigeant qui a développé, directement et indirectement, des liens entre ce concept et 35 autres concepts.

Le dirigeant A, a aussi tissé des relations directes et indirectes entre la possibilité de créer de la valeur partagée et 35 autres concepts. Le gaspillage occupe également une place primordiale dans les pensées de ce dirigeant.

Dans la liste des sept principaux concepts restants nous identifions 4 concepts concertants les salariés (concepts n°3, concept n°33, concept n°35 et le concept n° 47) ce qui montre l'importance qu'il accorde à cette partie prenante.

**Tableau 14: Les concepts centraux du dirigeant A**

<b>Concepts</b>	<b>Nombre de concepts impliqués dans le calcul</b>	<b>Score de centralité</b>
4 Les coûts de production	35	19
1 On peut créer de la valeur partagée	35	17
24 Le gaspillage	25	14
3 Ecouter le personnel	33	14
33 Motiver le personnel	21	13
18 Satisfaire le client	24	13
50 On fait des collaborations (pôle emploi, fédérations Française du bâtiment, membre de la commission d'attribution de la qualification QUALIBAT)	22	11
35 Le personnel profite du système de maladie	24	11
2 Ecouter les clients	24	11
47 Les salariés apprennent plus vite	22	10

**Source : Utilisation du logiciel Decision Explorer commande CENT**

Les coûts de production (Concept 4), la possibilité de créer de la valeur partagée (concept1) et le chiffre d'affaires (concept 7) sont considérés comme des objectifs très importants pour le dirigeant A. Travailler régulièrement (concepts 14) peut être une

conséquence. Quant aux moyens d'action employés on peut citer : faire des collaborations avec des organismes (comme la fédération Française du bâtiment ou le pôle emplois ou faire partie la commission d'attribution de la qualification QUALIBAT) (concept 50) puis la formation des salariés (concept 42) ainsi que recruter des gens motivés (concept 48).

D'autres concepts sont pour le dirigeant A des objectifs et en même temps des moyens d'action tel que : Motiver le personnel (concept 33), Satisfaire le client (concept 18), Le gaspillage (concept 24), Les erreurs de travail (concept 19), L'implication de l'entreprise dans son environnement (concept 8), La réduction du prix de vente (concept 10), La notoriété de l'entreprise dans la région (concept 13), La difficulté de trouver du personnel (concept 22), et Responsabiliser les salariés sur les mesures de sécurité (concept 45). Ces concepts peuvent constituer des objectifs ou des moyens d'actions.

Le tableau suivant présente les principaux objectifs et les principales explications du dirigeant A (Dans cette analyse on ne retient que les concepts ayant plus de deux relations avec d'autres concepts).

***Tableau 15: Les explications et conséquences du dirigeant A***

<b>Les principaux concepts</b>	<b>Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs</b>	<b>Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action</b>	<b>Totale des relations</b>
4 les coûts de production	10	0	10
33 Motiver le personnel	6	2	8
1 on peut créer de la valeur partagée	6	0	6
7 Le chiffre d'affaires	6	0	6
18 Satisfaire le client	5	1	6
24 Le gaspillage	4	1	5
14 Travailler régulièrement	4	0	4
19 Les erreurs de travail	3	1	4
50 On fait des collaborations (pôle emploi, fédérations Française du bâtiment, membre de la commission d'attribution de la qualification QUALIBAT)	0	4	4
8 L'implication de l'entreprise dans son environnement	1	2	3
10 La réduction du prix de vente	1	2	3
13 La notoriété qu'on a dans La région	1	2	3

22 C'est difficile de trouver du personnel	2	1	3
42 La formation des salariés	0	3	3
45 Responsabiliser les salariés sur les mesures de sécurité	2	1	3
48 On recrute des gens motivés	0	3	3

**Source : Utilisation du logiciel Decision Explorer commande « DOM »**

Ce dirigeant a le rapport Tête /Queue le plus faible c'est-à-dire que ces idées sont bien organisées, il est donc important d'identifier les différents *clusters* ou *presqu'îles* ou encore les groupements de sa carte cognitive pour ressortir les différentes dimensions autour desquelles il organise ses pensées.

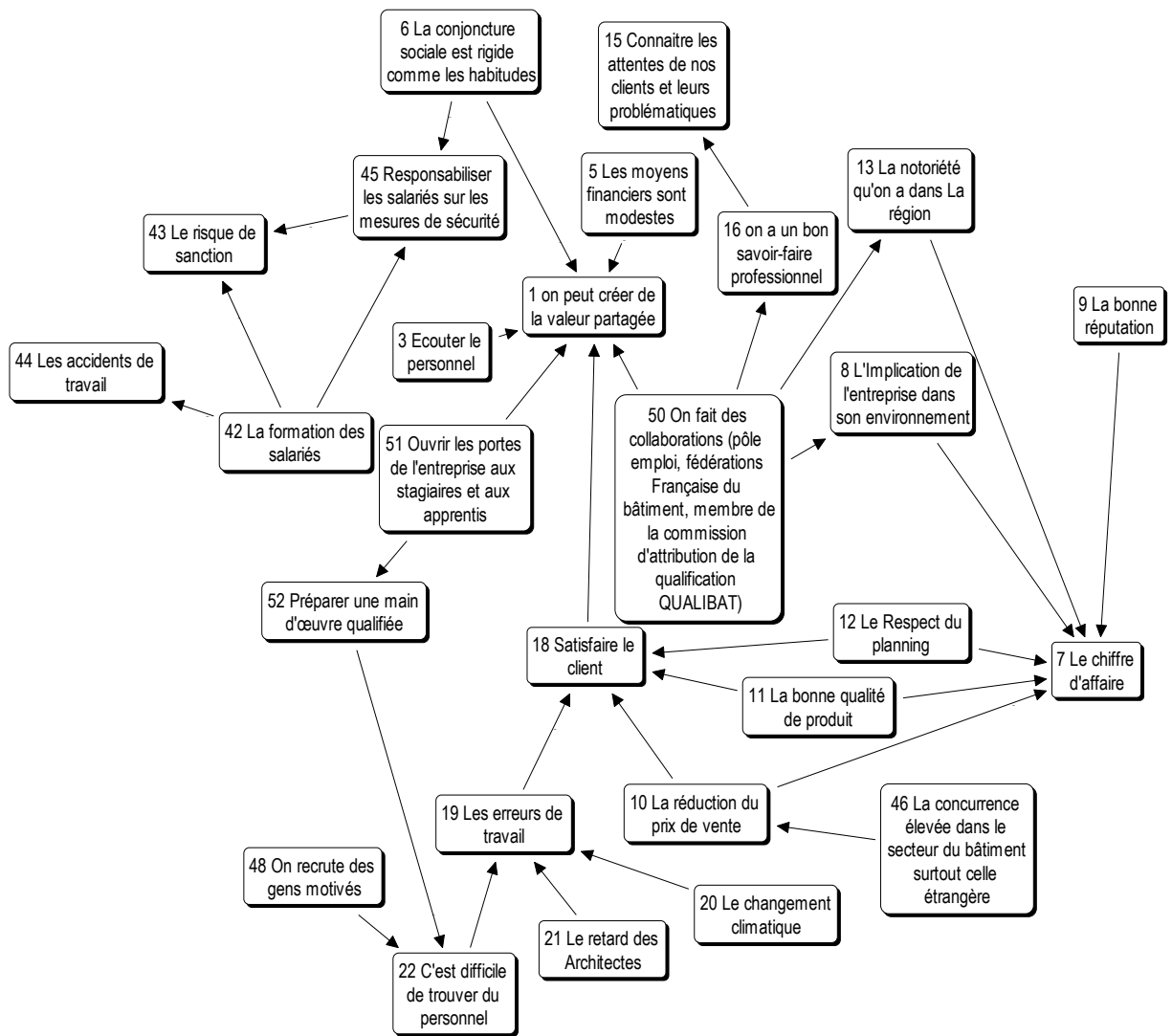
Chaque regroupement se compose de concepts fortement reliés entre eux et faiblement liés avec les autres ensembles de concepts. Cette analyse peut se faire avec le logiciel Decision Explorer par la commande *Cluster analysis*, un cluster contient un nombre minimum de 8 concepts et un nombre maximum de 30 concepts au tour d'une thématique principale. Le concept avec lequel commence l'analyse est déterminé aléatoirement par l'algorithme du logiciel (Cossette., 2003). Plus la carte comporte de groupes plus le dirigeant interviewé pense de façon structurée et présente une solide cohérence de ses idées, l'existence d'un seul groupe se traduirait donc par une plus grande complexité du sujet (Chabin, 2001)<sup>428</sup>.

La carte du dirigeant « A » révèle 2 groupes de concepts :

- Le premier groupe (figure 34), 28 concepts concerne principalement le concept de « la Création de Valeur Partagée » ainsi que le concept « chiffre d'affaires » cela peut nous révéler le lien que le dirigeant fait entre la thématique de la Création de Valeur Partagée et l'évolution du chiffre d'affaires.
- Le second groupe (figure 35), 23 concepts contient des concepts qui sont fortement connectés à thématique « Personnel » et « Coût de production » cela nous confirme encore l'importance que ce dirigeant accorde au « Personnel » et à sa forte influence sur les coûts de production.

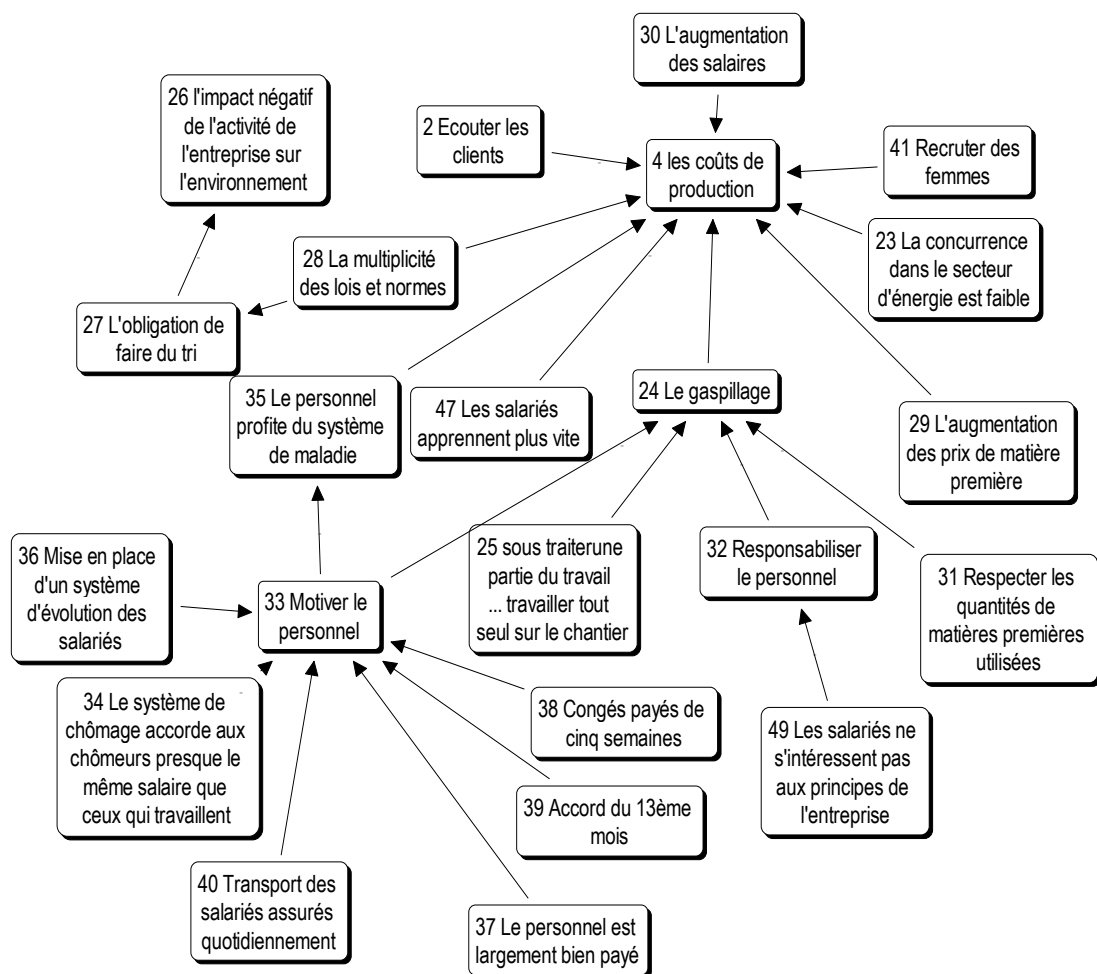
<sup>428</sup> RAKOTOMENA, H.M. *Op.cit.*, p. 6.





***Figure 34: Groupe1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***



***Figure 35: Groupe2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***

En dernière étape de cette analyse, il nous semble intéressant de classer les concepts les plus significatifs pour le dirigeant A selon leur appartenance aux différents axes de la Création de Valeur Partagée définis par Michael Porter. Ce serait un moyen pour déterminer la pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée.

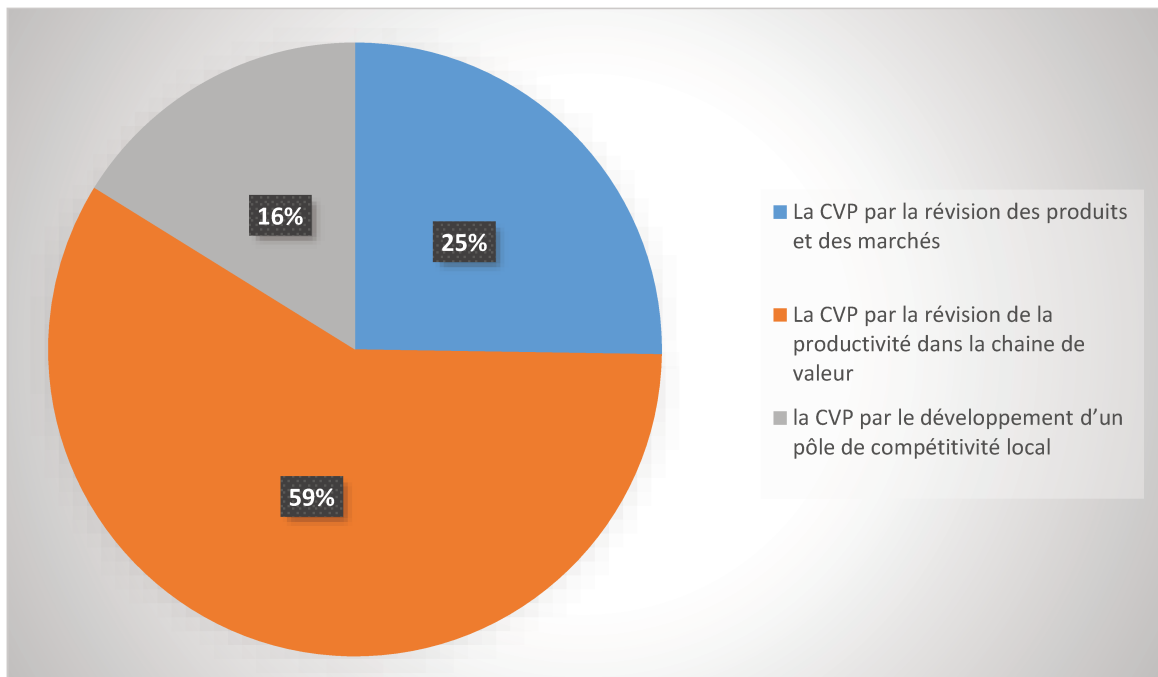
**Tableau 16: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant A**

<b>Les axes de Création de Valeur Partagée</b>	<b>Les concepts évoqués</b>
<u>La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés</u>	18 Satisfaire le client 2 Ecouter les clients 1 On peut créer de la valeur partagée
<u>La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</u>	4 Les coûts de production 24 Le gaspillage 3 Ecouter le personnel 33 Motiver le personnel 35 Le personnel profite du système de maladie 47 Les salariés apprennent plus vite (l'apprentissage chez les salariés) 1 On peut créer de la valeur partagée
<u>La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</u>	50 On fait des collaborations (pôle emploi, fédérations Française du bâtiment, membre de la commission d'attribution de la qualification QUALIBAT) 1 On peut créer de la valeur partagée

Le concept numéro 1 (On peut créer de la valeur partagée) ne touche pas à un seul axe ; d'où sa présence dans les trois axes de la Création de Valeur Partagée.

L'axe de Création de Valeur Partagée qui contient le plus de concepts est celui de la révision de la productivité dans la chaîne de valeur, suivi par l'axe de la révision des produits et marchés. Le dernier axe est celui de développement d'un pôle de compétitivité qui contient un seul concept.

L'histogramme suivant traduit l'importance accordée à chaque axe de la Création de Valeur Partagée chez le dirigeant de l'entreprise A.



***Figure 36: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant***

#### A

Dans le contexte de la PME A, la Création de Valeur Partagée peut passer de façon pertinente par le second axe c'est-à-dire par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (59%). Ce résultat peut être expliqué par la grande importance qu'occupe la partie prenante « salarié » dans l'esprit de ce dirigeant ainsi que par son premier objectif centré sur les coûts de production.

Le Chiffre d'affaires et la satisfaction des clients sont des objectifs très importants pour le dirigeant A ce qui explique que la Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés est possible (25%) mais reste moins pertinente que le second axe.

L'implication de l'entreprise dans son environnement est bon moyen d'action pour ce dirigeant qui donne aussi de l'importance aux collaborations avec d'autres parties prenantes de l'entreprise ce qui explique que la Création de Valeur Partagée peut passer par un développement d'un pôle de compétitivité local mais cet axe reste le moins pertinent par rapport aux deux autres (16%).

L'analyse de la carte cognitive du dirigeant A nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

- La carte cognitive du dirigeant « A » représente le moindre ratio Tête /Queue ce qui explique qu'il a une vision cognitive assez organisée des éléments de la Création de Valeur Partagée. D'ailleurs, il organise ses idées en deux groupes : Le premier groupe (figure 34) touche à la thématique de la Création de Valeur Partagée fortement connectée au chiffre d'affaires. Le second groupe (figure 35) contient des concepts fortement liés à la partie prenante « salariés » et aux coûts de production.
- les principaux objectifs<sup>429</sup> de ce dirigeant sont : Les coûts de production (Concept 4), la possibilité de créer de la valeur partagée (concept 1) et le chiffre d'affaires (concept 1)

<sup>429</sup> Les concepts qui sont considérés uniquement comme objectifs.

7). Quant aux moyens d'action<sup>430</sup> qu'il privilège : faire des collaborations avec des organismes (comme la fédération Française du bâtiment ou le pôle emplois ou faire partie la commission d'attribution de la qualification QUALIBAT) (concept 50) puis la formation des salariés (concept 42) ainsi que recruter des gens motivés (concept 48).

- Dans les moyens d'action on voit bien l'importance que le dirigeant « A » accorde aux Personnels cela explique pourquoi la Création de Valeur Partagée chez ce dirigeant peut passer par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (Axe ayant 59% des concepts centraux). La Création de Valeur Partagée peut ensuite passer par la révision des produits et marchés (25% des concepts centraux). Et enfin par le développement d'un pôle de compétitivité local (16% des concepts centraux).

### ***V.1.2.2- Analyse de la carte de l'entreprise B***

Pour le dirigeant B la thématique centrale est la satisfaction mutuelle des salariés et du patron (concept 23, Les salariés et le patron sont contents) avec un score de centralité de 14.

Ce dirigeant accorde ensuite de l'importance aux nouvelles procédures de travail (concept 21), puis à la Création de Valeur Partagée (concept 38) et à la productivité des salariés (concept 24) qui ont le même score de centralité 11. Les autres concepts touchent à différentes thématiques : le développement de l'entreprise, le chômage, la lourdeur des produits à soulever par les salariés, la satisfaction du client, l'embauche des stagiaires, le chiffre d'affaires et la formation des salariés. On peut conclure que les principales thématiques pour ce dirigeant touchent à la partie prenante « salariés » sauf le chiffre d'affaires et la satisfaction du client qui touchent au client et le développement de l'entreprise.

On peut dès présent comprendre l'intérêt que le dirigeant B accorde aux salariés puis aux clients.

***Tableau 17: Les concepts centraux du dirigeant B***

<b>Concepts</b>	<b>Nombre de concepts impliqués dans le calcul</b>	<b>Score de centralité</b>
23 Les salariés et le patron sont contents	28	14
21 Les nouvelles procédures de travail	21	12
38 Créer de la valeur partagée	25	11
24 La productivité des salariés	25	11
14 Développer l'entreprise	20	10
37 Limiter le chômage partiel ou économique des entreprises	21	8
26 Les produits sont lourds	18	8

<sup>430</sup> Les concepts qui sont considéré uniquement comme moyens d'action.

5 le gain du client et du consommateur, c'est à dire la satisfaction du client	16	8
2 Augmenter le CA de l'entreprise	14	7
16 Former les salariés	14	7
32 Prendre souvent des stagiaires	13	7

**Source : Utilisation du logiciel Decision Explorer commande CENT**

Les principaux objectifs de ce dirigeant sont : L'innovation (concept 6), le développement de l'entreprise (concept 14), augmenter le CA de l'entreprise (concept 2), La productivité des salariés (concepts 18) puis trouver facilement du personnel (concept 30).

La création de la valeur partagée (concept 38) est considérée par le dirigeant comme, à la fois, un objectif et un moyen d'action.

Les concepts : Nouvelles procédures de travail (concept 21), Les salariés et le patron sont contents (concept 23) constitue des explications et des moyens d'actions plus que des objectif.

L'entreprise B opère dans le secteur d'activité de l'industrie alimentaire, un secteur à forte concurrence cela explique pourquoi ce dirigeant s'intéresse à l'innovation et aux nouvelles procédures de travail comme principal moyen d'action.

Cette entreprise est une entreprise familiale qui emploie 8 salariés et c'est peut-être la raison pour laquelle le dirigeant a pour objectif d'assurer une bonne ambiance de travail entre un patron content et des salariés contents.

Le tableau suivant présente les principaux objectifs et moyens d'action du dirigeant de l'entreprise B<sup>431</sup>.

**Tableau 18: Les explications et conséquences du dirigeant B**

<b>Les principaux concepts</b>	<b>Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs</b>	<b>Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action</b>	<b>Totale des relations</b>
21 Les nouvelles procédures de travail	2	6	8
6 L'innovation, nouveaux produit	4	1	5
14 Développer l'entreprise	4	1	5
23 Les salariés et le patron sont contents	2	3	5
2 Augmenter le CA de l'entreprise	4	0	4

<sup>431</sup> Dans cette analyse on ne retient que les concepts ayant plus de deux relations avec d'autres concepts.

5 le gain du client et du consommateur, c'est à dire la satisfaction du client	2	2	4
18 La productivité des salariés	4	0	4
32 Prendre souvent des stagiaires	0	4	4
30 Trouver facilement du personnel...c'est compliqué de trouver les bons salariés	3	0	3
38 Créer de la valeur partagée	2	1	3

**Source : Utilisation du logiciel Decision Explorer commande « DOM »**

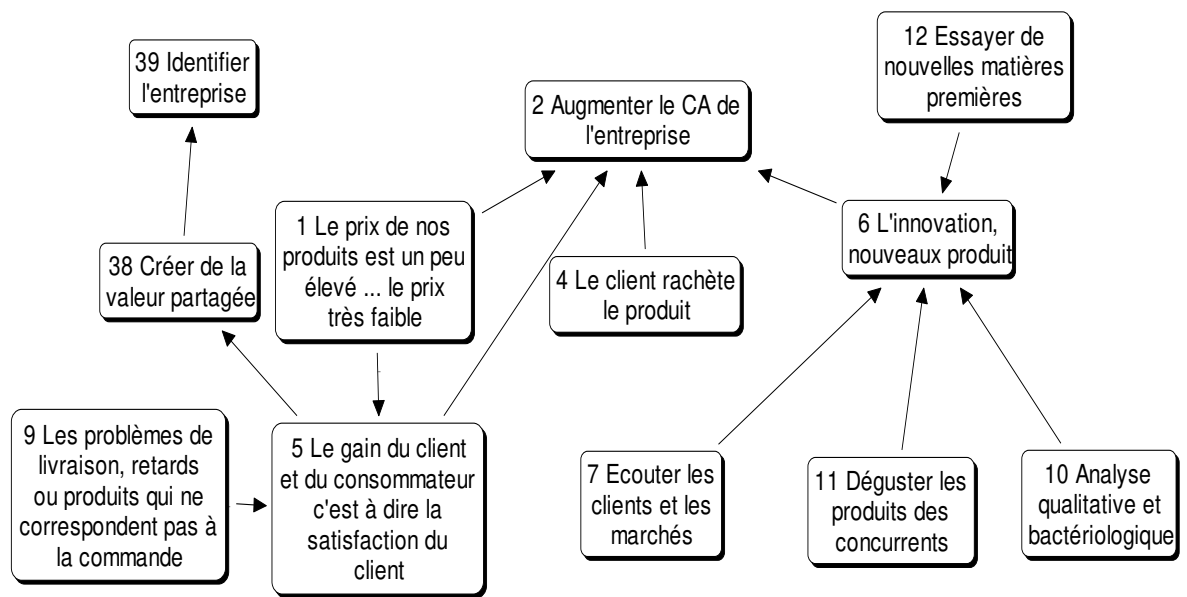
Ce dirigeant articule ses perceptions sur la thématique de la Création de Valeur Partagée autour de deux groupes :

Le premier groupe (figure 37) contient 12 concepts fortement liés entre eux dont l'importance est accordée à l'innovation et nouveaux produit (concept 6), l'augmentation du chiffre d'affaires (concept 2) et la satisfaction du client (concept 5). C'est à ce dernier thème que le dirigeant B connecte fortement la Création de Valeur Partagée (concept 38).

Le second groupe (figure 38) contient 22 concepts connectés autour d'un concept principal : Les nouvelles procédures de travail (concept 21) que le dirigeant relie fortement à plusieurs concepts concernant principalement les salariés tels que le sentiment de satisfaction des salariés et du patron (concept 23), et « la productivité des salariés » (concept 18).

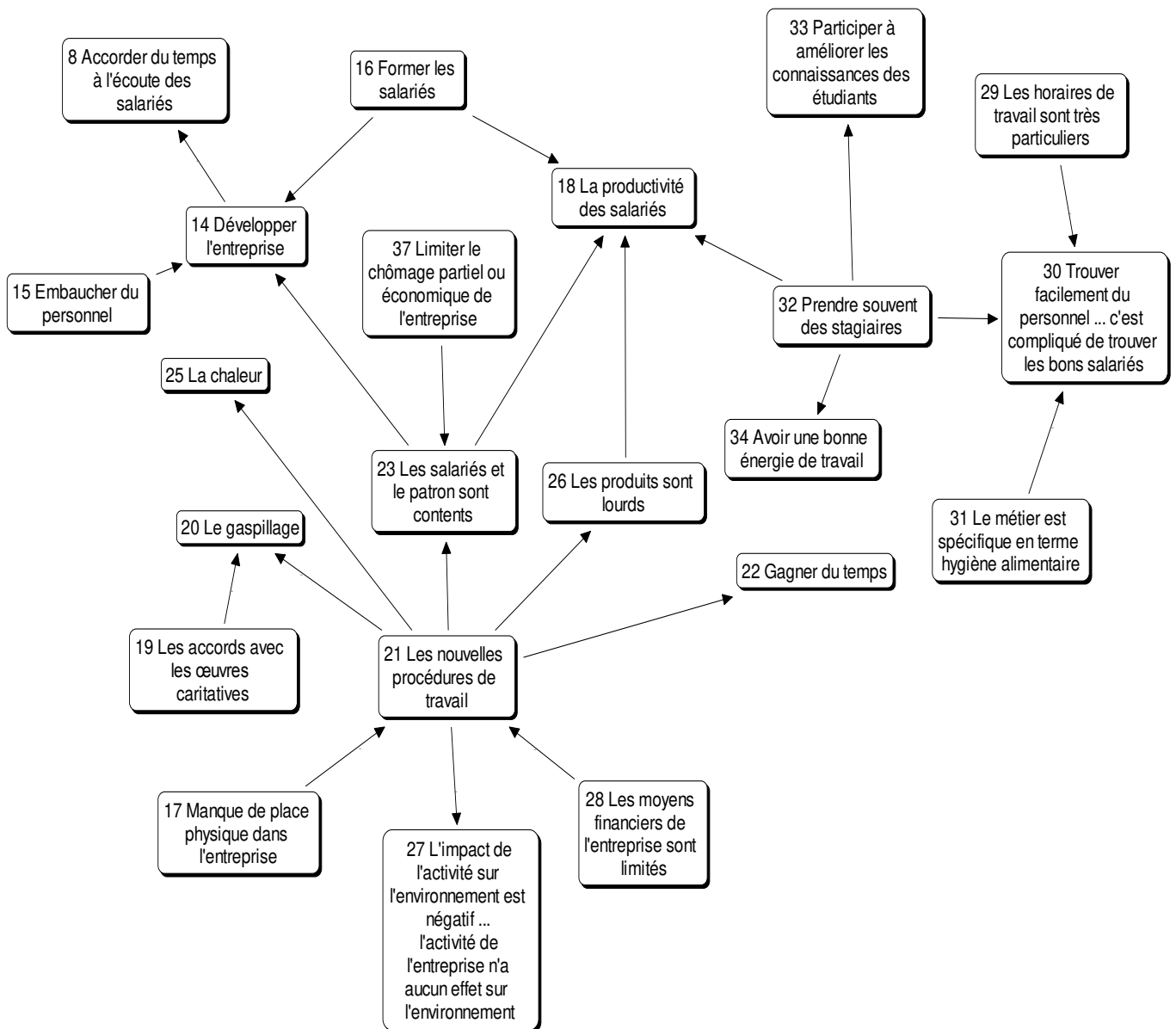
On peut conclure que ce dirigeant a des croyances simples et bien organisées concernant la Création de Valeur Partagée.

Il relie le chiffre d'affaires de l'entreprise à l'innovation et les nouvelles procédures de travail à la satisfaction mutuelle du dirigeant et des salariés. Quant à la Création de Valeur Partagée (concept 38) qui fait partie du premier groupement, il l'assemble principalement au sentiment de satisfaction du client et à l'identification de l'entreprise.



**Figure 37: Groupe1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B**  
**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**





***Figure 38: Groupe2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***

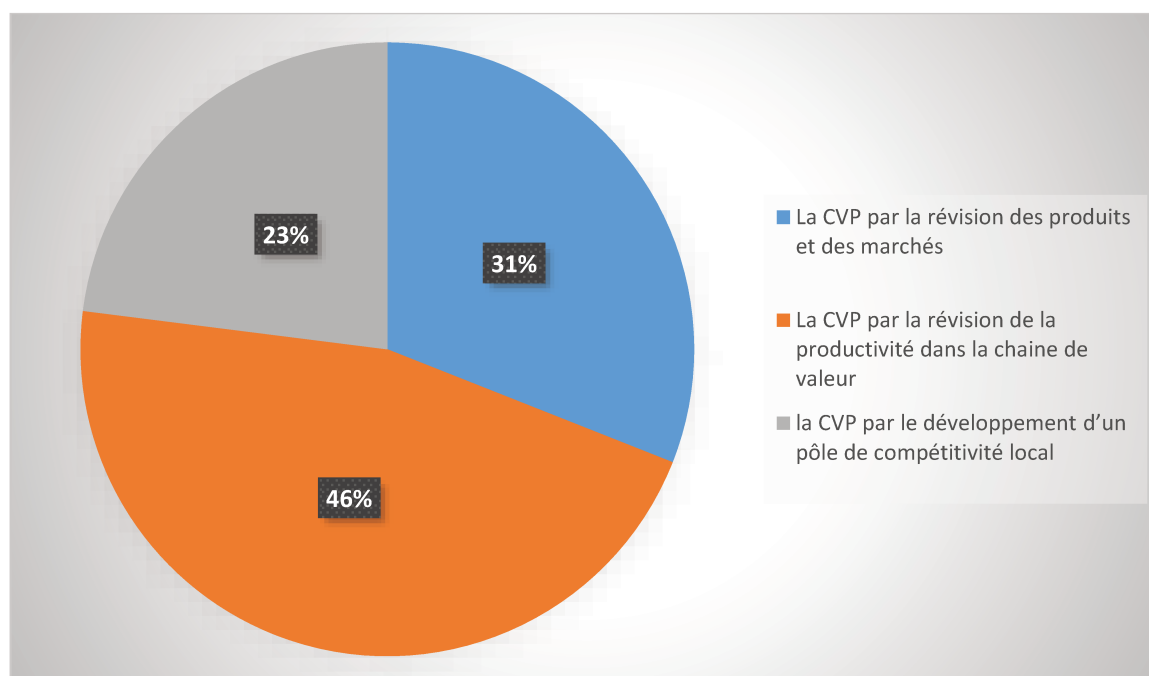
Pour comprendre l'axe de Création de Valeur Partagée privilégié par ce dirigeant on classe chaque concept central<sup>432</sup> évoqué par le dirigeant B selon les axes de la Création de Valeur Partagée présentés par Michael Porter (2011a).

<sup>432</sup> Voir Tableau 17- Les concepts centraux du dirigeant B.

**Tableau 19: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant B**

Les axes de Création de Valeur Partagée	Les concepts évoqués
<u>La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés</u>	38 Créer de la valeur partagée 14 Développer l'entreprise 5 le gain du client et du consommateur, et donc la satisfaction du client 2 Augmenter le CA de l'entreprise
<u>La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</u>	23 Les salariés et le patron sont contents 21 Les nouvelles procédures de travail 38 Créer de la valeur partagée 24 La productivité des salariés 26 Les produits sont lourds 16 Former les salariés
<u>La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</u>	38 Créer de la valeur partagée 37 Limiter le chômage partiel ou économique des entreprises 32 Prendre souvent des stagiaires

L'histogramme suivant traduit la part d'importance de chaque levier de Création de Valeur Partagée selon le nombre de concept centraux évoqués par le dirigeant de l'entreprise B



**Figure 39: Les axes de création de valeur privilégiés par le dirigeant B**

Le dirigeant B a plus de possibilité de créer de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur 46%. La Création de Valeur Partagée peut passer dans un

second temps par la révision des produits et marchés 31%. Cet axe ne représente que 25% chez le dirigeant A. Cette différence peut être expliquée par l'importance qu'accorde le dirigeant B à l'innovation et aux nouveaux produits (concept 6) considéré comme un des objectifs importants.

La Création de Valeur Partagée par le développement de pôle de compétitivité vient en dernière position, cet axe concerne principalement la contribution de l'entreprise à la création d'emplois permanents dans la société et la facilité de trouver du personnel pour l'entreprise.

Pour conclure,

- Le discours du dirigeant B révèle 37 concepts constituant deux *clusters* autour des quel le dirigeant organise ses idées concernant la Création de Valeur Partagée.
- Pour ce dirigeant c'est le concept : "Les salariés et le patron sont contents" (concept numéro 23) qui est au cœur de la thématique avec un score de centralité de 14 suivi du concept "Les nouvelles procédures de travail" (concept 21) qui est considéré comme son principal moyen d'action. Ces concepts peuvent être reliés directement au deuxième axe de Création de Valeur Partagée à savoir : la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur. En effets, cet axe est estimé le plus privilégié par ce dirigeant car il contient 46% des concepts centraux évoqués par le dirigeant.
- Les principaux objectifs de ce dirigeant à savoir : L'innovation, nouveaux produits (concept 6), le développement de l'entreprise (concept 14) et Augmenter le CA de l'entreprise (concept 2) expliquent la possibilité de créer de la valeur partagée par la redéfinition des produits et marchés (31%).
- Le troisième axe de la Création de Valeur Partagée reste peu privilégié par rapport au deux premiers, il concerne que 23% des concepts centraux évoqués par le dirigeant.

### ***V.1.2.3- Analyse de la carte de l'entreprise C***

L'entreprise « C » est une entreprise qui exerce son activité dans le secteur de santé, plus précisément dans l'hébergement médicalisé pour personnes âgées. Son dirigeant a indiqué le maximum de concepts (66 concepts) par rapport aux autres dirigeants sur la thématique de la Création de Valeur Partagée.

Le tableau suivant classe les dix premiers concepts centraux selon le score de centralité.

***Tableau 20: Les concepts centraux du dirigeant C***

Concepts	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
28 Les dépenses de consommation sont très élevées	23	15
26 On prend toujours des salariés en renfort	28	15
23 On pratique la Création de Valeur Partagée sans le calculer	26	14
22 Notre objectif est la satisfaction des clients et de leurs familles	27	14
66 On dénonce tout comportement de racisme envers nos salariés	21	10
43 On veut satisfaire nos salariés	16	10
29 Les charges de l'établissement sont très élevées	22	10
65 la formation du personnel en termes de bienveillance, l'humanité et la gestion des conflits	20	9
36 Apprendre des méthodes pour limiter le gaspillage d'eau	18	9

1 La demande de place en maison de retraite est élevée ... la demande est faible	10	9
--	----	---

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer Explorer commande CENT**

Les deux thématiques centrales pour le dirigeant de l'entreprise C sont les suivantes: les dépenses de consommation très élevées (concept 28) et la nécessité de prendre toujours des salariés en renfort (concept 26) avec un score de centralité de 15.

En deuxième position on retrouve la Création de Valeur Partagée (concepts 23) et la satisfaction des clients et de leurs familles (concept 22) avec un score de centralité de 14.

Dans les six concepts centraux restants il y a 3 concepts concernant les salariés : Le concept 66 : On dénonce tout comportement de racisme envers nos salariés, le concept : 43 on veut satisfaire nos salariés et le concept 65 : la formation du personnel en termes de bienveillance, l'humanité et la gestion des conflits ce qui montre l'importance que le dirigeant C accorde aux salariés.

Les trois concepts suivants concernent : les charges de l'entreprises (le concept 29, Les charges de l'établissement sont très élevées), le gaspillage (concept 36, Apprendre des méthodes pour limiter le gaspillage d'eau) et la demande (concept 1, La demande de place en maison de retraite est élevée).

Il nous semble intéressant de découvrir les objectifs et les moyens d'action de ce dirigeant<sup>433</sup>.

**Tableau 21: Les explications et conséquences du dirigeant C**

Le concept	Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs	Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action	Totale des relations
28 Les dépenses de consommation sont très élevées	10	1	11
1 La demande de place en maison de retraite est élevée ... la demande est faible	6	2	8
23 On pratique la Création de Valeur Partagée sans le calculer	6	1	7
43 On veut satisfaire nos salariés	7	0	7
22 Notre objectif est la satisfaction des clients et de leurs familles	4	1	5
26 On prend toujours des salariés en renfort	2	3	5
5 La capacité d'accueil est petite ou moyenne	1	3	4
16 On vise le bien être plus que la rentabilité ... la rentabilité est le plus important	3	1	4
51 On est adhérent à un groupement d'employeurs	0	4	4
3 Le taux d'occupation est élevé ... Il y a toujours des places disponible	2	1	3
36 Apprendre des méthodes pour limiter le gaspillage d'eau	2	1	3

<sup>433</sup> Dans cette analyse on ne retient que les concepts ayant plus de deux relations avec d'autres concepts.

42 On connaît les attentes de nos salariés ... on ignore les attentes de nos salariés	2	1	3
---	---	---	---

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande DOM**

L'objectif principal du dirigeant C concerne les dépenses de consommation (le concept 28 : Les dépenses de consommation sont très élevées) qui peut aussi être pris comme explication suivi de la satisfaction des salariés (concept 43). Ces objectifs peuvent nous donner une première idée sur la pertinence de la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur.

Son principal moyen d'action est d'adhérer à un groupement d'employeurs (concept 51) puis de prendre des stagiaires (concept 26). Le dirigeant C considère le concept 5 « la capacité d'accueil est limitée voir moyenne » comme une explication. Il se sert également de la demande élevée de place en maison de retraite pour atteindre ses objectifs (concept 1).

La Création de Valeur Partagée (concept 23) pour ce dirigeant est aussi un objectif important et moyen d'action moyen, ce concept entretient sept relations avec d'autres concepts.

Si on effectue une analyse groupement, on constate que ce dirigeant organise sa réflexion autour de trois groupements<sup>434</sup> ou encore trois thématiques centrales:

Le premier groupement (figure 40) se compose de 11 concepts dont la principale thématique est la demande de place en maison de retraite.

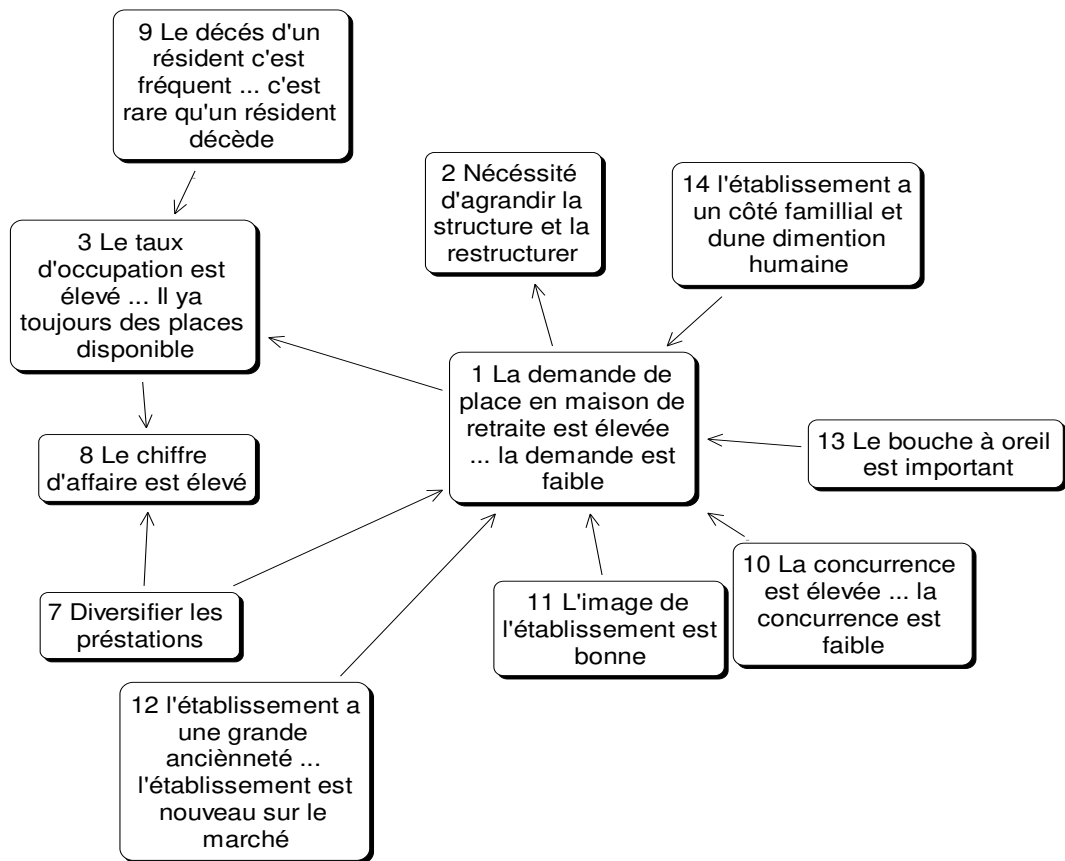
Le second groupement (figure 41) est composé de 21 concepts. Le concept 28 « Les dépenses de consommation sont très élevées » est au cœur de ce groupement.

Le troisième groupement (figure 42) se compose de 16 concepts dont les plus importants sont le concept 23 « On pratique la Création de Valeur Partagée sans le calculer » et le concept 43 « On veut satisfaire nos salariés ».

Notre analyse confirme la préoccupation de dirigeant C concernant les dépenses de consommation. Il est également conscient de la demande élevée liée au grand besoin de places en maison de retraite. On peut facilement remarquer que ce dirigeant relie fortement la Création de Valeur Partagée à la satisfaction des salariés.

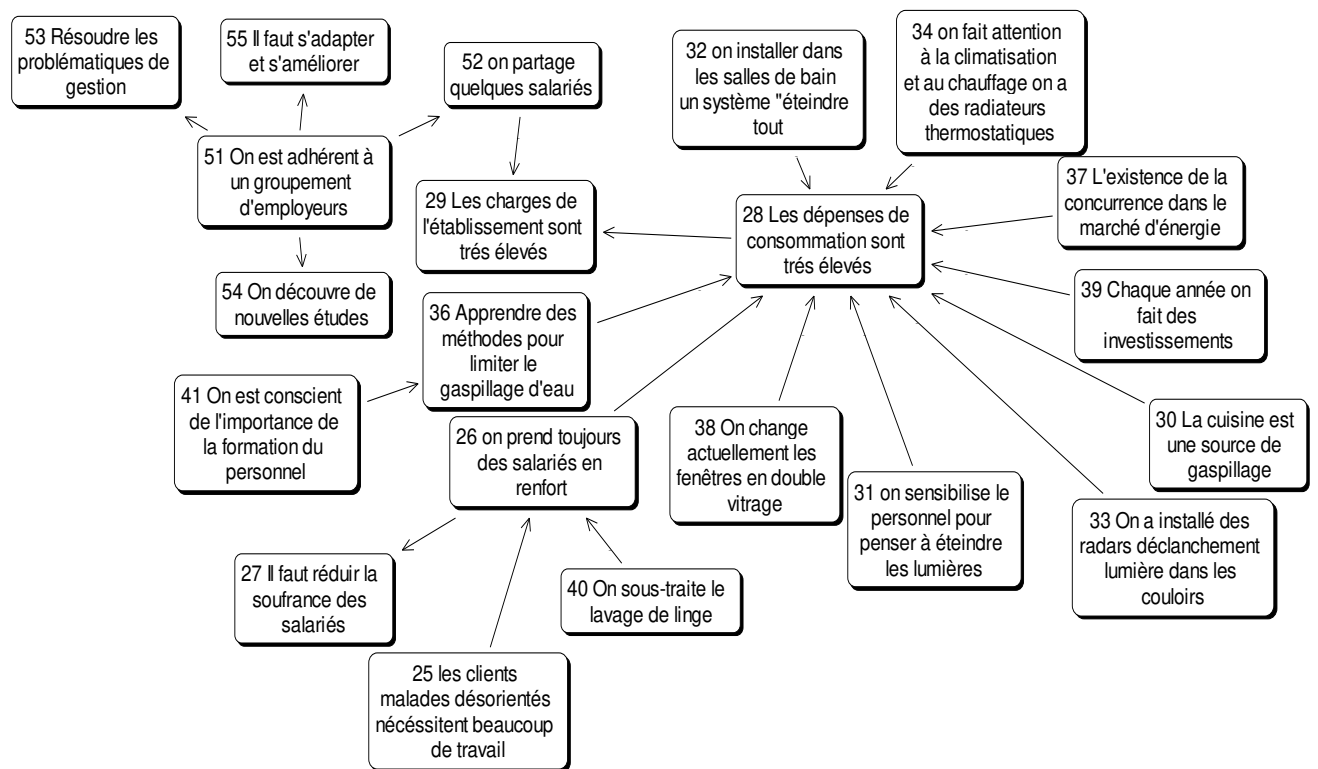
---

<sup>434</sup> On ne retient que les groupements qui contiennent plus de 8 concepts.



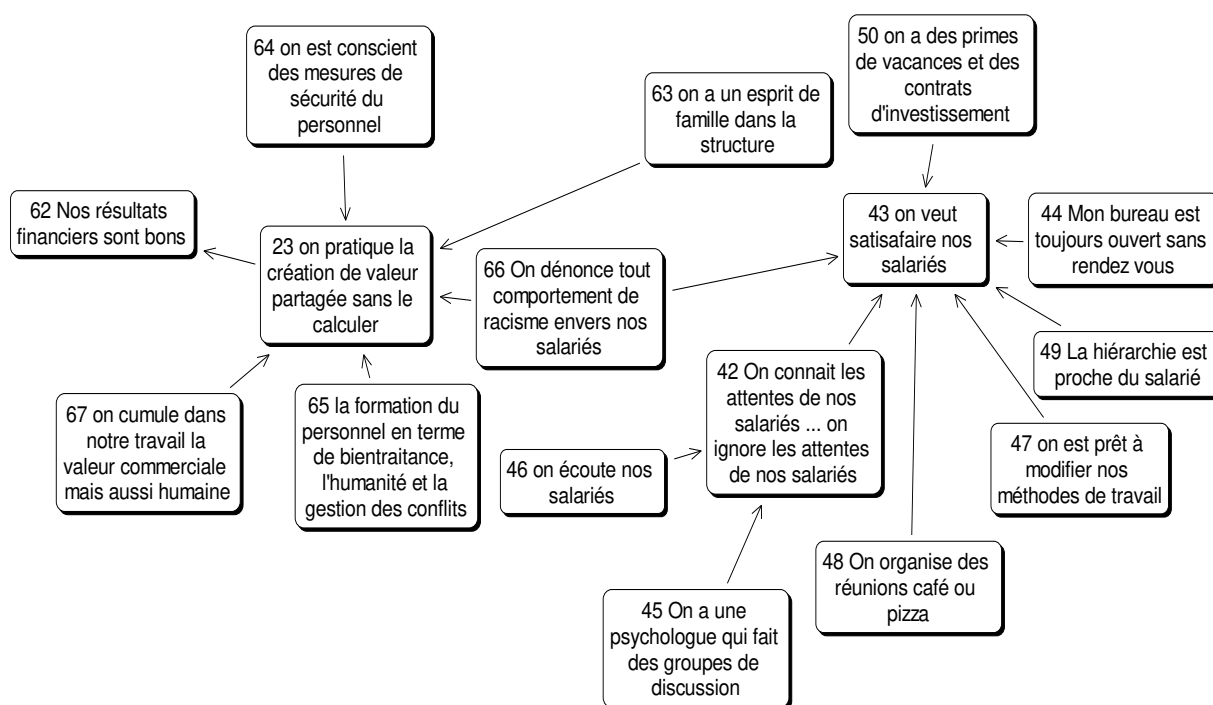
***Figure 40: Groupe 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***



***Figure 41: Groupe 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***



**Figure 42: Groupe 3 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

Le dirigeant C pense que la Création de Valeur Partagée est une stratégie que les entreprises peuvent appliquer sans s'en apercevoir. Toutefois il est intéressant de comprendre par quel axe ce dirigeant pense pouvoir créer facilement et de façon pertinente la valeur partagée.

Pour cela nous allons classer les dix concepts les plus importants évoqués dans sa carte cognitive selon les trois axes de la Création de Valeur Partagée proposés par Michael Porter (2011a).

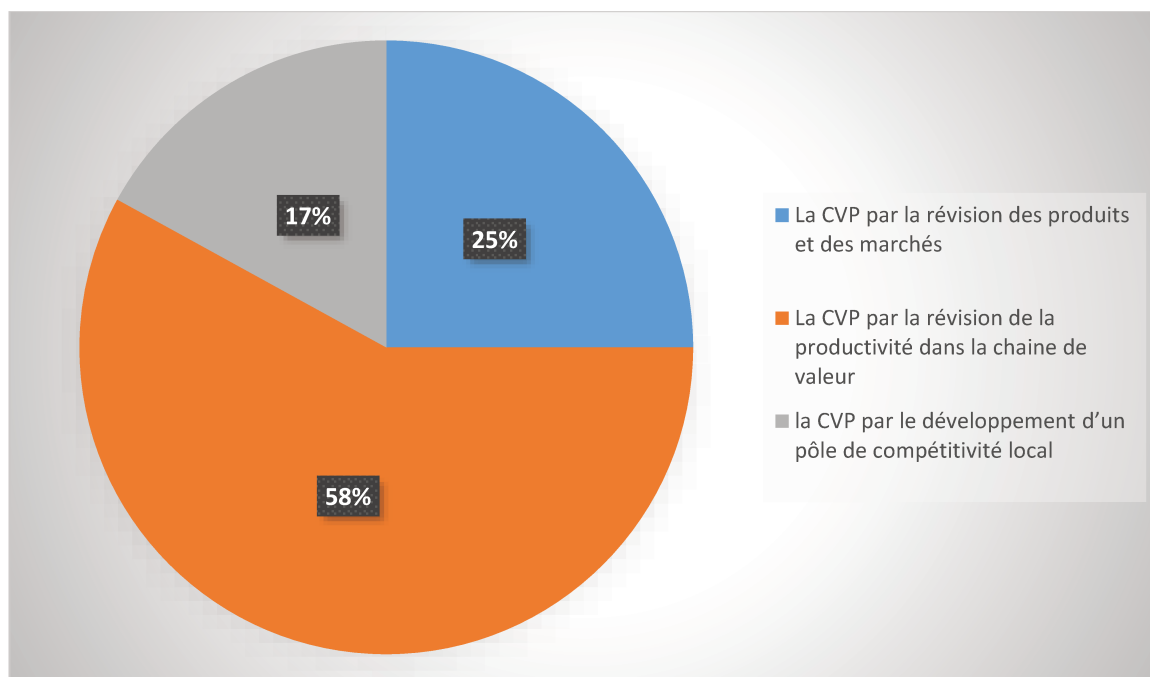
**Tableau 22: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant B**

Les axes de Création de Valeur Partagée	Les concepts évoqués
La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés	23 On pratique la Création de Valeur Partagée sans le calculer. 22 Notre objectif est la satisfaction des clients et de leurs familles. 1 La demande de place en maison de retraite est élevée ... la demande est faible.
La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur	28 Les dépenses de consommation sont très élevées. 23 On pratique la Création de Valeur Partagée sans le calculer. 66 On dénonce tout comportement de racisme envers nos salariés. 43 On veut satisfaire nos salariés. 29 Les charges de l'établissement sont très élevées. 65 La formation du personnel en termes de bienveillance, l'humanité et la gestion des conflits 36 Apprendre des méthodes pour limiter le gaspillage d'eau.



La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local	26 On prend toujours des salariés en renfort. 23 On pratique la Création de Valeur Partagée sans le calculer.
---	--

On peut traduire ce tableau en histogramme pour visualiser les différentes parts de chaque axe de Création de Valeur Partagée.



***Figure 43: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant***

## C

Le dirigeant de l'entreprise C, nous a confirmé pendant l'entretien que la Création de Valeur Partagée fait partie des stratégies applicables de manière spontanée dans son entreprise car c'est une manière de pensée qu'il adopte personnellement.

Il nous semble que l'axe de Création de Valeur Partagée le plus privilégié par ce dirigeant est celui de la révision de la productivité dans la chaîne de valeur. Cet axe répond à ses objectifs concernant les dépenses de consommation et la satisfaction de ses salariés.

La Création de Valeur Partagée peut encore être réalisée par la révision de des produits et marchés (25%) pour répondre à la demande élevée de place en maison de retraite.

Enfin la Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité est faible par rapport aux deux autres axes mais possible (17%), cet axe peut être expliqué par les deux moyens d'action privilégiés par le dirigeant C à savoir : prendre des stagiaires et adhérer à des groupements d'employeurs.

L'analyse de la carte cognitive du dirigeant C nous révèle les constats suivants :

- La carte cognitive du dirigeant C est la carte qui contient le maximum de concepts (66 concepts) reliés avec 63 liens ce qui explique que ce dirigeant a plus de facilité de

développement des éléments touchant à la thématique de la Création de Valeur Partagée cela peut être expliqué par la nature très sociétale de son activité.

- Son discours est le moins dense (0.01) ce qui explique que la thématique de la Création de Valeur Partagée ne représente pas une très grande complexité pour ce dirigeant, au moins sur le niveau cognitif, d'ailleurs il tisse ses différentes idées de manière simple et très organisées (ratio Tête /Queue = 0.35), le nombre de queues élevé dans sa carte cognitive explique qu'il a des idées orientées vers l'identification des problématiques de son activité (Verstraete T., 1996).
- Son majeur objectif concerne les dépenses de consommation (le concept 28 : Les dépenses de consommation sont très élevées) qui peut aussi être pris comme explication suivi de la satisfaction de ses salariés (concept 43).
- Son principal moyen d'action est l'adhésion à un groupement d'employeur (concept 51) puis de prendre des stagiaires (concept 26).
- Comme pour les deux dirigeants qui le précèdent, la Création de Valeur Partagée pour ce dirigeant peut s'instaurer plus facilement à travers le second axe, c'est-à-dire la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (58%), puis par le premier axe (la révision des produits et marchés 25%) et en dernier par le développement d'un pôle de compétitivité local (17%).

#### ***V.1.2.4- Analyse de la carte de l'entreprise D***

L'entreprise D a pour activité la fabrication de produits en plastiques destinés à l'usage quotidien. La carte cognitive de ce dirigeant est la plus simple en termes de nombre de concepts (28) et de liens (24).

Les principaux concepts de ce dirigeant sont présentés dans le tableau suivant :

***Tableau 23: Les concepts centraux du dirigeant D***

<b>Concepts</b>	<b>Nombre de concepts impliqués dans le calcul</b>	<b>Score de centralité</b>
6 Les charges de l'entreprise sont élevées	13	8
7 L'entreprise doit survivre	12	7
15 Eviter de donner des remises supplémentaires	12	6
28 Le gaspillage du temps	11	5
5 L'obligation de faire des investissements	11	5
23 On ne peut pas rependre à la demande des salariés concernant les augmentations de salaire	11	4
18 Le coût de l'électricité est très élevé	11	4
16 On essaye d'être rapide dans la préparation des commandes	9	4
12 On pratique des prix non élevés ... nos prix sont élevés	9	4
22 Les mesures de sécurités obligatoires ne sont pas respectées par les salariés	4	3
20 Les salariés s'accrochent à leurs anciennes méthodes de travail habituelles	4	3
14 On essaye de limiter les défauts dans les commandes	8	3
8 On accepte de faire les petites commandes que nos concurrents refusent	3	3

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande CENT***

Les charges de l'entreprise (concept 6) et la survie de l'entreprise (concept 7) sont les deux premières thématiques, préoccupations dominantes pour le dirigeant D. Ce dernier

s'intéresse aussi au concept 15 « Eviter de donner des remises supplémentaires), au concept 28 « Le gaspillage du temps » et au concept 5 « L'obligation de faire des investissements ».

Tous les concepts centraux du dirigeant D peuvent refléter les préoccupations de ce dirigeant en termes de la rentabilité financière de son entreprise.

Ces préoccupations peuvent bien s'éclaircir à travers une analyse des objectifs et des moyens d'action de ce dirigeant<sup>435</sup>.

**Tableau 24: Les explications et conséquences du dirigeant D**

<b>Le concept</b>	<b>Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs</b>	<b>Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action</b>	<b>Totale des relations</b>
6 Les charges de l'entreprise sont élevées	5	1	6
7 l'entreprise doit survivre	3	0	3
8 On accepte de faire les petites commandes que nos concurrents refusent	0	3	3
20 Les salariés s'accrochent à leurs anciennes méthodes de travail habituelles	1	2	3

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande DOM**

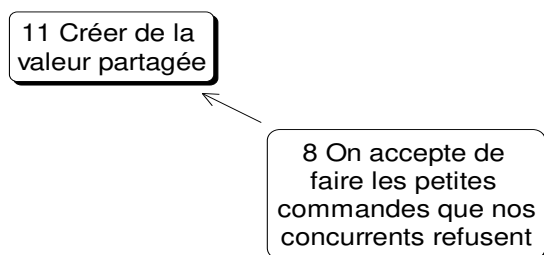
Les principaux objectifs du dirigeant D concernent effectivement les charges de son entreprise (concept 6) qui considère aussi comme moyen d'action et la survie de l'entreprise (concept 7).

Son principal moyen d'action sur le marché est d'accepter de réaliser les petites commandes que ses concurrents refusent de faire (concept 8).

Le concept 20 « Les salariés s'accrochent à leurs anciennes méthodes de travail habituelles » peut être une bonne explication pour le dirigeant D.

A l'inverse des dirigeants précédents, la Création de Valeur Partagée ne figure pas parmi les principaux objectifs et moyens d'action du dirigeant D. Un aperçu sur la carte cognitive de ce dirigeant nous montre que ce concept n'entretient qu'une seule relation avec les autres concepts (figure 44).

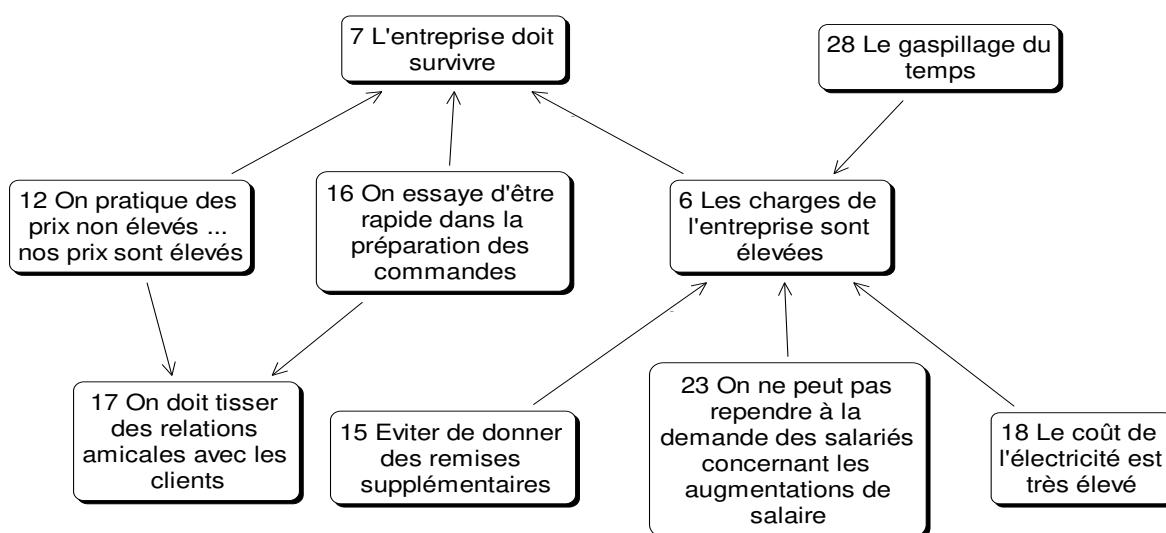
<sup>435</sup> Dans cette analyse on ne retient que les concepts ayant plus de deux relations avec d'autres concepts.



**Figure 44 : Le concept Création de Valeur Partagée dans la carte cognitive du dirigeant D**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

L'étude des regroupements présents sur la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise D permettra d'approfondir notre analyse. Elle révèle que le dirigeant D organise ses croyances autour d'un seul *cluster*<sup>436</sup> (figure 45) de 9 concepts ce qui signifie que sa perception de la Création de Valeur Partagée n'est pas du tout simplifiée en groupements prédéfinis et donc ce dirigeant, au contraire des dirigeants précédents, est fortement sensible aux modifications de son environnement dans la mesure où ce cluster peut être considéré comme la seule partie robuste de son discours. Il concerne les charges de l'entreprise, en effet ce dirigeant croit fortement au lien existant entre les charges de l'entreprise et la survie de celle-ci.



**Figure 45: Groupement de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise D**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

<sup>436</sup> Qui contient plus de 8 concepts

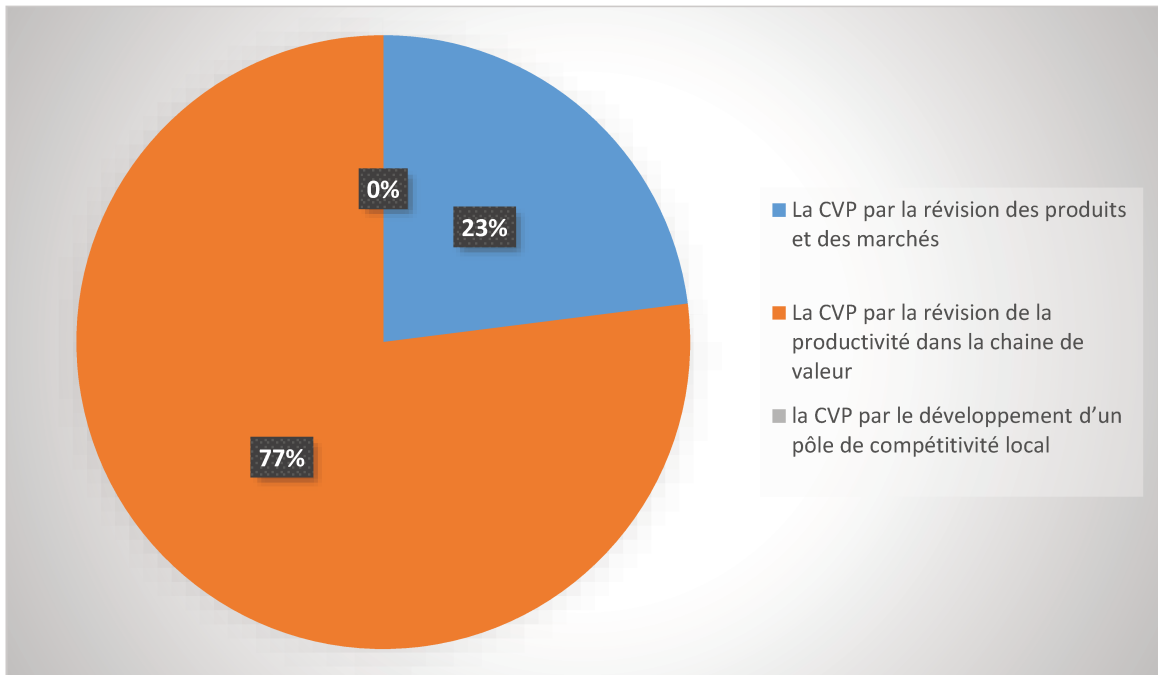
A l'inverse des dirigeants précédents, le concept de la Création de Valeur Partagée ne figure pas dans les principaux concepts cités par le dirigeant D. Toutefois, on peut essayer de comprendre lesquels des axes de la Création de Valeur Partagée pourraient éventuellement être privilégiés par le dirigeant D.

Si on classe les concepts centraux cités par le dirigeant D selon leurs relations avec chaque axe de Création de Valeur Partagée, on obtient le tableau suivant :

**Tableau 25: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant D**

Les axes de Création de Valeur Partagée	Les concepts évoqués
<u>La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés</u>	7 L'entreprise doit survivre 12 On pratique des prix non élevés ... nos prix sont élevés 8 On accepte de faire les petites commandes que nos concurrents refusent
<u>La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</u>	6 Les charges de l'entreprise sont élevées 15 Eviter de donner des remises supplémentaires 28 Le gaspillage du temps 5 L'obligation de faire des investissements 23 On ne peut pas reprendre à la demande des salariés concernant les augmentations de salaire 18 Le coût de l'électricité est très élevé 16 On essaye d'être rapide dans la préparation des commandes 22 Les mesures de sécurités obligatoires ne sont pas respectées par les salariés 20 Les salariés s'accrochent à leurs anciennes méthodes de travail habituelles 14 on essaye de limiter les défauts dans les commandes
<u>La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</u>	

On peut traduire ce tableau en histogramme pour visualiser les différentes parts de chaque axe de Création de Valeur Partagée.



***Figure 46: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant***

## D

Nous pouvons remarquer que le dirigeant D pourra éventuellement privilégier la Création de Valeur Partagée par le second axe c'est-à-dire par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (77%). Dans cette entreprise, la Création de Valeur Partagée ne peut passer par le développement d'un pôle de compétitivité local (aucun des concepts centraux cités par le dirigeant ne peut être relié à cet axe) mais peut passer par la révision des produits et marchés (23%).

Pour conclure,

- Le dirigeant D est le dirigeant qui a moins développé le discours sur la Création de Valeur Partagée.
- Il a cité 28 concepts qui révèlent son objectif ultime qui est de réduire les charges de son entreprise pour assurer sa survie. En effet, les préoccupations concernant les charges de l'entreprise constituent la seule partie qui pourra être qualifiée de robuste ou inchangeable dans son discours (le seul cluster existant).
- A l'inverse des dirigeants précédents, la Création de Valeur Partagée ne figure pas parmi les principaux objectifs du dirigeant D, mais elle peut se réaliser pertinemment par une révision de la productivité dans la chaîne de valeur (77%), et faiblement par la révision des produits et marchés (23%). La Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local est un axe qui n'est pas pertinent dans le contexte de cette entreprise.

### V.1.2.5- Analyse de la carte de l'entreprise E3

L'entreprise « E » a pour activité les travaux de menuiserie métallique et serrurerie. La carte cognitive de son dirigeant est assez complexe, elle contient 45 concepts dont les principaux<sup>437</sup> sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 26: Les concepts centraux du dirigeant E**

Concepts	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
11 On est rapidement réactifs	24	12
1 Le chiffre d'affaires	21	12
26 Il faut rester très à l'écoute des salariés concernant les conditions de travail (fonctionnement des ordinateurs, camions, ...)	21	11
10 On a une obligation de bonne qualité qui est surveillée périodiquement	23	9
43 Les fournisseurs commettent énormément de fautes dans les commandes	18	8
38 C'est difficile de trouver des compétences	17	8
31 Si un salarié n'est pas bien dans son travail ça va se ressentir au niveau de sa productivité	18	8
5 On est certifié ISO	13	8
46 On a une dynamique commerciale	15	7
44 On a souvent des retards devant nos clients	16	7
28 On fait deux ou trois une réunion annuelle	15	7
23 Nos méthodes de travail changent souvent comme les produits	15	7
20 Les clients s'intéressent à notre rapport qualité/prix	12	7
18 Les clients sont généralement satisfaits	11	7

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande CENT**

Les deux principaux concepts pour ce dirigeant concernent la réactivité de l'entreprise (concept 11) et le chiffre d'affaires (concept 1) avec un score de centralité de 12. En deuxième position on trouve le concept 26 : Il faut rester très à l'écoute des salariés concernant les conditions de travail (fonctionnement des ordinateurs, camions, ...) avec un score de centralité de 11. La qualité des produits (concept 10) est aussi un thème très intéressant pour le dirigeant E (score de centralité égale à 9).

Les autres concepts concernent différents thèmes : Les fournisseurs (concept 43), trouver des compétences (concept 38), les conditions de travail des salariés (concept 31), la certification ISO (concept 5), le dynamisme commercial (concept 46), la satisfaction des clients (concept 44, 20 et 18), puis les méthodes de travail et les réunions dans l'entreprise (concept 23 et 28) etc.

La multiplicité des thèmes cités par ce dirigeant nous incite à essayer d'identifier les objectifs et les explications ou des moyens d'action, d'où le besoin d'une analyse des explications et conséquences<sup>438</sup>.

<sup>437</sup> Les premiers concepts selon les scores de centralité

<sup>438</sup> Dans cette analyse on ne retient que les concepts ayant plus de deux relations avec d'autres concepts.

**Tableau 27: Les explications et conséquences du dirigeant E**

<b>Le concept</b>	<b>Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs</b>	<b>Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action</b>	<b>Totale des relations</b>
1 Le chiffre d'affaires	8	0	8
26 Il faut rester très à l'écoute des salariés concernant les conditions de travail (fonctionnement des ordinateurs, camions, ...)	4	2	6
5 On est certifié iso	1	4	5
18 Les clients sont généralement satisfaits	5	0	5
11 On est rapidement réactifs	3	1	4
39 On a une grande part de budget pour les formations (On dépasse les formations obligatoires)	2	2	4
7 On envoie à nos clients des enquêtes de satisfaction après 4 mois de la vente	1	2	3
20 Les clients s'intéressent à notre rapport qualité/prix	2	1	3
38 C'est difficile de trouver des compétences	1	2	3
23 Nos méthodes de travail changent souvent comme les produits	0	3	3

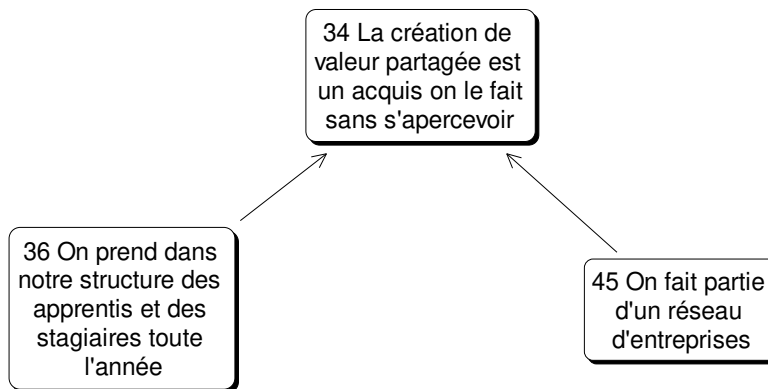
**Source : Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande DOM**

L'objectif primordial de ce dirigeant est le chiffre d'affaires (concept 1), puis l'écoute des salariés (concept 26) qui peut aussi être un moyen d'action ou une explication suivi de la satisfaction des clients. La réactivité (concept 11) et le rapport qualité/prix (concept 20) sont des objectifs mais aussi des moyens d'action pour le dirigeant E.

Le principal moyen d'action du dirigeant E est la certification ISO directement liée avec la bonne image de l'entreprise (IV.2.1.5 La carte cognitive du dirigeant E). Les autres moyens d'actions du dirigeant E sont : l'écoute des salariés, la formation des salariés et les enquêtes de satisfaction des clients, la modification des méthodes de travail. Trouver des compétences est pour ce dirigeant une finalité et aussi un moyen d'action.

La Création de Valeur Partagée (concept 34) se présente aussi comme un objectif de ce dirigeant, mais elle ne figure pas dans le tableau 27 car elle n'entretient que deux relations avec deux autres concepts (figure 47).






---

**Figure 47: Le concept Création de Valeur Partagée dans la carte cognitive du dirigeant E**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

L'analyse des regroupements de la carte cognitive du dirigeant E révèle deux *clusters*<sup>439</sup>.

Le premier groupement (figure 48) contient 30 concepts et concerne principalement le chiffre d'affaires.

Le second groupement (figure 49) contient 11 concepts concernant la partie prenante « salariés » comme la formation des salariés, les conditions de travail, les compétences, la motivation etc.

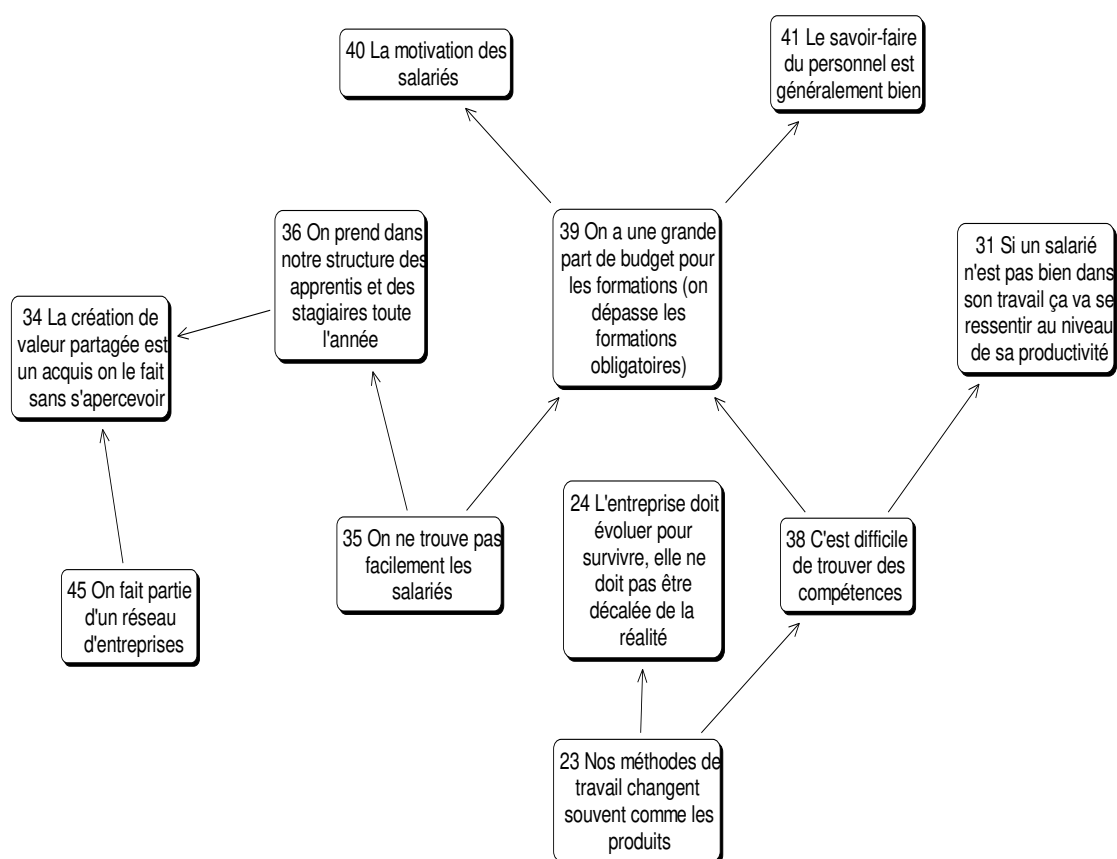
---

<sup>439</sup> On ne prend en considération que les *clusters* ayant plus de 8 concepts



**Figure 48: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**



**Figure 49: Groupement 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

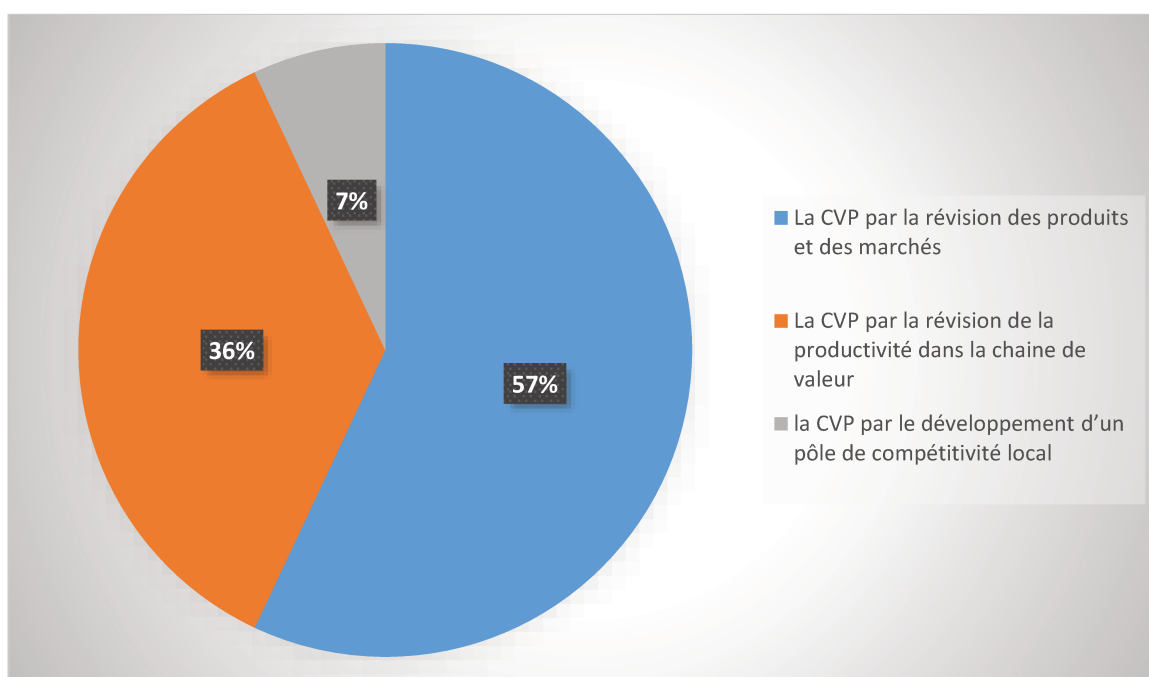
Ce dirigeant s'intéresse prioritairement au chiffre d'affaires mais reste conscient de l'importance du capital humain dans son entreprise. Nous allons classer les principales thématiques citées dans son discours selon les trois axes de Création de Valeur Partagée pour comprendre lequel des axes sera le plus pertinent selon ce dirigeant.

**Tableau 28: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E**

Les axes de Création de Valeur Partagée	Les concepts évoqués
<u>La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés</u>	11 On est rapidement réactifs 1 Le chiffre d'affaires 10 On a une obligation de bonne qualité qui est surveillée périodiquement 46 On a une dynamique commerciale 5 On est certifié iso 44 On a souvent des retards devant nos clients 20 Les clients s'intéressent à notre rapport qualité/prix 18 Les clients sont généralement satisfaits

<u>La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</u>	26 Il faut rester très à l'écoute des salariés concernant les conditions de travail (fonctionnement des ordinateurs, camions, ...) 43 Les fournisseurs commettent énormément de fautes dans les commandes 31 Si un salarié n'est pas bien dans son travail ça va se ressentir au niveau de sa productivité 28 On fait deux ou trois une réunion annuelle 23 Nos méthodes de travail changent souvent comme les produits
<u>La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</u>	38 C'est difficile de trouver des compétences

On peut traduire ce tableau en histogramme pour visualiser les différents pourcentages de pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée (figure 50).



**Figure 50: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant**

## E

La Création de Valeur Partagée chez le dirigeant E passerait de façon pertinente par le premier Axe c'est-à-dire la Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés (57%) puis par le second c'est-à-dire la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (36%), alors que le troisième axe c'est-à-dire la création de valeur par le développement d'un pôle de compétitivité local n'est pas très pertinent pour ce dirigeant (7%). Ces résultats sont confirmés par les objectifs primordiaux de ce dirigeant qui sont plus orientés vers le chiffre d'affaires et la satisfaction de ses clients et son principal moyen d'action qui est le capital humain de son entreprise.

Les principaux résultats de l'analyse de la carte cognitive de ce dirigeant :

- Il organise ses croyances autour de la Création de Valeur Partagée de manière plus ou moins complexe (deux clusters, le premier s'articule autour du chiffre d'affaires et le second autour des salariés de l'entreprise).
- Il pense que la Création de Valeur Partagée peut être un objectif mais sans que ça soit parmi les principaux objectifs de l'entreprise.
- La Création de Valeur Partagée peut passer de façon plus pertinente par la révision des produits et marchés (57%) ce qui est explicable par l'objectif primordial de ce dirigeant d'augmenter son chiffre d'affaires.
- L'écoute des salariés est le principal moyen d'action de ce dirigeant ce qui peut expliquer la pertinence de la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (36%).
- Comme la plupart des autres entreprises, la Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local n'est pas un axe très pertinent dans le contexte de cette PME (7%).

### ***V.1.2.6- Analyse de la carte de l'entreprise F***

L'entreprise F opère dans le secteur de nettoyage courant. Son dirigeant A beaucoup évolué dans ses choix professionnels avec des passages de l'électronique à la finance puis vers le nettoyage.

La carte cognitive de ce dirigeant contient 32 concepts et 30 relations. Les principaux concepts cités dans le discours du dirigeant F sur la Création de Valeur Partagée sont présentés dans le tableau suivant.

***Tableau 29: Les concepts centraux du dirigeant F***

<b>Concepts</b>	<b>Nombre de concepts impliqués dans le calcul</b>	<b>Score de centralité</b>
5 L'entreprise a une bonne réputation	14	8
16 Les salariés sont motivés	12	7
9 Nos procédures de travail sont toujours innovantes	13	7
1 L'entreprise réalise un chiffre d'affaires assez stable ... le CA est en baisse	14	7
15 Les salariés cherchent à améliorer leur productivité	11	6
14 La principale motivation des salariés est d'avoir un Job	12	6
7 On est très réactifs	11	6
22 On répond souvent aux demandes d'augmentation de salaire au mérite	10	5
12 Les salaires et les charges salariales constituent la grande part de nos factures	10	5
33 On travaille avec quelques concurrents en bonne intelligence	9	4
30 On embauche à travers les connaissances	8	4
21 On consacre beaucoup de temps à l'écoute des salariés	8	4
20 On a une bonne relation entre le patron et les salariés	8	4
17 On ne garde pas les salariés qui ne s'améliorent pas dans leur travail	7	4
13 On fait régulièrement des formations et des stages de perfectionnement	8	4
11 Nos fournisseurs améliorent sans cesse leurs produits	8	4
10 On s'adapte à la particularité de certains clients comme les hôpitaux	8	4

4 Les clients cherchent à baisser leurs dépenses	7	4
3 Les tarifs sont en baisse	9	4

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande CENT**

Les principales thématiques citées par le dirigeant F dans son interview sur la Création de Valeur Partagée concernent la réputation de l'entreprise (concept 5) avec un score de centralité égale à 8 suivie de la motivation des salariés (concept 16), l'innovation dans les procédures de travail (concept 9) et le chiffre d'affaires de l'entreprise (concept 1) ayants un score de centralité de 7.

La productivité des salariés (concept 15), la réactivité de l'entreprise (concept 7) et le concept 15 (la principale motivation des salariés est d'avoir un Job) sont aussi des thématiques principales pour le dirigeant F avec un score de centralité égale à 6.

Les autres concepts importants concernent surtout les salariés (concept 22, 12, 30, 21, 20, 17 et 13).

La remarque qu'on peut faire à ce niveau est l'importance des salariés pour ce dirigeant, toutefois il est intéressant d'analyser ses différents objectifs et moyens d'action.

**Tableau 30: Les explications et conséquences du dirigeant F<sup>440</sup>**

Le concept	Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs	Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action	Totale des relations
9 Nos procédures de travail sont toujours innovantes	3	2	5
16 Les salariés sont motivés	5	0	5
15 Les salariés cherchent à améliorer leur productivité	4	0	4
1 L'entreprise réalise un chiffre d'affaires assez stable ... le CA est en baisse	3	0	3
5 L'entreprise a une bonne réputation	2	1	3
7 On est très réactifs	2	1	3

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande DOM**

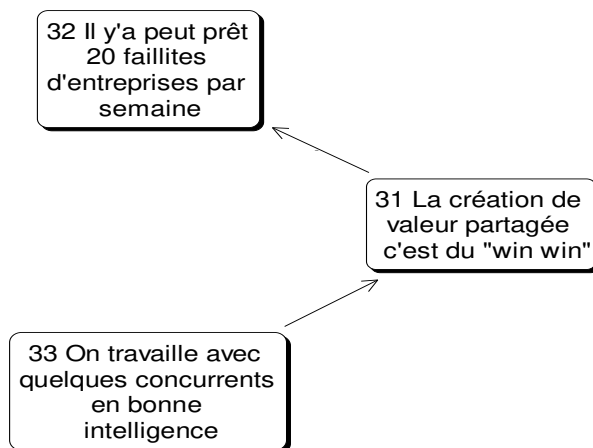
La motivation des salariés est le plus important des objectifs de ce dirigeant suivi de la productivité des salariés et puis du chiffre d'affaires de l'entreprise.

L'innovation dans les procédures de travail est aussi un objectif important pour le dirigeant F mais c'est également son principal moyen d'action.

La réputation et la réactivité de l'entreprise sont des objectifs mais aussi des moyens d'action importants pour ce dirigeant.

Le concept de la Création de Valeur Partagée (figure 51) est pour ce dirigeant un objectif et aussi un moyen d'action mais moins important que les concepts cités dans le tableau 30.

<sup>440</sup> On ne retient que les concepts ayant plus de deux relations avec d'autres concepts.



---

**Figure 51: La Création de Valeur Partagée dans la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F**

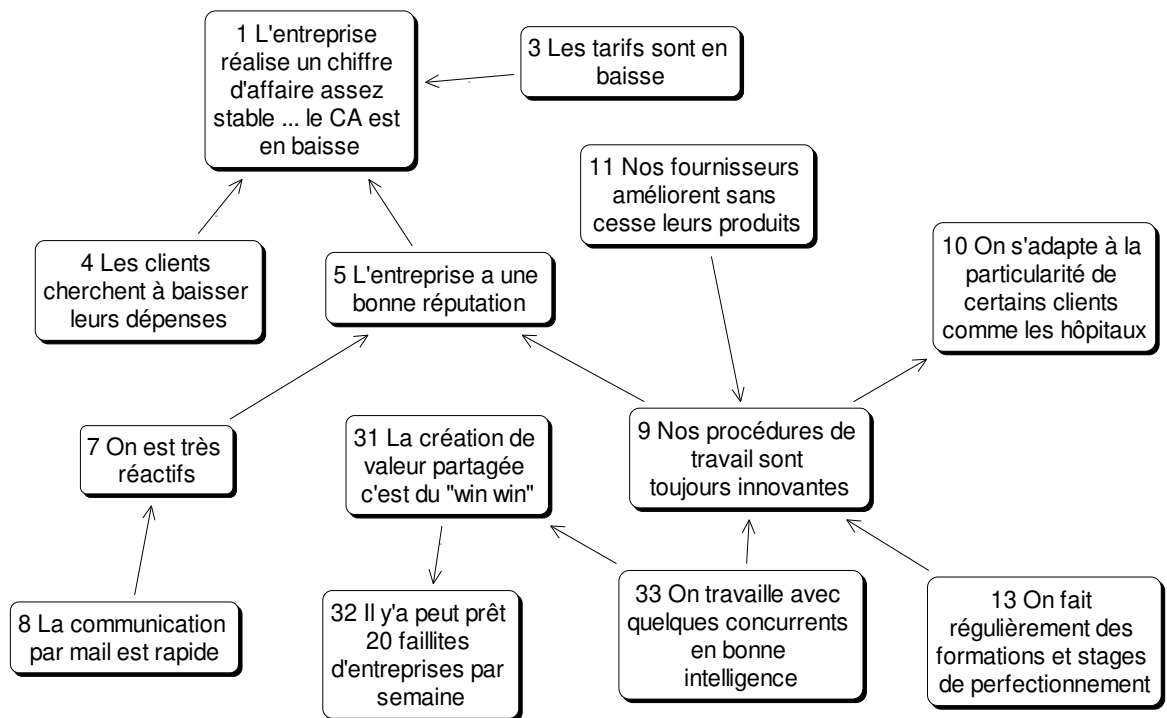
**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

Le dirigeant F organise ses croyances sur la Création de Valeur Partagée autour de deux groupements de concepts.

Le premier regroupement contient 13 concepts et concerne la réputation de l'entreprise que le dirigeant relie fortement aux nouvelles procédures de travail (figure 52).

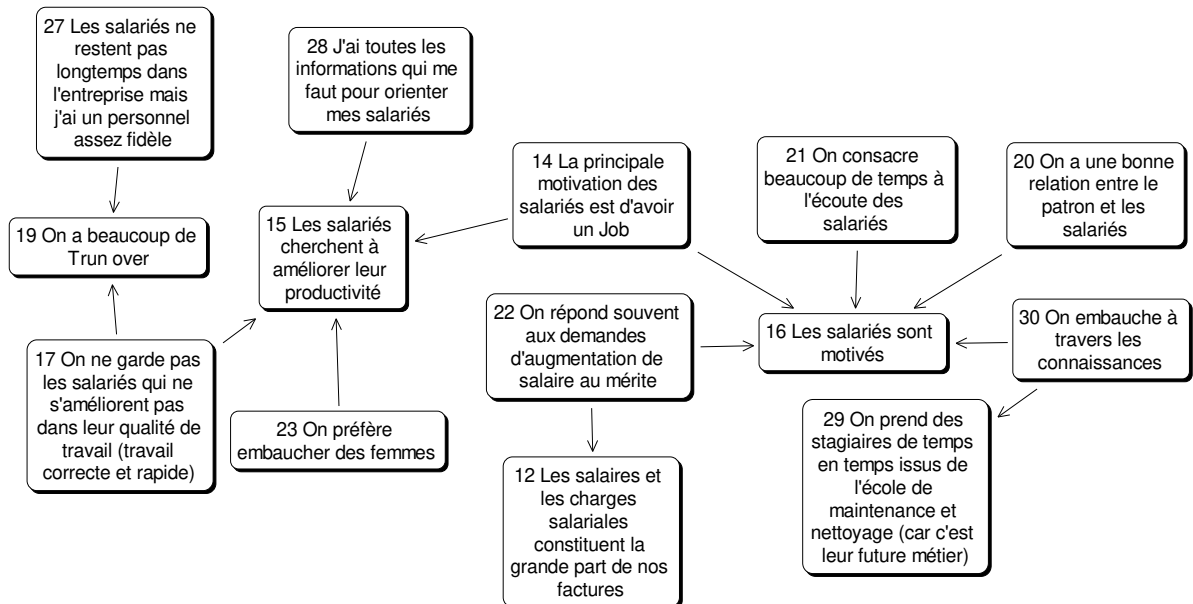
Le second regroupement est constitué de 14 concepts et concerne la motivation des salariés ce qui confirme notre précédente remarque concernant l'importance que ce dirigeant accorde aux salariés (figure 53).

En effet ces deux regroupements constituent les idées de ce dirigeant qui sont difficiles à faire changer.



**Figure 52: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**



**Figure 53: Groupement 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

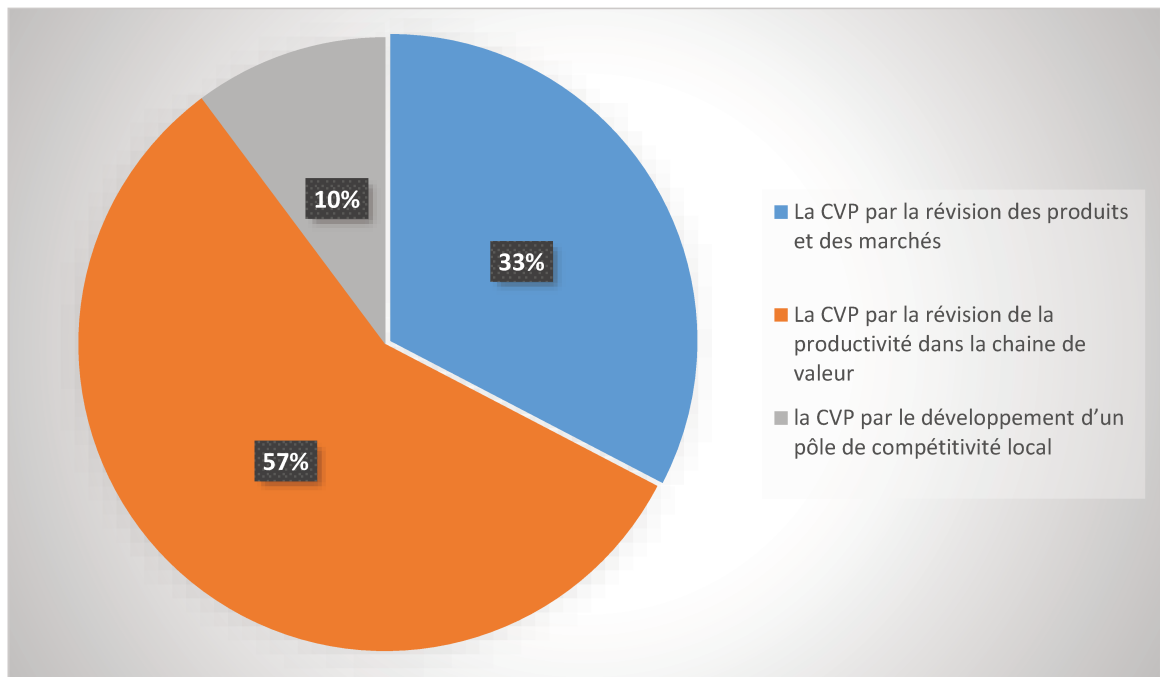


Pour identifier lequel des axes de Création de Valeur Partagée peut être intéressant pour ce dirigeant on classe les principaux concepts selon les différents axes de Création de Valeur Partagée.

**Tableau 31: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant D**

<b>Les axes de Création de Valeur Partagée</b>	<b>Les concepts évoqués</b>
La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés	5 L'entreprise a une bonne réputation 1 L'entreprise réalise un chiffre d'affaires assez stable ... le CA est en baisse 7 On est très réactifs 11 Nos fournisseurs améliorent sans cesse leurs produits 4 Les clients cherchent à baisser leurs dépenses 3 Les tarifs sont en baisse
La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur	16 Les salariés sont motivés 9 Nos procédures de travail sont toujours innovantes 15 Les salariés cherchent à améliorer leur productivité 14 La principale motivation des salariés est d'avoir un Job 22 On répond souvent aux demandes d'augmentation de salaire au mérite 12 Les salaires et les charges salariales constituent la grande part de nos factures 21 On consacre beaucoup de temps à l'écoute des salariés 20 On a une bonne relation entre le patron et les salariés 17 On ne garde pas les salariés qui ne s'améliorent pas dans leur travail 13 On fait régulièrement des formations et des stages de perfectionnement 11 Nos fournisseurs améliorent sans cesse leurs produits
La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local	33 On travaille avec quelques concurrents en bonne intelligence 30 On embauche à travers les connaissances

On peut traduire ce tableau en histogramme pour visualiser les différents pourcentages de pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée dans le contexte de l'entreprise F.



***Figure 54: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant***

## **F**

Si les principaux objectifs de ce dirigeant est de motiver les salariés et la productivité des salariés, ce n'est pas étonnant de trouver que l'axe de Création de Valeur Partagée qui peut être le plus pertinent pour cette entreprise est le second axe c'est-à-dire la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (57%).

Le chiffre d'affaires, la réputation de l'entreprise, et la réactivité sont aussi des objectifs importants pour ce dirigeant ce qui explique que la Création de Valeur Partagée peut passer dans un second temps par la révision des produits et des marchés (33%).

La Création de Valeur Partagée par la création d'un pôle de compétitivité local reste possible mais moins pertinente par rapport aux deux autres axes dans le contexte de cette entreprise (10%).

En résumé,

- Le dirigeant F a développé 32 concepts dont le plus important concerne la réputation de l'entreprise. Ce concept constitue le thème principal d'un des deux regroupements de concepts autour desquels ce dirigeant simplifie ses croyances sur la Création de Valeur Partagée.
- Le second regroupement, concerne la motivation des salariés qui constitue le deuxième concept important pour le dirigeant.
- Pour cette entreprise la Création de Valeur Partagée passerait de façon plus pertinente par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (57%) puis par la révision des produits et des marchés (33%). la Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local reste faible et moins pertinente pour cette entreprise (10%).

### ***V.1.2.7- Analyse de la carte de l'entreprise G***

L'entreprise G travaille depuis 12 ans dans le secteur de sécurité privée. La carte cognitive du dirigeant de cette entreprise contient 27 concepts, ce qui correspond au minimum de concepts cités par les différents dirigeants de notre enquête ce qui laisse penser que le dirigeant G n'a pas beaucoup d'idées à développer concernant la thématique de la Création de Valeur Partagée.

Les principaux concepts figurant dans la carte cognitive de ce dirigeant sont classés dans le tableau suivant selon leur score de centralité.

**Tableau 32: Les concepts centraux du dirigeant G**

<b>Concepts</b>	<b>Nombre de concepts impliqués dans le calcul</b>	<b>Score de centralité</b>
7 Notre objectif est de satisfaire le client	14	9
12 La Création de Valeur Partagée	13	7
13 On refuse les contrats de client qui ont un risque pour les salariés	13	6
26 L'entreprise travail avec une école de sécurité (le gérant est un membre de jury)	10	5
24 L'entreprise n'a aucune relation avec d'autres entreprises	10	5
16 La motivation des salariés	7	5
14 Limiter les accidents de travail qui coûtent très cher pour l'entreprise	11	5
10 On est réactif	11	5
9 On est toujours disponible au téléphone	11	5
5 On doit s'adapter aux besoins de chaque client	11	5

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande CENT**

Les trois concepts les plus importants pour le dirigeant G sont : le concept 7 : Notre objectif est de satisfaire le client puis le concept 12 : La Création de Valeur Partagée et le concept 13: On refuse les contrats de client qui comportent un risque pour les salariés.

Les autres concepts concernent différentes thématiques (la motivation des salariés, les accidents de travail, la réactivité, la disponibilité, et la satisfaction de client).

Si on analyse les objectifs et les moyens d'action de ce dirigeant on peut comprendre mieux ses centres d'intérêt.<sup>441</sup>

**Tableau 33: Les explications et conséquences du dirigeant G**

<b>Le concept</b>	<b>Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs</b>	<b>Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action</b>	<b>Totale des relations</b>
7 Notre objectif est de satisfaire le client	5	1	6
16 La motivation des salariés	3	2	5
12 La Création de Valeur Partagée	3	0	3
21 La loi nous oblige à faire des formations	0	3	3

<sup>441</sup> Dans l'analyse des objectifs de l'entreprise G, on intègre exceptionnellement les concepts ayant deux relations avec d'autres concepts et cela parce que ce dirigeant n'a cité que 27 concepts en tous, un nombre très limités par rapport aux autres entreprises de l'enquête.

2 Réussir à conclure des contrats avec les clients	1	1	2
3 L'entreprise pratique des prix trop bas	0	2	2
5 On doit s'adapter aux besoins de chaque client	1	1	2
6 Les salariés sont payés un peu plus que le minimum	1	1	2
8 On est une petite entreprise familiale	0	2	2
9 On est toujours disponible au téléphone	1	1	2
10 On est réactif	1	1	2
13 On refuse les contrats de client qui ont un risque pour les salariés	0	2	2
14 Limiter les accidents de travail qui coûte très cher pour l'entreprise	1	1	2
15 On a des charges importantes	2	0	2
24 L'entreprise n'a aucune relation avec d'autres entreprises	0	2	2
26 L'entreprise travail avec une école de sécurité (le gérant est un membre de jury)	0	2	2

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande DOM**

Le principal objectif du dirigeant G est de satisfaire ses clients (concept 7). Cet objectif est suivi d'un objectif de motivation des salariés (concept 16), considéré aussi comme un moyen d'action important et de Création de Valeur Partagée (concept 12). Les charges de l'entreprise (concept 15) peuvent être considérées comme un objectif qui préoccupe le dirigeant G.

On peut considérer que les principaux moyens d'action utilisés par ce dirigeant pour atteindre ses objectifs sont l'obligation de faire des formations (concept 21), le critère « identitaire » de l'entreprise comme une entreprise petite et familiale (concept 8) et enfin que l'entreprise n'entretient aucune relation avec d'autres entreprises (concept 24).

Ses moyens d'action importants sont les suivants: la motivation des salariés (concept 7), les prix bas pratiqués par l'entreprise (concept 3), et le refus des contrats de client ayant un risque pour les salariés (concept 13).

Réussir à conclure des contrats avec les clients (concept 2), s'adapter aux besoins de chaque client (concept 5), payer les salariés un peu plus que le minimum (concept 6), être réactif (concepts 9), être disponible (concept 10) et limiter les accidents de travail (concept 14) sont pour le dirigeant G des objectifs mais aussi des moyens d'action.

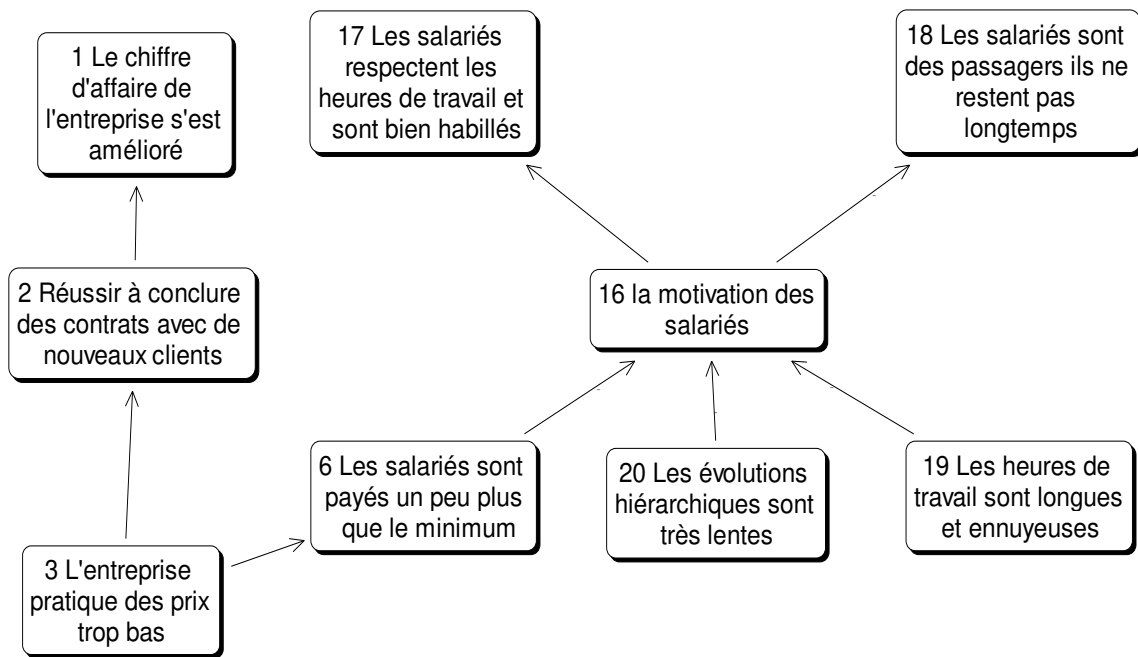
Pour comprendre comment ce dirigeant organise ces pensées autour de la Création de Valeur Partagée il est important de faire une analyse de regroupement.

Le dirigeant de l'entreprise G simplifie l'organisation de ses croyances sur la Création de Valeur Partagée en créant deux regroupements de concepts.

Le premier regroupement (figure 55) contient 9 concepts dont la principale thématique est la motivation des salariés.

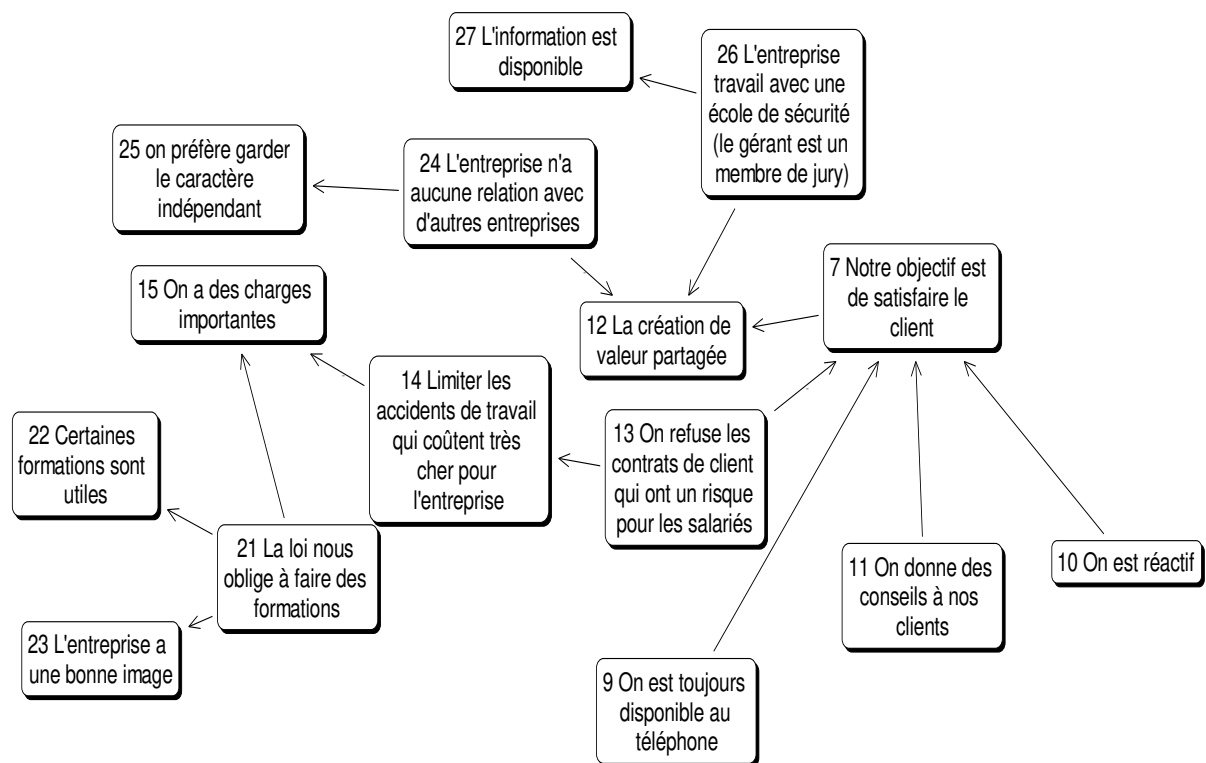
Le second regroupement (figure 56) contient 15 concepts organisés autour de la thématique de satisfaction des clients.

Ces deux regroupements de concepts contiennent les idées de ce dirigeant qui sont difficilement modifiables.



***Figure 55: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise G***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***



**Figure 56: Groupement 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise G**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

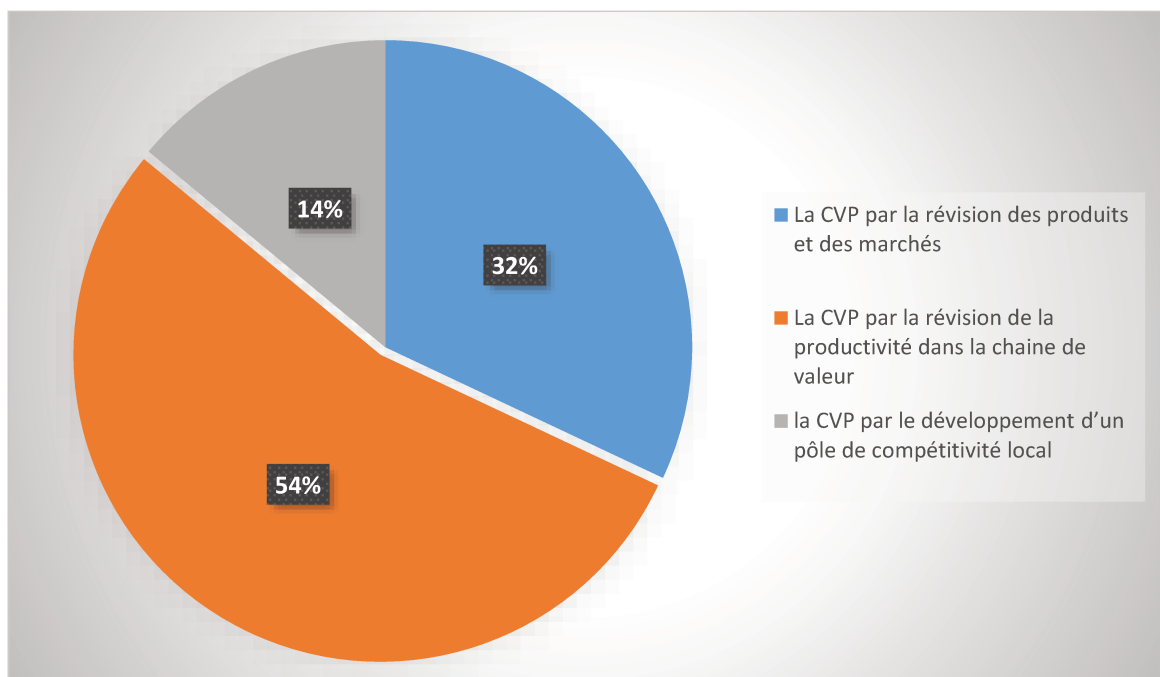
Afin de répondre à la question qui concerne l'identification des axes de Création de Valeur Partagée intéressants pour le dirigeant G, nous classons les principaux concepts de sa carte cognitive selon les différents axes de Création de Valeur Partagée.

**Tableau 34: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant G**

Les axes de Création de Valeur Partagée	Les concepts évoqués
<u>La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés</u>	7 Notre objectif est de satisfaire le client 12 La Création de Valeur Partagée 10 On est réactif 9 On est toujours disponible au téléphone 5 On doit s'adapter aux besoins de chaque client 11 On donne des conseils à nos clients 3 L'entreprise pratique des prix trop bas
<u>La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</u>	12 La Création de Valeur Partagée 13 On refuse les contrats de client qui ont un risque pour les salariés 16 la motivation des salariés 14 Limiter les accidents de travail qui coûte très cher pour l'entreprise 6 Les salariés sont payés un peu plus que le minimum 21 La loi nous oblige à faire des formations 20 Les évolutions hiérarchiques sont très lentes

	19 Les heures de travail sont longues et ennuyeuses 18 Les salariés sont des passagères ils ne restent pas longtemps 17 Les salariés respectent les heures de travail et sont bien habités 15 On a des charges importantes 8 On est une petite entreprise familiale
<u>La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</u>	12 La Création de Valeur Partagée 26 L'entreprise travail avec une école de sécurité (le gérant est un membre de jury) 24 L'entreprise n'a aucune relation avec d'autres entreprises

On peut traduire ce tableau en histogramme pour visualiser les différentes parts de chaque axe de Création de Valeur Partagée.



**Figure 57: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant**

## G

La Création de Valeur Partagée pourrait émerger avec la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (54%) puis par la révision des produits et marchés (32%) et ne peut s'établir que faiblement (14%) par le développement d'un pôle de compétitivité local.

En résumé,

- Le dirigeant G a la carte cognitive la plus simple en terme de nombre de concepts (27 concepts) mais aussi la plus dense ( $1/n^2-n = 0.04$ ) c'est-à-dire que c'est un dirigeant qui n'accepte pas facilement le changement.
- Ce dirigeant organise ses croyances autour de la Création de Valeur Partagée en deux regroupements de concepts, dont les thématiques principales sont la motivation des salariés et la satisfaction des clients.

- L'axe de Création de Valeur Partagée qui pourrait être le plus pertinent pour cette entreprise est l'axe de Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (54%) suivi par le premier axe c'est-à-dire la Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés (32%).
- La Création de Valeur Partagée dans le cadre de cette entreprise s'établit faiblement par le développement d'un pôle de compétitivité local (14%).

### ***V.1.2.8- Analyse de la carte de l'entreprise H***

L'entreprise H est spécialisée dans la récupération de déchets industriels et de bâtiment. Le dirigeant de cette entreprise a introduit au cours de l'entretien 55 concepts en lien avec la Création de Valeur Partagée ce qui nous laisse penser qu'il a une facilité de discours sur la thématique.

Les principaux concepts cités par le dirigeant H selon les 10 premiers scores de centralité sont présentés dans le tableau 35.

***Tableau 35: Les concepts centraux du dirigeant H***

Concepts	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
32 On fait un travail pénible (la poussière, le bruit)	23	13
2 Le gain économique	26	13
54 On gaspille beaucoup d'eau	23	12
31 Les salariés sont motivés	21	12
22 On peut toujours modifier nos méthodes de travail	25	12
37 Maitriser les poussières	24	11
12 On fait des économies	23	10
1 On a un très bon chiffre d'affaires	18	10
47 On est proche des salariés	20	9
18 Nos clients sont fidèles	17	9

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande CENT***

Ce dirigeant est très conscient de la difficulté de la nature de l'activité de son entreprise (le concept 32, On fait un travail pénible). Il a un score de centralité de 13 au même niveau que le gain économique (concept 2)

Le gaspillage de l'eau (concept 54), la motivation des salariés (concept 31) et la modification nécessaire des méthodes de travail occupent le second niveau de réflexion de ce dirigeant avec un score de centralité de 12. Un autre concept qui touche aussi à la nature de l'activité de cette entreprise est le besoin de « maitrise de la poussière (concept 37) » qui a un score de centralité égale à 11.

Faire des économies et le chiffre d'affaires constituent aussi des thèmes importants pour le dirigeant H (un score de centralité de 10).

Les autres thèmes centraux pour le dirigeant H concernent l'écoute des salariés (concepts 47) et la fidélisation des clients (concept 18).

Tous ces concepts sont pris en compte pour l'identification des objectifs principaux pour ce dirigeant (les conséquences) ou encore ses moyens d'action (les explications) préférées.

***Tableau 36: Les explications et conséquences du dirigeant H***



<b>Le concept</b>	<b>Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs</b>	<b>Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action</b>	<b>Totale des relations</b>
32 On fait un travail pénible (la poussière, le bruit)	4	3	7
54 On gaspille beaucoup d'eau	5	1	6
2 Le gain économique	5	0	5
31 Les salariés sont motivés	5	0	5
1 On a un très bon chiffre d'affaires	2	2	4
5 Notre capacité journalière de tris est limitée volontairement (on est en plein régime)	0	4	4
18 Nos clients sont fidèles	3	1	4
22 On peut toujours modifier nos méthodes de travail	0	4	4
36 On essaye de faire chaque année des investissements dans du matériels	0	4	4
54 On gaspille beaucoup d'eau	3	1	4
65 La Création de Valeur Partagée	3	1	4
7 On n'a pas besoin de faire de la publicité	2	1	3
12 On fait des économies	2	1	3
14 Nos concurrents sont aussi nos clients	1	2	3
15 Je préfère avoir de bons accords avec tous les concurrents	2	1	3
21 On a une relation e collaboration avec nos concurrents	2	1	3
29 On est contre les grands investissements qui remplacent l'homme en machine	0	3	3
37 Maitriser les poussières	1	2	3
39 Réduire le rythme de tris	2	1	3
40 Eviter aux ouvriers de soulever des objets lourds	1	2	3
45 On connait les attentes de chaque salarié	2	1	3
47 On est proche des salariés	1	2	3
53 L'entreprise perd de l'argent	2	1	3

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande DOM**

L'analyse des conséquences et explications démontre que, la position d'objectif primordial de ce dirigeant est partagée entre le gain économique (concept 2) et la motivation des salariés (concept 31). Le gaspillage de l'eau (concept 54) et la nature de l'activité de l'entreprise comme un travail pénible (concept 32) peuvent être considérés comme des conséquences principales, mais aussi des explications.

Les autres objectifs intéressants pour le dirigeant H concernent : La fidélité des clients (concept 18), le gaspillage de l'eau (concept 54) et la Création de Valeur Partagée (concept 65).

Ses principaux moyens d'action sont : la capacité de tris qui est limitée et qui correspond au plein régime de l'entreprise (concept 5), la capacité de modification des méthodes de travail (concept 22) puis la capacité de faire des investissements annuels en matériel (concept 36).

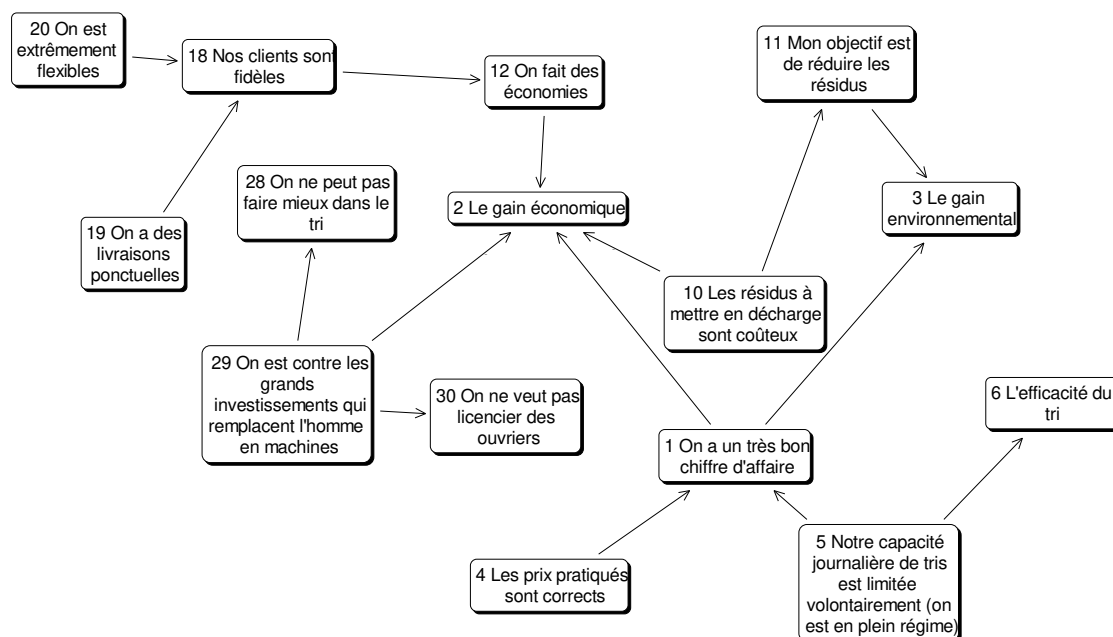
La Création de Valeur Partagée (concept 65) est considérée par le dirigeant H comme un objectif important et un moyen d'action possible.

Le dirigeant de l'entreprise H a choisi de simplifier ses croyances sur le sujet de la Création de Valeur Partagée en les organisant en trois regroupements de concepts.

Le premier regroupement contient 15 concepts et concerne principalement le gain économique que le dirigeant relie directement et positivement aux économies réalisées, au chiffre d'affaires et négativement aux investissements et au coût de résidus à mettre et indirectement au gain environnemental (Figure 58)

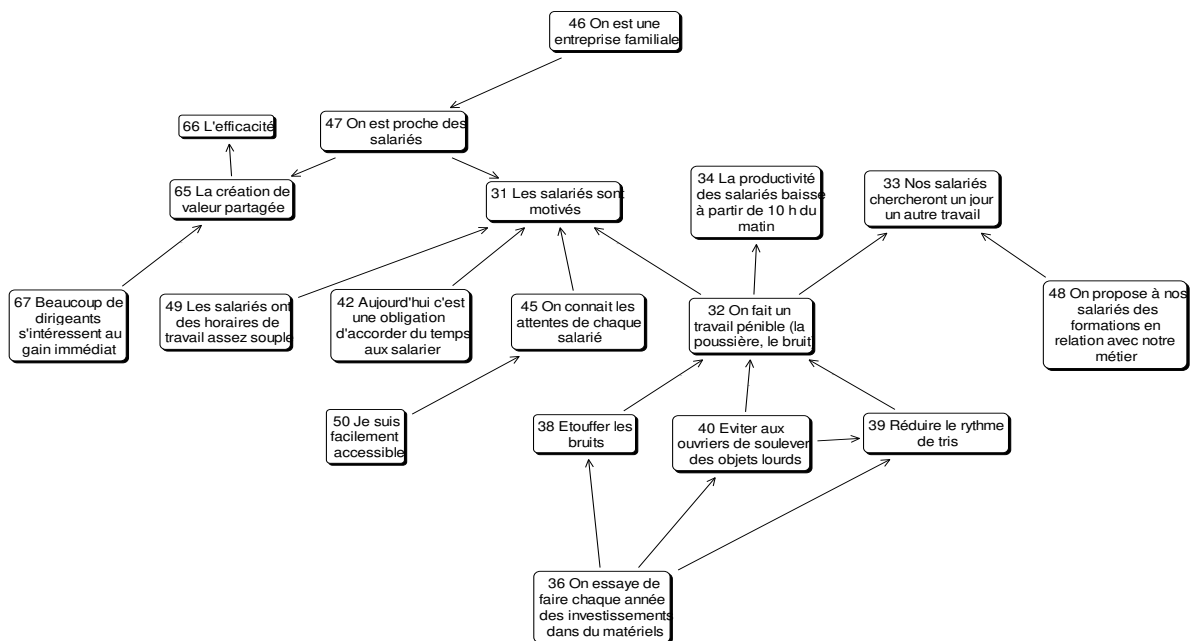
Le second regroupement inclut 18 concepts dont la thématique principale est la motivation de salariés ainsi que la nature de l'activité exercée par l'entreprise (concepts 32). C'est dans ce regroupement que le dirigeant H place le concept de Création de Valeur Partagée (concept 65) influencée, selon le dirigeant H, négativement par la volonté de gain immédiat des dirigeants et positivement par la proximité des salariés et l'efficacité (Figure 59).

Le dernier regroupement englobe 10 concepts dédiés principalement au problème du gaspillage de l'eau (figure 60).



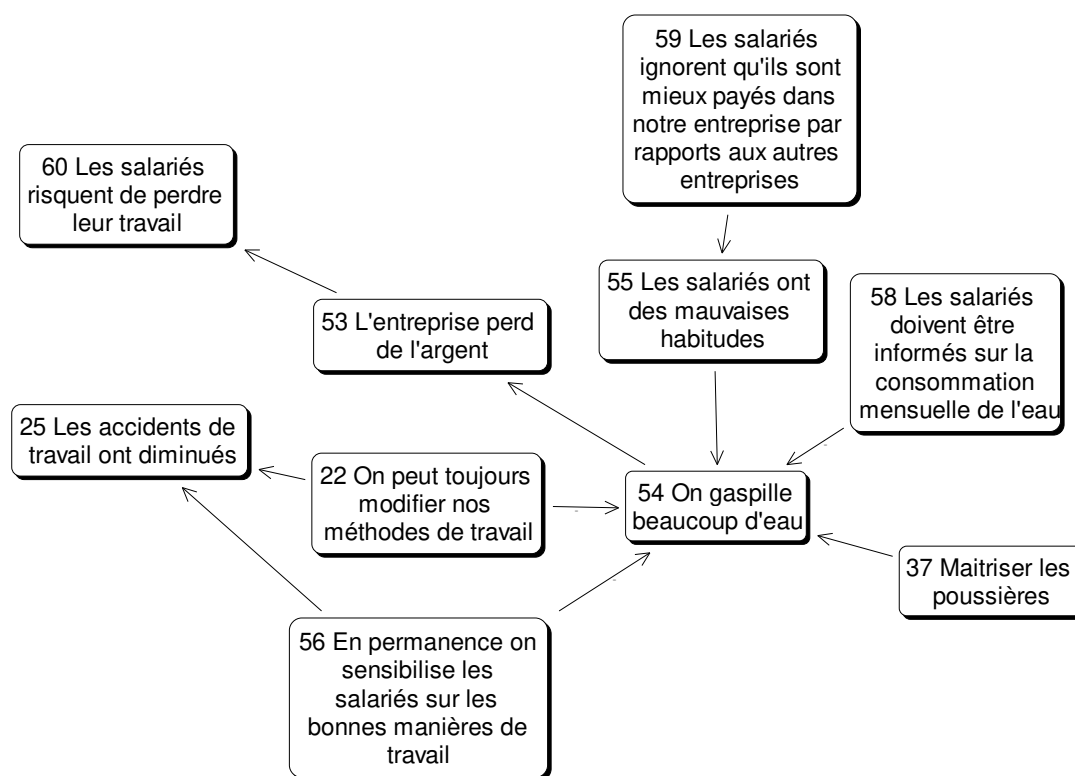
**Figure 58: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**



**Figure 59: Groupement 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H**

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**



**Figure 60: Groupement 3 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H**

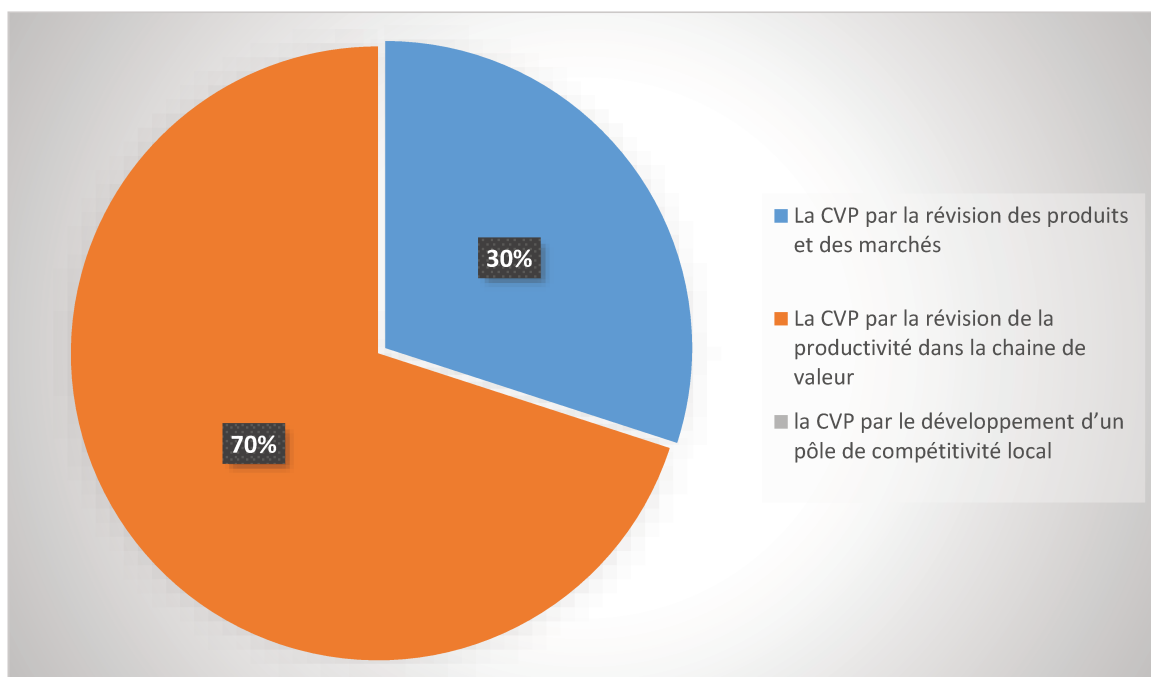
**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

En dernière étape de cette analyse nous allons classer les concepts centraux du dirigeant H selon leur appartenance aux différents axes de Création de Valeur Partagée. Ceci nous permettrait de déterminer l'éventuelle pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée pour cette entreprise.

**Tableau 37: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant H**

Les axes de Création de Valeur Partagée	Les concepts évoqués
<u>La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés</u>	2 Le gain économique 1 On a un très bon chiffre d'affaires 18 Nos clients sont fidèles
<u>La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</u>	31 Les salariés sont motivés 32 On fait un travail pénible (la poussière, le bruit) 22 On peut toujours modifier nos méthodes de travail 12 On fait des économies 47 On est proches des salariés 54 On gaspille beaucoup d'eau 37 Maitriser la poussière
<u>La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</u>	

On peut traduire ce tableau en histogramme pour visualiser les différentes parts de chaque axe de Création de Valeur Partagée.



**Figure 61: Les axes de création de valeur privilégiés par le dirigeant H**

Pour le dirigeant de l'entreprise H, l'instauration de la Création de Valeur Partagée peut se faire, d'abord, à travers la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (70%).

La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés est en seconde position (30%)

L'absence du troisième axe ne veut pas dire son inefficacité mais peut être expliquée par l'intérêt primordial que ce dirigeant accorde aux concepts constituant les deux premiers axes.

En effet, il a insisté dans son discours sur certains concepts en relation avec la Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local, mais qui restent marginaux que les concepts centraux pris en compte dans l'analyse comme le concept 15 : Je préfère avoir de bons accords avec tous les concurrents)

Pour conclure,

- Le dirigeant H a cité un nombre élevé de concepts (55 concepts) en relation avec la Création de Valeur Partagée. Ces concepts sont reliés en eux par 66 liens (le maximum de relations entre les concepts par rapport aux autres dirigeants), donc le discours de ce dirigeant est très différencié et également très intégré.
- Le dirigeant de l'entreprise H simplifie ses croyances au sujet de la Création de Valeur Partagée en les organisant en trois regroupements de concepts qui constituent les parties solides ou difficiles à changer de son discours:
  1. Le premier regroupement contient 15 concepts et concerne principalement le gain économique que le dirigeant relie directement et positivement aux économies réalisées, au chiffre d'affaires et négativement aux

investissements et au coût de résidus et indirectement au gain environnemental (Figure 58).

2. Le second regroupement inclut 18 concepts dont la thématique principale est la motivation de salariés ainsi que la nature de l'activité exercée par l'entreprise (concepts 32). C'est dans ce regroupement que le dirigeant H place le concept de Création de Valeur Partagée (concept 65) influencée, selon le dirigeant H, négativement par la volonté de gain immédiat des dirigeants et positivement par la proximité des salariés et l'efficacité (Figure 59).
3. Le troisième regroupement englobe 10 concepts dédiés principalement au problème du gaspillage de l'eau (figure 60).
  - L'axe de Création de Valeur Partagée qui peut être plus pertinent dans le contexte de cette entreprise est le second axe c'est-à-dire la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (70%) suivi du premier axe de révision des produits et marchés (30%). Le troisième axe de développement d'un pôle de compétitivité ne semble pas pertinent pour cette entreprise.

### ***V.1.2.9- Analyse de la carte de l'entreprise I***

L'entreprise I est une entreprise familiale qui opère depuis 1993 dans le secteur de la pâtisserie, chocolaterie. La carte cognitive de son dirigeant contient 31 concepts, dont les plus importants figurent dans le tableau 38.

***Tableau 38 : Les concepts centraux du dirigeant I***

<b>Concepts</b>	<b>Nombre de concepts impliqués dans le calcul</b>	<b>Score de centralité</b>
9 Les clients sont satisfaits	8	6
11 Les prix sont élevés	8	4
8 C'est fréquent de créer de nouveaux produits	8	4
5 On est à l'écoute du client	8	4
25 Il faut combler rapidement les besoins ponctuels en main d'œuvre	3	3
21 Faire des innovations	6	3
10 Nos produits sont artisanaux et de bonne qualité	8	3
7 On écoute nos franchisés	7	3
6 On distribue des questionnaires	6	3
30 Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail	3	2
28 La Création de Valeur Partagée en PME	3	2
27 Nous avons des relations avec pôle emplois et les missions locales	3	2
26 On travaille avec l'ESAC (établissement pour faire travailler des handicapés)	3	2
24 On prend souvent des stagiaires et des apprenties	3	2
17 Le gaspillage dans la chaîne de valeur est limité	2	2
13 Les charges de l'entreprise	2	2
12 Nos produits sont de haute gamme	5	2
4 On a une clientèle de touristes qui se réduit	3	2
1 Le CA de l'entreprise	3	2

*Source : Utilisation du logiciel Decision Explorer commande CENT*

La satisfaction des clients est la première préoccupation du dirigeant I (concept 9), qui s'intéresse aussi au prix des produits (concept 11), à la création de nouveaux produits (concept 8) et à l'écoute des clients (concept 5).

Les autres concepts sont de différents thèmes : l'innovation et la qualité des produits, le besoin de la main d'œuvre, l'écoute des franchisés, la Création de Valeur Partagée, le chiffre d'affaires...).

Cette classification ne permet pas d'identifier lesquels des concepts sont des objectifs ou des moyens d'action pour le dirigeant d'où le besoin de l'analyse suivante c'est-à-dire l'analyse des explications et conséquences<sup>442</sup>

**Tableau 39: Les explications et conséquences du dirigeant I**

Le concept	Nombre d'entrées (INT) Conséquences ou objectifs	Nombre de sorties (Out) Explication ou moyens d'action	Totale des relations
9 Les clients sont satisfaits	4	0	4
5 On est à l'écoute du client	2	1	3
8 C'est fréquent de créer de nouveaux produits	2	1	3
25 Il faut combler rapidement les besoins ponctuels en main d'œuvre	3	0	3
1 Le CA de l'entreprise	2	0	2
4 On a une clientèle de touristes qui se réduit	1	1	2
7 On écoute nos franchisés	0	2	2
11 Les prix sont élevés	1	1	2
13 Les charges de l'entreprise	2	0	2
17 Le gaspillage dans la chaîne de valeur est limité	2	0	2
28 La Création de Valeur Partagée en PME	2	0	2
30 Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail	1	1	2

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer commande DOM**

Cette analyse confirme que la satisfaction des salariés est l'objectif suprême de ce dirigeant suivi par un objectif de combler rapidement le besoin en main d'œuvre.

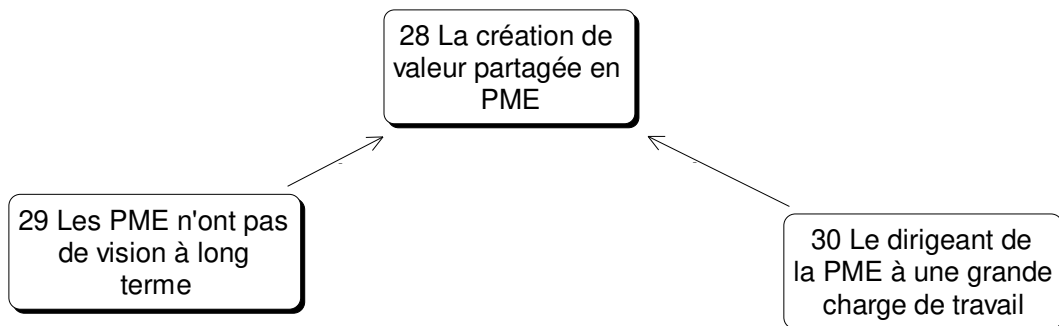
Les principaux moyens d'action employés par le dirigeant I sont : L'écoute des franchisés puis l'écoute des clients, la création de nouveaux produits et les prix des produits. Ces moyens d'action sont aussi des objectifs à réaliser.

Le dirigeant I a cité aussi des concepts qui peuvent être appréhendés comme des explications par exemple le concept 4 (On a une clientèle de touristes qui se réduit), et le concept 30 (Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail).

La Création de Valeur Partagée ne figure pas parmi les objectifs et les moyens d'action importants de ce dirigeant car elle n'entretient que deux relations avec les autres concepts, mais elle est considérée comme un « petit » objectif négativement influencé par le manque de vision

<sup>442</sup> Comme pour l'entreprise G, on intègre dans cette analyse les concepts ayant deux relations et plus avec d'autres concepts car la carte cognitive du dirigeant I ne contient que 37 concepts.

stratégique à long terme dans les PME et par la grande charge de travail du dirigeant (Figure 62).

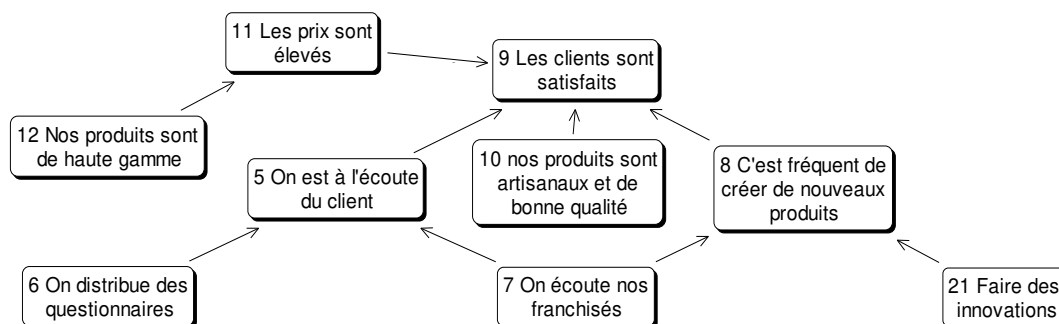


***Figure 62: La Création de Valeur Partagée dans la carte cognitive du dirigeant H***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***

L'analyse des regroupements de concepts va nous permettre de comprendre comment ce dirigeant structure ses pensées concernant la Création de Valeur Partagée.

Les résultats de l'analyse nous montrent que la carte cognitive du dirigeant I contient un seul regroupement qui contient 9 concepts. C'est la seule partie robuste ou difficile à influencer dans le discours de ce dirigeant. Le thème principal de ce regroupement est bien la satisfaction des clients, précédemment identifiée comme objectif « suprême » pour ce dirigeant.



***Figure 63: Groupement de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise I***

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***

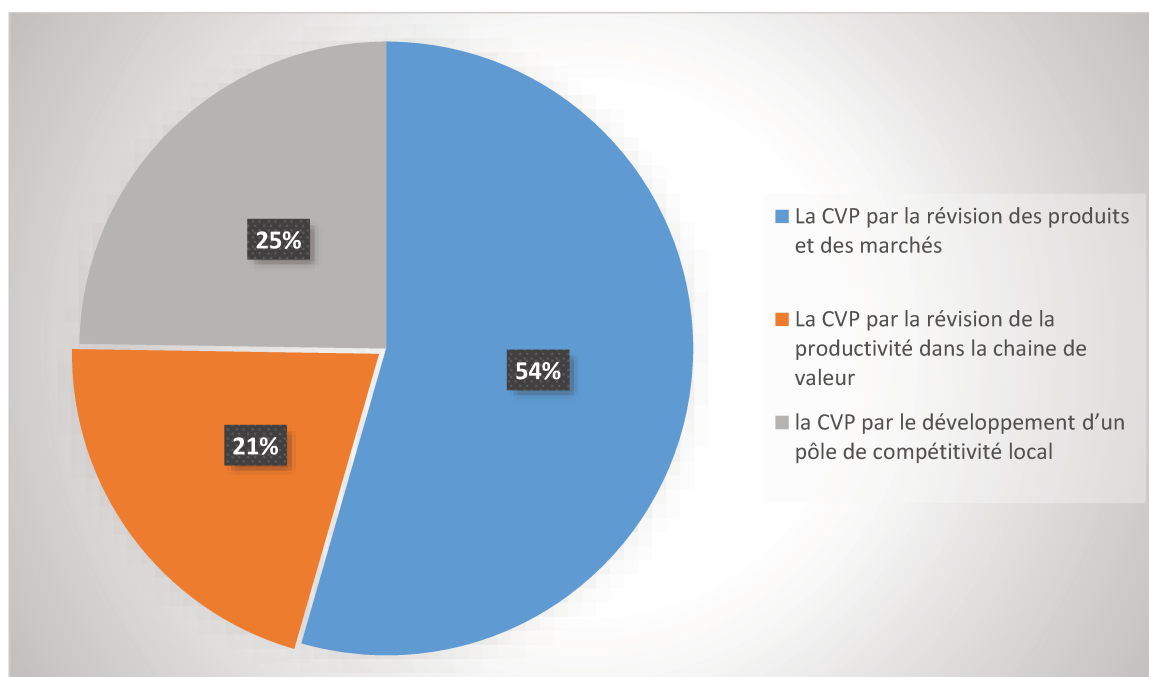
Afin de comprendre quel est l'axe de Création de Valeur Partagée adéquat dans le contexte de cette PME, nous allons essayer de classer les concepts centraux du dirigeant I selon les axes de Création de Valeur Partagée concernés.



**Tableau 40: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant I**

Les axes de Création de Valeur Partagée	Les concepts évoqués
<u>La Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés</u>	9 Les clients sont satisfaits 11 Les prix sont élevés 8 C'est fréquent de créer de nouveaux produits 5 On est à l'écoute du client 21 Faire des innovations 10 nos produits sont artisanaux et de bonne qualité 7 On écoute nos franchisés 6 On distribue des questionnaires 28 La Création de Valeur Partagée en PME 12 Nos produits sont de haute gamme 4 On a une clientèle de touristes qui se réduit 1 Le CA de l'entreprise 30 Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail
<u>La création de la valeur partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</u>	30 Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail 28 La Création de Valeur Partagée en PME 17 Le gaspillage dans la chaîne de valeur est limité 13 Les charges de l'entreprise 30 Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail
<u>La création de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</u>	25 Il faut combler rapidement les besoins ponctuels en main d'œuvre 28 La Création de Valeur Partagée en PME 27 Nous avons des relations avec pôle emplois et les missions locales 26 On travaille avec l'Esac (Etablissement pour faire travailler des handicapés) 24 On prend souvent des stagiaires et des apprenties 30 Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail

On peut traduire ce tableau en histogramme pour visualiser les différents pourcentages de pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée.



**Figure 64: Les axes de création de valeur privilégiés par le dirigeant I**

A la différence des autres entreprises de notre enquête, la Création de Valeur Partagée peut s'instaurer d'abord par le premier axe c'est-à-dire la Création de Valeur Partagée par la révision des produits et des marchés (54%). Cette conclusion n'est pas étonnante dans la mesure où ce dirigeant accorde plus d'importance à la satisfaction des clients et à la création de nouveaux produits.

La Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité peut être envisageable en deuxième position (25%).

A l'inverse des autres PME, la Création de Valeur Partagée dans cette entreprise peut moins passer par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (21%).

En conclusion,

- Le dirigeant de l'entreprise I a développé 31 concepts autour de la Création de Valeur Partagée relié en eux par 24 liens (le minimum de liens développés par tous les dirigeants) c'est-à-dire que le degré d'intégration du discours de ce dirigeant est le moins élevé dans notre enquête.
- Le ratio Tête /Queue de sa carte cognitive (0.44) est moins que la moyenne (0.57) ce qui explique qu'il a une vision cognitive assez simple et organisée des éléments de la Création de Valeur Partagée.
- Le principal objectif de ce dirigeant est de satisfaire le client et son principal moyen d'action est l'écoute de ses franchisés.
- La Création de Valeur Partagée ne fait pas partie des principaux objectifs de ce dirigeant mais peut se réaliser de façon pertinente par le premier axe c'est-à-dire par la révision des produits et marchés (50%) ensuite par le développement d'un pôle de compétitivité locale (25%) et finalement par la révision de productivité dans la chaîne de valeur (21%).

Dans la section suivante (V.2 Synthèse des résultats de l'enquête), nous allons présenter, comparer et rapprocher l'ensemble des résultats obtenus afin de répondre aux différentes questions de recherche.

## ***V.2- Synthèse des résultats de l'enquête :***

Dans un premier temps (5.2.1 Rapprochement des résultats obtenus) nous allons présenter une vue d'ensemble de tous les concepts cités par les différents dirigeants interviewés dans notre enquête afin d'identifier les plus significatifs. C'est à travers ces concepts significatifs que nous allons essayer de comprendre la pertinence de chacun des axes de la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME de façon générale. Ensuite nous allons les comparer avec les différents résultats obtenus de l'analyse individuelle de chacune des PME de l'enquête. Enfin, nous reviendrons sur les questions de recherche précédemment formulées pour y apporter des réponses (5.2.2 Retour sur les questions de recherche).

### ***V.2.1- Rapprochement des résultats obtenus***

Dans notre enquête sur la Création de Valeur Partagée, les dirigeants des PME ont cités plusieurs concepts qui n'ont pas la même importance (des scores de centralité différents selon l'analyse de centralité de chacune des cartes cognitives) ni le même ordre dans le discours (c'est la raison pour laquelle on peut trouver le même concept dans plusieurs discours avec des numéros différents).

Dans les annexes on retrouve un tableau qui rassemble tous les concepts cités par les différents dirigeants selon leur ordre dans le discours. (Voir dans les annexes: Récapitulatif de l'ensemble des concepts cités par les différents dirigeants).

Pour vérifier la pertinence des axes de la Création de Valeur Partagée de façon globale pour toutes les entreprises faisant partie de l'enquête, il faut déterminer les thématiques les plus significatives abordées par tous les dirigeants d'entreprises.

Tous les concepts peuvent être regroupés dans un autre tableau par thème et par entreprise afin de comptabiliser le nombre d'apparitions de chaque thème dans les différentes modélisations dans le but d'extraire ceux qui sont les plus significatifs. (Voir dans les annexes : Classification des concepts cités par thème et par entreprise).

Le concept est le mot déclaré dans le discours par dirigeant, plusieurs dirigeants peuvent indiquer la même information par des concepts différents ou encore un dirigeant peut dire la même information par plusieurs concepts différents. L'utilisation d'un thème commun nous permet d'unifier le concept utilisé par tous les dirigeants et d'éviter la répétition pour un même dirigeant. Par exemple le thème «Qualité » regroupe les concepts suivant : La bonne qualité de produit (A), Analyse qualitative et bactériologique (B), la qualité de nos produits est bonne (D), on a une obligation de bonne qualité qui est surveillée périodiquement (E), les clients s'intéressent à notre rapport qualité/ prix (E), On a une qualité de service et une prestation de service irréprochables (H), Nos produits sont artisanaux et de bonnes qualités (I).

Le thème ayant une fréquence 9/9 est un thème présent dans tous les discours.

Le thème ayant une fréquence de 5/9 est un thème présent dans 5 modélisations parmi les 9 modélisations réalisées.

On considère que les thèmes significatifs sont ceux qui sont présents au moins dans cinq discours parmi les 9 discours de l'enquête (5/9).

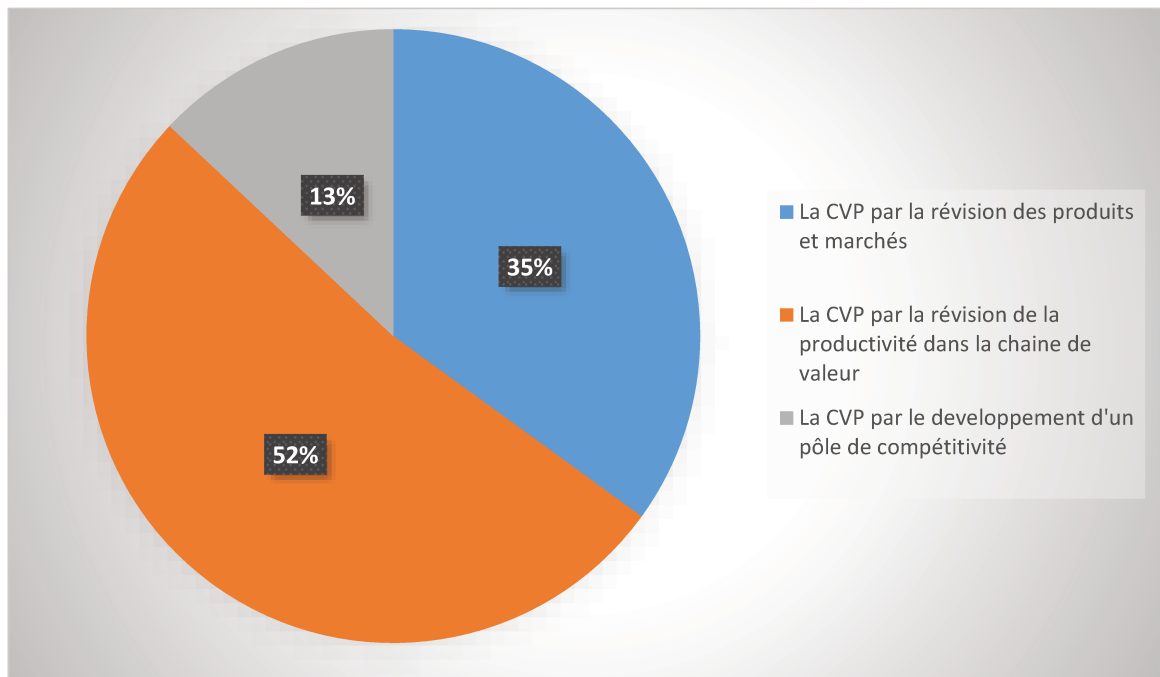
Dans le tableau suivant nous allons classer les thèmes significatifs abordés par les dirigeants selon leurs degrés de présence dans les différentes modélisations et l'axe de Création de Valeur Partagée qui leur concerne.

**Tableau 41: Les thèmes les plus importants selon les trois axes de la Création de**

**Valeur Partagée**

<i>Les classes de présence des concepts dans les différents discours</i>	<b>Les axes de Création de Valeur Partagée concernés</b>		
	<i>CVP par la révision des produits et marchés</i>	<i>CVP par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</i>	<i>CVP par le développement de pôle de compétitivité</i>
<b>Les concepts à fréquence 9/9</b>	-La Création de Valeur Partagée -Le chiffre d'affaires	-La Création de Valeur Partagée -Ecouter et satisfaire les clients -La formation des salariés	-La Création de Valeur Partagée
<b>Les concepts à fréquence 8/9</b>		-Les charges de l'entreprise	
<b>Les concepts à fréquence 7/9</b>	-La réactivité -Le prix de vente des produits	-Les salaires	-Prendre des stagiaires et apprentis -Faire des collaborations
<b>Les concepts à fréquence 6/9</b>	- La qualité du produit - L'image de l'entreprise - L'innovation - La concurrence	-Ecouter les salariés -La motivation des salariés -Le gaspillage -Nouvelles méthodes de travail	
<b>Les concepts à fréquence 5/9</b>		-C'est difficile de trouver du personnel -La productivité des salariés -Les conditions de travail des salariés	

La figure suivante (figure 65) présente l'importance accordée à chaque axe de Création de Valeur Partagée en tenant compte des thèmes les plus significatifs cités par les différents dirigeants de PME.



**Figure 65: Analyse globale des axes de Création de Valeur Partagée des PME**

Cette analyse globale confirme que les PME peuvent mettre en place une approche de Création de Valeur Partagée telle qu'elle est proposée par Porter et Kramer (2011). Cependant, les différents axes de Création de Valeur Partagée n'ont pas la même pertinence dans le contexte des PME.

En effet, la mise en place d'une approche de Création de Valeur Partagée passerait de façon très pertinente par le second axe c'est-à-dire la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur (52%).

La seconde possibilité de créer de la valeur partagée dans le contexte des PME peut passer par le premier axe c'est-à-dire par la révision des produits et marchés (35%). Le troisième axe reste possible mais semble moins pertinent par rapport aux deux précédents (13%).

Certes, une des principales caractéristiques des PME est bien l'hétérogénéité, ce qui laisse une interrogation sur la possibilité de généralisation de ce constat à toutes les PME. Dans le point suivant nous allons comparer ce résultat global avec les résultats individuels obtenus précédemment afin de répondre à cette interrogation et aux questions posées au début de notre recherche (V.2.2 Retour sur les questions de recherche).

### ***V.2.2- Retour sur les questions de recherche***

Nous allons essayer de répondre aux différentes questions de recherches formulées au début de ce travail en deux niveaux :

Premièrement, nous essayons de répondre à la question de pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée proposés par Porter et Kramer (2011), puis de comprendre l'influence du type de dirigeant sur la mise en place de cette approche.

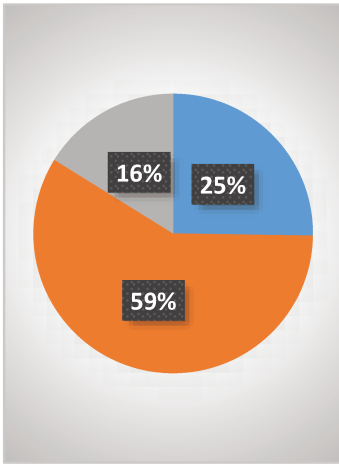
Deuxièmement, nous nous intéressons à la question de la définition de la Création de Valeur Partagée par les dirigeants de PME.

### ***V.2.2.1- Pertinence de chaque levier de Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME***

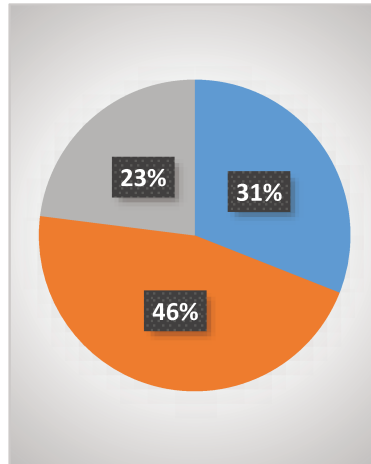
Comment la Création de Valeur Partagée passe-t-elle par les trois leviers cités par Porter et Kramer (2011) (La révision des produits et marchés, la révision de la productivité dans la chaîne de valeur et le développement d'un pôle de compétitivité local) ? Quelle est la pertinence de chaque levier dans le contexte des PME ? Les caractéristiques et le type de chaque dirigeant de PME déterminent-ils le choix du levier de création de valeur partagé à mettre en place ?

Pour répondre à ces questions nous allons nous référer à la figure 66 qui reprend les résultats de la pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée dans chacune des PME (V.1.2 Analyse individuelle des cartes cognitives) ainsi que le résultat global obtenu par le rapprochement de toutes les PME qui prend en considération les thèmes significatifs (V.2.1 Rapprochement des résultats obtenus).

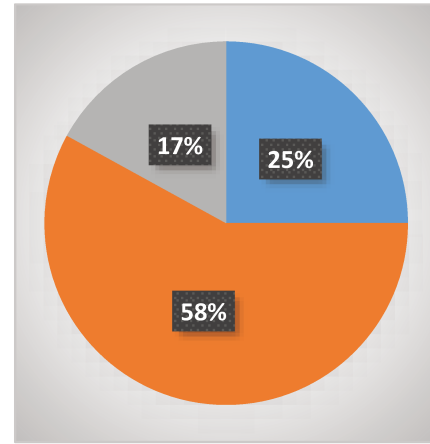
La CVP dans la PME A



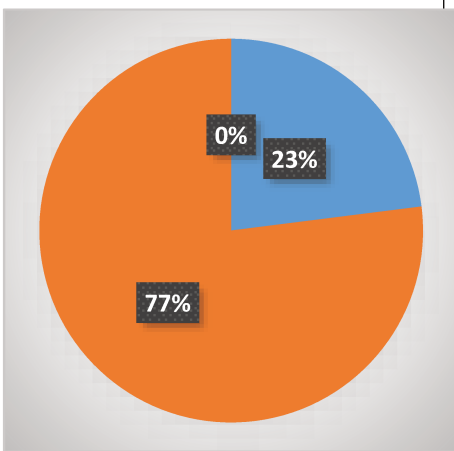
La CVP dans la PME B



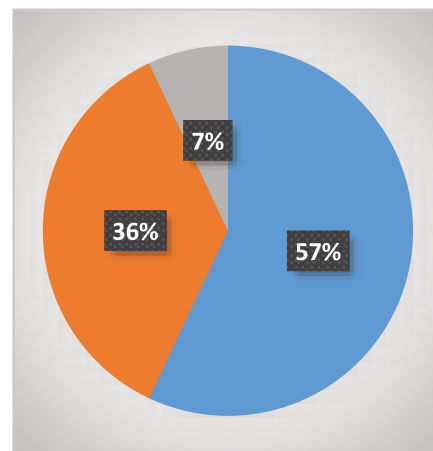
La CVP dans la PME C



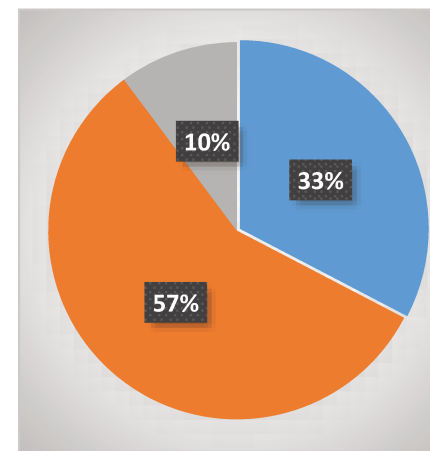
La CVP dans la PME D



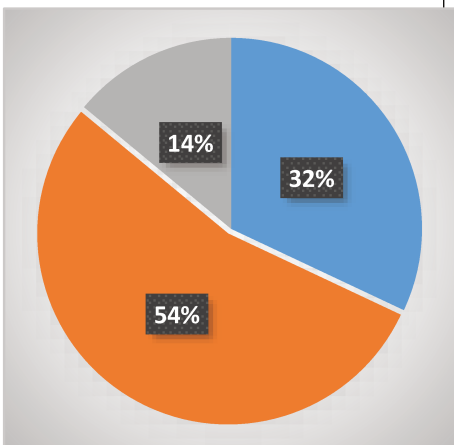
La CVP dans la PME E



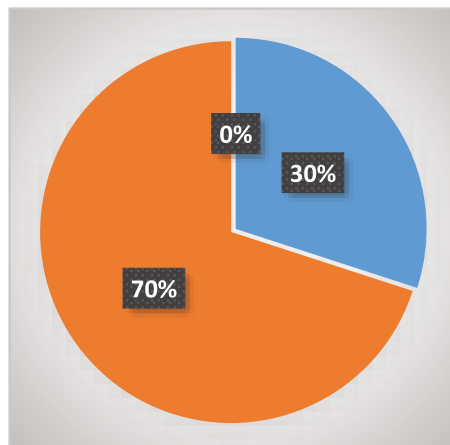
La CVP dans la PME F



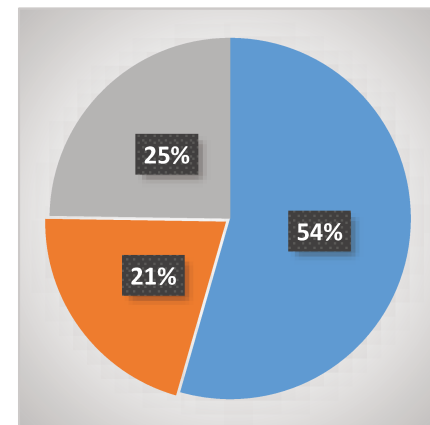
La CVP dans la PME G



La CVP dans la PME H

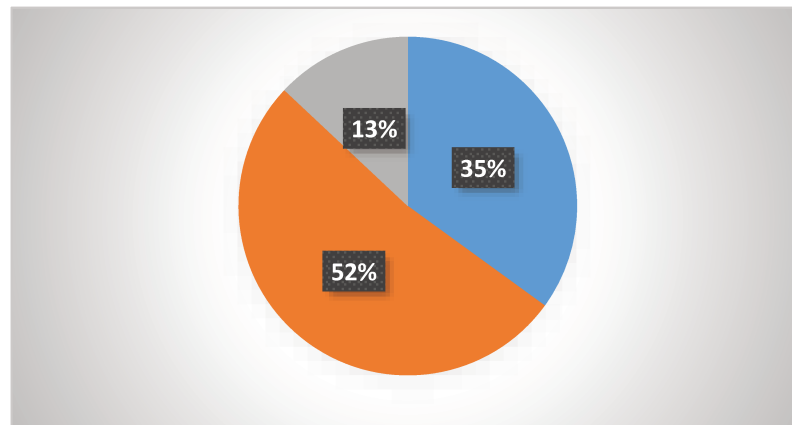


La CVP dans la PME I





Résultat de l'analyse globale :



Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés

Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur

Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local

**Figure 66: Panorama des résultats obtenus sur la pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée**

**Source : L'analyse individuelle des cartes cognitive et le rapprochement des résultats**

Le tableau suivant nous permet de résumer et de comparer les différents résultats obtenus sur la pertinence de chaque levier de Création de Valeur Partagée dans chaque entreprise et selon l'analyse globale des thèmes significatifs.

**Tableau 42: Pertinence de chaque levier de Création de Valeur Partagée dans les PME**

La PME	Levier 1	Levier 2	Levier 3	Total	Taille
A	25	59	16	100	Plus Grande
B	31	46	23	100	Moyenne
C	25	58	17	100	Plus Grande
D	23	77	0	100	Plus Grande
E	57	36	7	100	Plus Grande
F	33	57	10	100	Plus Grande
G	32	54	14	100	Moyenne
H	30	70	0	100	Plus Grande
I	54	21	25	100	Plus Grande
Résultat global	35	52	13	100	Moyenne

**Source : Traduction de la figure 66 en tableau.**

Nous pouvons constater dans ce tableau que l'analyse synthétique de la pertinence des différents leviers de la Création de Valeur Partagée va dans le même sens que la majorité des analyses individuelles des PME étudiées (Sept entreprises sur neuf / A, B, C, F, G et les deux entreprises D et H respectent cette règle avec une absence du troisième levier). La Création de Valeur Partagée passera de façon très pertinente (en rouge) par le second axe proposé par Porter et Kramer (2011) c'est-à-dire par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur, et moyennement par le premier axe (en bleu) c'est-à-dire par la révision des produits et marchés. Le troisième axe de développement d'un pôle de compétitivité local (en jaune) est présent mais reste moins pertinent que les deux autres axes proposés par Michael Porter (2011a). Cet axe est absent dans deux entreprises (D et H) soit parce que ces entreprises n'ont pas évoqué de concepts concernant cet axe ou parce que les concepts évoqués ne sont pas significatifs.

L'ensemble des concepts cités par le dirigeant de l'entreprise D (Annexe : Tableau récapitulatif de l'ensemble des concepts cités par les différents dirigeants) ne reflète pas le troisième axe de la Création de Valeur Partagée.

Cet entrepreneur peut faire partie de la catégorie de l'entrepreneur artisan selon Laufer (1975), c'est un dirigeant qui ne veille que sur son indépendance personnelle et la survie de son entreprise. L'analyse de ses objectifs nous a montré que ses préoccupations ultimes concernent les charges de l'entreprise et la survie de celle-ci (Voir le tableau 21 sur les concepts utilisés comme explications ou conséquences du dirigeant C). C'est un dirigeant qui préfère travailler de façon « renfermée », il refuse, même, d'ouvrir les portes de son entreprise aux stagiaires (27 On ne prend pas de stagiaires) et donc son entreprise ne peut pas créer de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local parce qu'il pense que faire des collaborations avec des parties prenantes extérieures peut mettre en danger la survie de son entreprise. Les décisions de ce type de dirigeant restent « Des petites décisions à caractère réactif et orientées vers le court terme » (Revolon F., 1999).

Dans le discours du dirigeant H on trouve deux concepts qui peuvent exprimer une possibilité de Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local à savoir :

- Le concept 15 : Je préfère avoir des bons accords avec tous les concurrents.
- Le concept 21 : On a des collaborations avec nos concurrents.

Ces deux concepts sont moins importants (selon leurs scores de centralité) par rapports aux autres concepts qui concernent les deux premiers axes de Création de Valeur Partagée (Tableau 35- Les concepts centraux du dirigeant H).

Les mécanismes de Création de la Valeur Partagée au sein des entreprises E et I diffèrent des autres entreprises. En effet, le dirigeant de l'entreprise E a un objectif principal qui consiste à améliorer la croissance et le chiffre d'affaires de son entreprise. Cet objectif est la motivation qui l'emmène à Créer de la Valeur Partagée par la révision des produits et marchés. Ensuite, la Création de Valeur Partagée peut être dégagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur. Le dirigeant E a cité trois concepts concernant la Création de Valeur Partagée par le développement de pôle de compétitivité local à savoir :

- Le concept 36 : On prend dans notre structure des stagiaires et des apprentis,
- Le concept 45 : On fait partie d'un réseau d'entreprise,

- Le concept 48 : On travaille avec les associations et la mission locale.

Ces concepts ne font pas partie des objectifs importants de ce dirigeant (Tableau 26- Les concepts centraux du dirigeant E) qui s'intéresse principalement : Au chiffre d'affaires, à l'écoute des salariés, à la satisfaction des salariés, à la réactivité et au rapport qualité/prix. Donc la création de valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité locale dans l'entreprise H reste marginale.

Le dirigeant H ressemble à l'entrepreneur propriétaire de Laufer (1975) qui cherche la croissance sans mettre en cause son indépendance financière, il a une priorité de contrôle sur son entreprise

Dans l'entreprise I, comme dans l'entreprise E, la Création de Valeur Partagée peut être dégagée, en premier lieu, par la révision des produits et des marchés (levier 1) en raison de la priorité que le dirigeant I accorde à la satisfaction des clients et à la création de nouveaux produits.

L'entreprise I commercialise des produits de haute gamme et cherche à se différencier de ses concurrents par l'innovation. Son dirigeant ressemble à l'entrepreneur manager et innovateur de Laufer (1975) c'est-à-dire un entrepreneur qui favorise la croissance en terme de parts de marché d'où son recours à plusieurs franchisés et son objectifs de créer souvent des nouveaux produits.

Le dirigeant I comprend parfaitement que l'environnement de son entreprise peut contribuer à sa croissance d'où la possibilité de Créer de la Valeur Partagée, dans un second lieu, par le développement d'un pôle de compétitive local et en fin par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur.

En guise de conclusion, la Création de Valeur Partagée selon les trois mécanismes cités par Michael PORTER est tout à fait possible dans le contexte des PME. Cependant, la diversité, principale caractéristique des PME, explique la différence de la priorité accordée à chaque mécanisme de Création de Valeur Partagée d'une PME à l'autre.

Beaucoup d'auteurs ont essayé de faire des typologies de dirigeant de PME sur la base de caractéristiques communes. De notre côté nous allons essayer dans le titre suivant (V.2.2.2 Typologie des dirigeants de PME) de déduire une typologie de dirigeants de PME selon les caractéristiques communes qui influencent leurs choix du mécanisme de la Création de Valeur Partagée à mettre en place.

### ***V.2.2.2- Typologie des dirigeants de PME***

Nous allons comparer les différentes cartes cognitives des neuf dirigeants de notre échantillon afin de souligner leurs caractéristiques communes. L'objectif est de réaliser une typologie de dirigeants de PME qui choisissent différemment les leviers de Création de Valeur Partagées à mettre en œuvre.

Afin de pouvoir comparer les neuf modélisations nous avons choisi de les simplifier pour faciliter la lecture et la compréhension de la carte. Nous allons regrouper les différents concepts de chaque carte précédemment construite (IV.2.1 Construction des cartes cognitives) selon le thème qui lui correspond (Annexes : Classification des concepts cités par thème et par entreprise) tout en gardant que les thèmes significatifs (présent dans la majorité (5/9) des discours).

Dans le tableau suivant nous présentons les cartes cognitives simplifiées de chaque dirigeant, tout en visualisant à l'aide de différentes couleurs les concepts selon trois préoccupations qui peuvent motiver le dirigeant à choisir un levier par rapport à l'autre. Ces préoccupations sont les suivantes :

- Augmenter le chiffre d'affaires et satisfaire les clients (En violet)
- Réduire les charges de l'entreprise et améliorer les conditions de travail des salariés (En vert)
- Participer aux collaborations externes (En rouge)

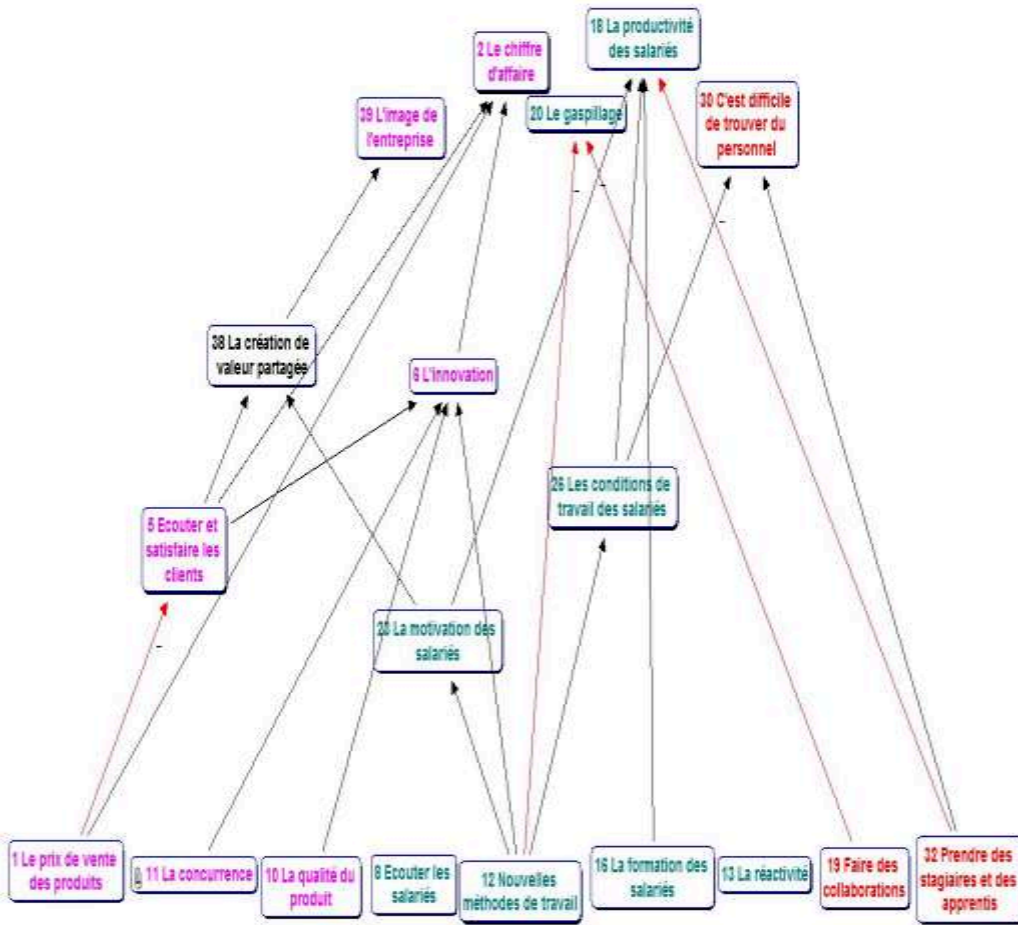
Le concept de Création de Valeur Partagée reste en noir car c'est un concept global qui peut concerner les trois préoccupations.

**Tableau 43: Les cartes cognitives limitées aux thèmes significatifs**

Les différentes cartes cognitives limitées aux thèmes significatifs	Les thèmes par ordre de centralité <sup>443</sup>
<p><b>La carte de l'entreprise A</b></p>	<p>Ecouter et satisfaire les clients ;            Le chiffre d'affaires ;            Les charges de l'entreprise ;            La Création de Valeur Partagée ;            La qualité du produit ;            Le prix de vente des produits ;            Faire des collaborations ;            Les salaires ;            Le gaspillage ;            L'image de l'entreprise ;            Ecouter les salariés ;            Prendre des stagiaires et apprentis ;            La concurrence ;            La motivation des salariés ;            C'est difficile de trouver du personnel ;            La formation des salariés.</p>

<sup>443</sup> Les cartes cognitives et l'analyse de centralité sont effectuées par le logiciel Décision Explorer.

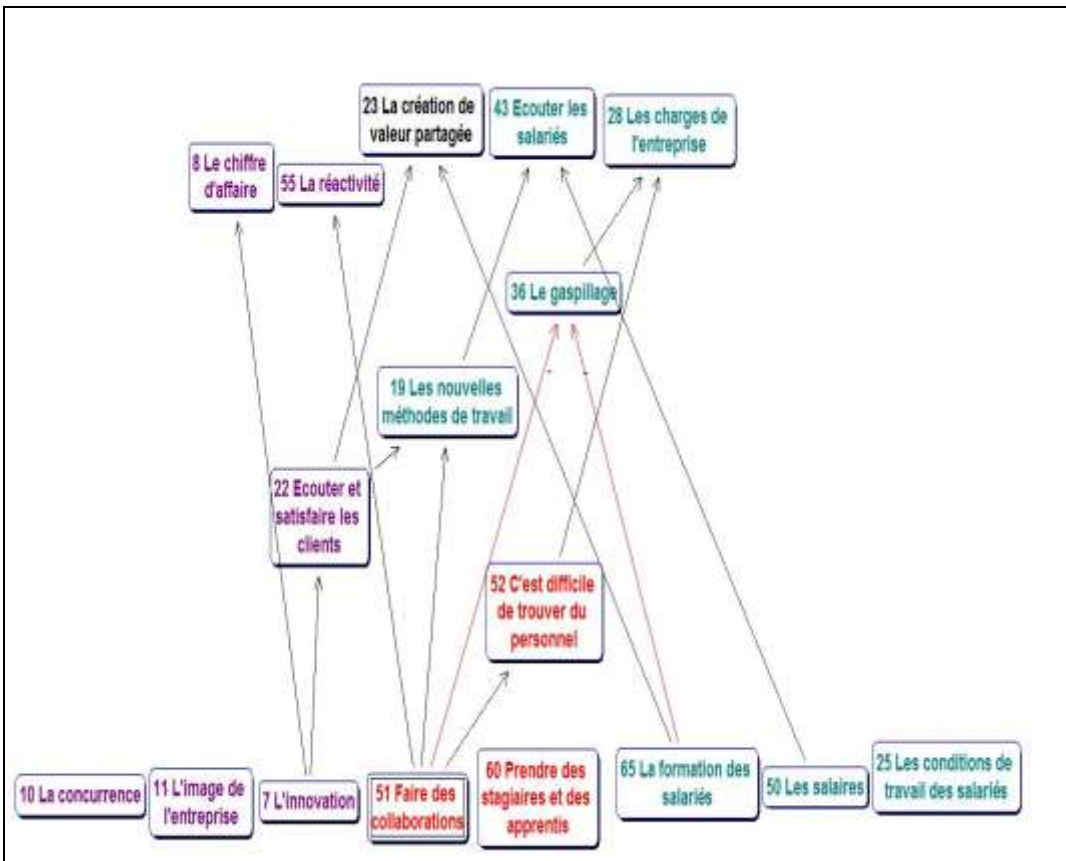
**La carte de l'entreprise B**



Nouvelles méthodes de travail ;  
 La motivation des salariés ;  
 L'innovation ;  
 La Création de Valeur Partagée ;  
 Les conditions de travail des salariés ;  
 Ecouter et satisfaire les clients ;  
 La productivité des salariés ;  
 Le chiffre d'affaires ;  
 Le gaspillage ;  
 C'est difficile de trouver du personnel ;  
 La concurrence ;  
 La qualité du produit ;  
 Le prix de vente des produits ;  
 L'image de l'entreprise ;  
 Prendre des stagiaires et des apprentis ;  
 La formation des salariés ;  
 Faire des collaborations ;  
 La réactivité ;  
 Ecouter les salariés.

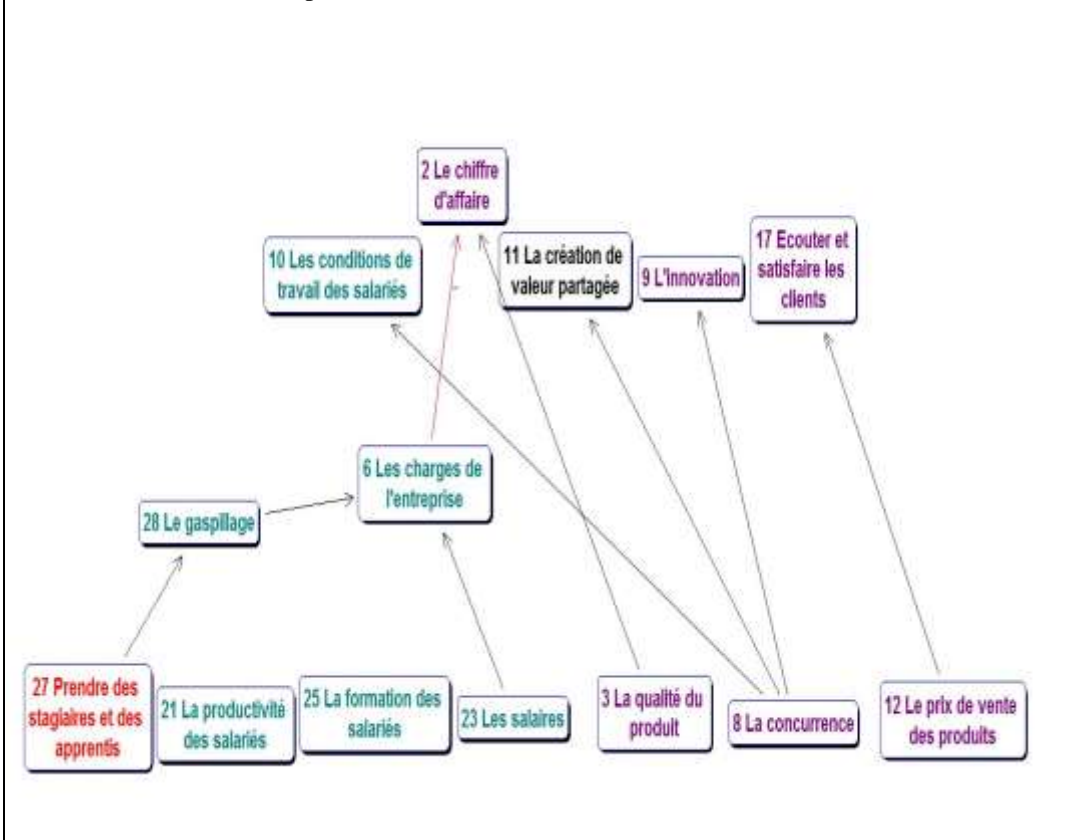
**La carte de l'entreprise C**

Faire des collaborations ;  
 Les nouvelles méthodes de travail ;  
 Ecouter et satisfaire les clients ;  
 Le gaspillage ;  
 La formation des salariés ;  
 C'est difficile de trouver du personnel ;  
 Ecouter les salariés ;  
 Les charges de l'entreprise ;  
 La Création de Valeur Partagée ;  
 L'innovation ;  
 La réactivité ;  
 Les salaires ;  
 Le chiffre d'affaires ;  
 Prendre des stagiaires et des apprentis ;



Les conditions de travail des salariés ;  
 L'image de l'entreprise ;  
 La concurrence ;

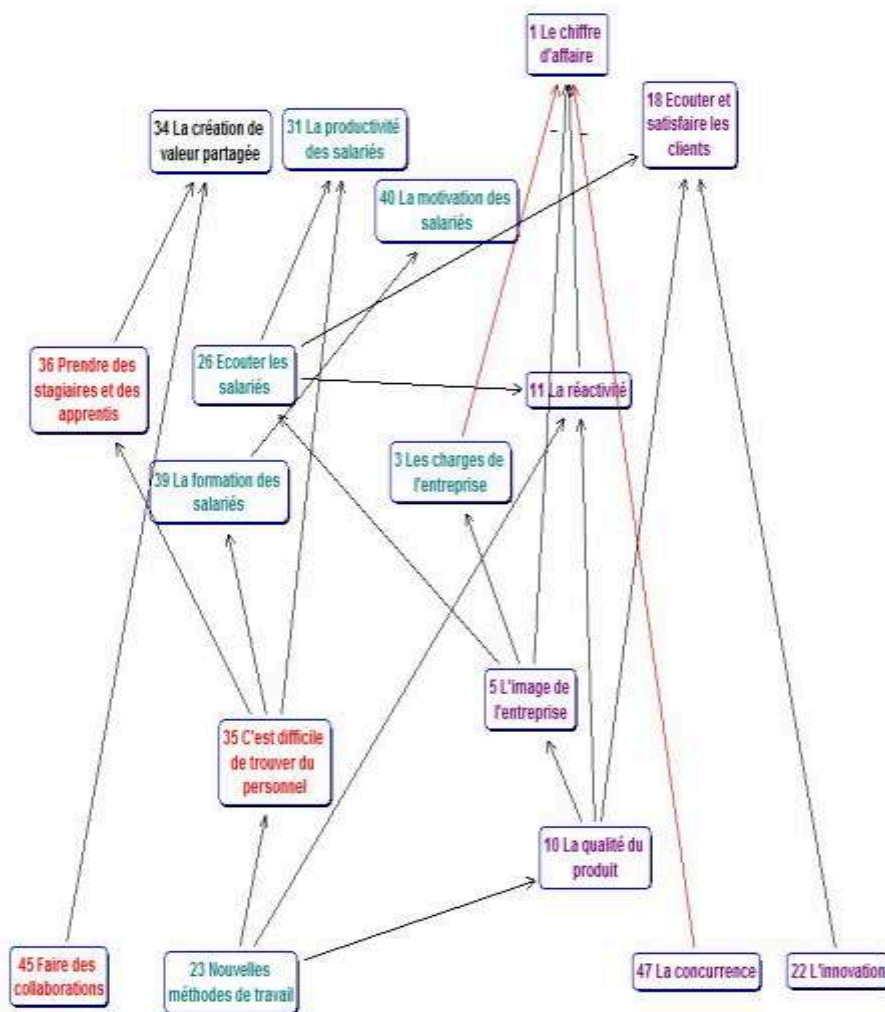
**La carte de l'entreprise D**



Les charges de l'entreprise ;  
 Le gaspillage ;  
 La concurrence ;  
 Le chiffre d'affaires ;  
 Les salaires ;  
 La Création de Valeur Partagée ;  
 Les conditions de travail des salariés ;  
 L'innovation ;  
 Prendre des stagiaires et des apprentis ;  
 Ecouter et satisfaire les clients ;  
 Le prix de vente des produits ;  
 La qualité du produit ;  
 La formation des salariés ;  
 La productivité des salariés.

**La carte de l'entreprise E**

Ecouter les salariés ;  
 La réactivité ;



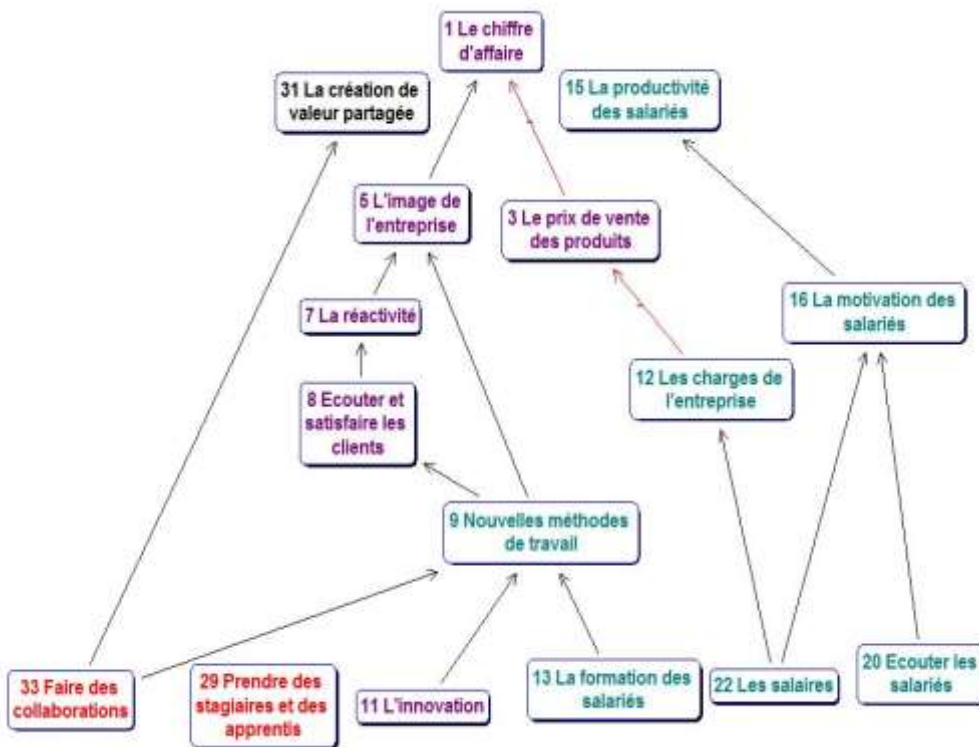
C'est difficile de trouver du personnel ;  
 La productivité des salariés ;  
 Nouvelles méthodes de travail ;  
 La qualité du produit ;  
 Ecouter et satisfaire les clients ;  
 L'image de l'entreprise ;  
 Le chiffre d'affaires ;  
 Prendre des stagiaires et des apprentis ;  
 Les charges de l'entreprise ;  
 La formation des salariés ;  
 La concurrence ;  
 La Création de Valeur Partagée ;  
 L'innovation ;  
 La motivation des salariés ;  
 Faire des collaborations ;

**La carte de l'entreprise F**

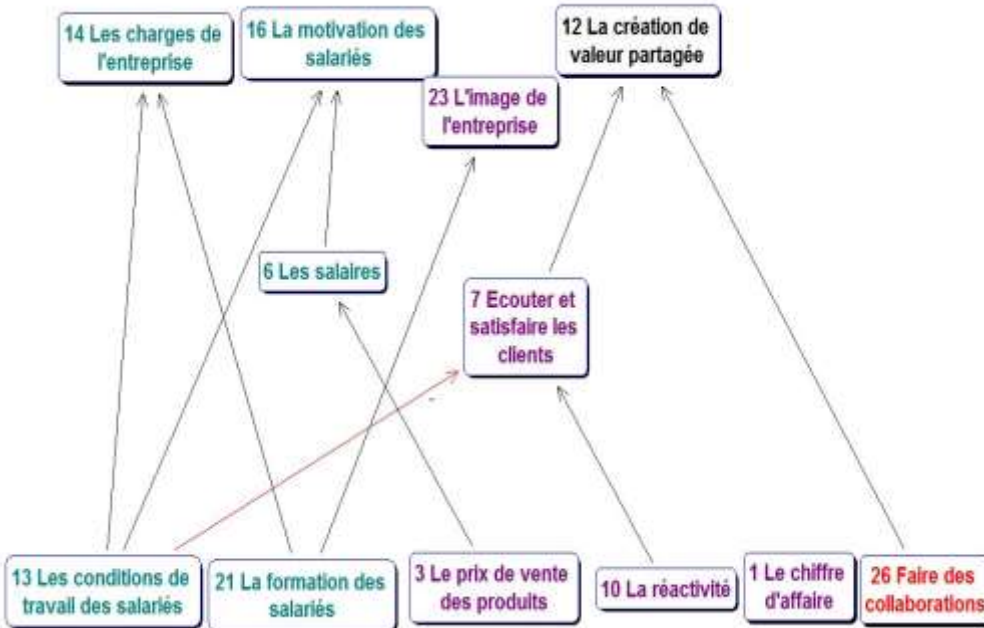
Nouvelles méthodes de travail ;  
 L'image de l'entreprise ;  
 Faire des collaborations ;  
 La formation des salariés ;  
 Les charges de l'entreprise ;  
 L'innovation ;  
 Ecouter et satisfaire les clients ;  
 La réactivité ;  
 Le prix de vente des produits ;  
 Le chiffre d'affaires ;  
 Les salaires ;  
 La motivation des salariés ;  
 La Création de Valeur Partagée ;  
 Ecouter les salariés ;  
 La productivité des salariés ;



Prendre des stagiaires et des apprentis.



**La carte de l'entreprise G**



Les conditions de travail des salariés ;  
 La motivation des salariés ;  
 Les charges de l'entreprise ;  
 Ecouter et satisfaire les clients  
 La Création de Valeur Partagée ;  
 La réactivité ;  
 Les salaires ;  
 La formation des salariés ;  
 Le prix de vente des produits ;  
 Faire des collaborations ;  
 L'image de l'entreprise ;  
 Le chiffre d'affaires ;

<p><b>La carte de l'entreprise H</b></p>	<p>Le gaspillage ;          Ecouter les salariés ;          Les conditions de travail des salariés ;          La motivation des salariés ;          La concurrence ;          La Création de Valeur Partagée ;          La productivité des salariés ;          La réactivité ;          Ecouter et satisfaire les clients ;          Les charges de l'entreprise ;          L'innovation ;          Nouvelles méthodes de travail ;          La qualité du produit ;          Le prix de vente des produits ;          Le chiffre d'affaires ;          Les salaires ;          La formation des salariés ;</p>
<p><b>La carte de l'entreprise I</b></p>	<p>Faire des collaborations ;          Ecouter et satisfaire les clients          C'est difficile de trouver du personnel ;          Le prix de vente des produits ;          La qualité du produit ;          L'innovation ;          Les salaires ;          Prendre des stagiaires et des apprentis ;          Nouvelles méthodes de travail ;          La réactivité ;          Les charges de l'entreprise ;          La Création de Valeur Partagée ;          Le chiffre d'affaires</p>

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

La priorité accordée par le dirigeant à une préoccupation par rapport à l'autre peut influencer son choix du levier de Création de Valeur Partagée qui juge plus pertinent pour son entreprise.

Les dirigeants de notre enquête peuvent être classés selon la hiérarchisation qu'ils accordent aux trois préoccupations (Augmenter le chiffre d'affaires et satisfaire les clients (En violet) ; Réduire les charges de l'entreprise et améliorer les conditions de travail des salariés (En vert) et Participer à des collaborations externes (En rouge)). On retrouve ainsi quatre types de dirigeants : Les dirigeants Créateurs de valeur partagée (CVP), Les dirigeants Traditionalistes, Les dirigeants Innovateurs indépendants, et les dirigeants Innovateurs collaboratifs.

#### ***V.2.2.2.1- Le dirigeant Créateur de valeur partagée (CVP)***

Le premier objectif de ce type de dirigeant est de réduire les charges de l'entreprise et améliorer les conditions de travail des salariés. Leur principale motivation pour créer de la valeur partagée. Cette démarche leur permet de réduire le gaspillage, première source d'augmentation des charges dans leurs entreprises, en utilisant des nouvelles méthodes de travail et en écoutant leurs salariés et leurs parties prenantes externes. Cette principale préoccupation fait du levier de Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur l'axe pertinent pour créer de la valeur partagée.

La seconde préoccupation de ces dirigeants est d'écouter leurs clients et d'améliorer leur chiffre d'affaires ce qui les encourage à créer de la valeur partagée, dans un second lieu, par la révision des produits et marchés. L'image de l'entreprise pour ces dirigeants est importante vue son impact direct sur le chiffre d'affaires.

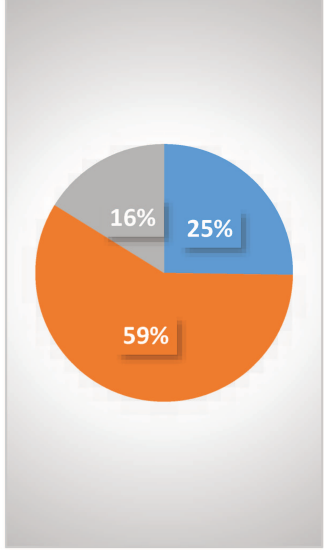
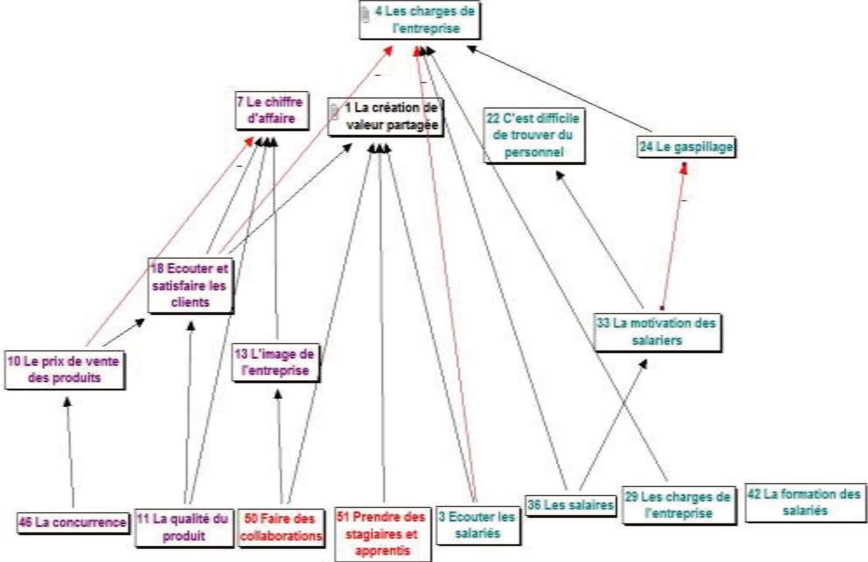
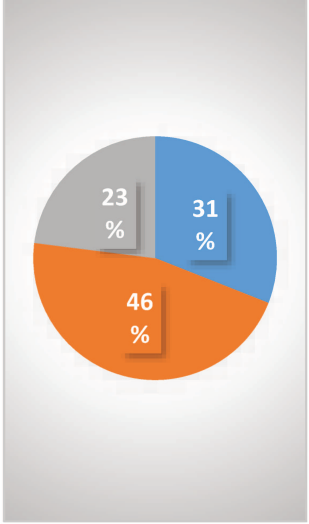
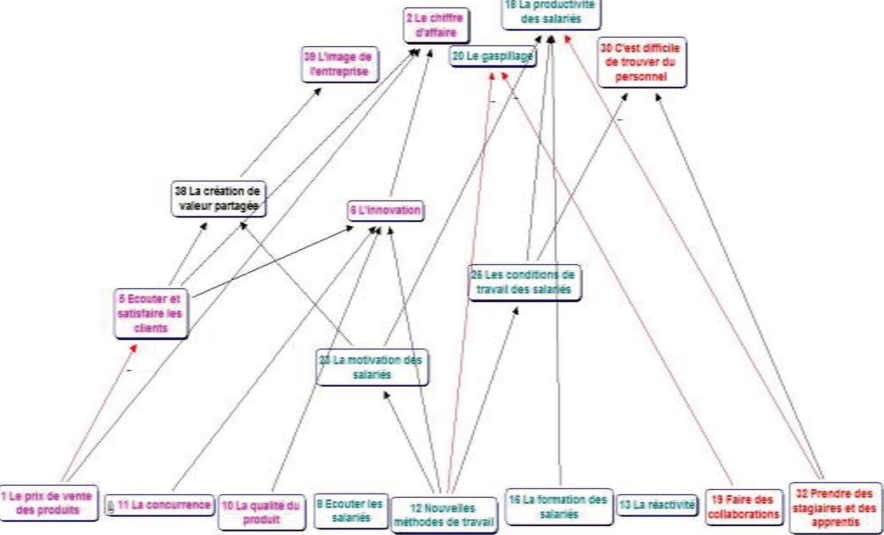
La dernière préoccupation de ces dirigeants est de faire des collaborations externes ce qui peut les amener à créer de la valeur partagée par la création d'un pôle de compétitivité local.

Ce type de dirigeants ressemble au dirigeant créateur de valeur partagée qui veille sur son indépendance financière proposé par Laufer (1975) sauf que ce dernier n'a pas fait de remarques sur l'importance de l'image de l'entreprise pour ce dirigeant. Les dirigeants A, B, C, F, et G font partie de cette catégorie de dirigeants.

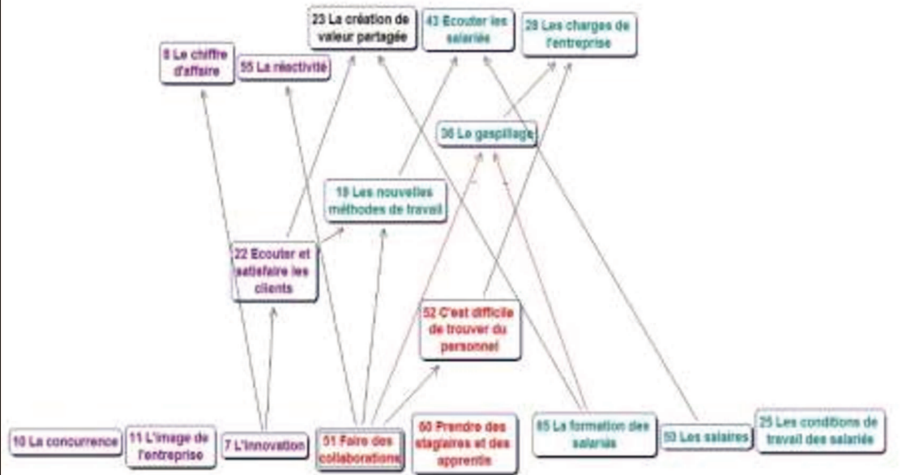
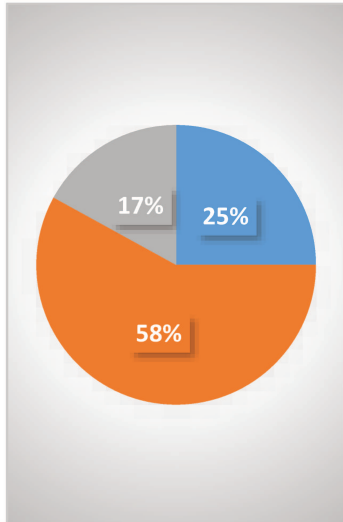
Le tableau suivant nous permet de voir les points de ressemblance entre les cartes simplifiées des dirigeants (A, B, C, F et G) et leurs pourcentages de pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée précédemment présentés (V.1.2 Analyse individuelle des cartes cognitives).

**Tableau 44: Les cartes cognitives simplifiées et les axes de CVP des dirigeants**

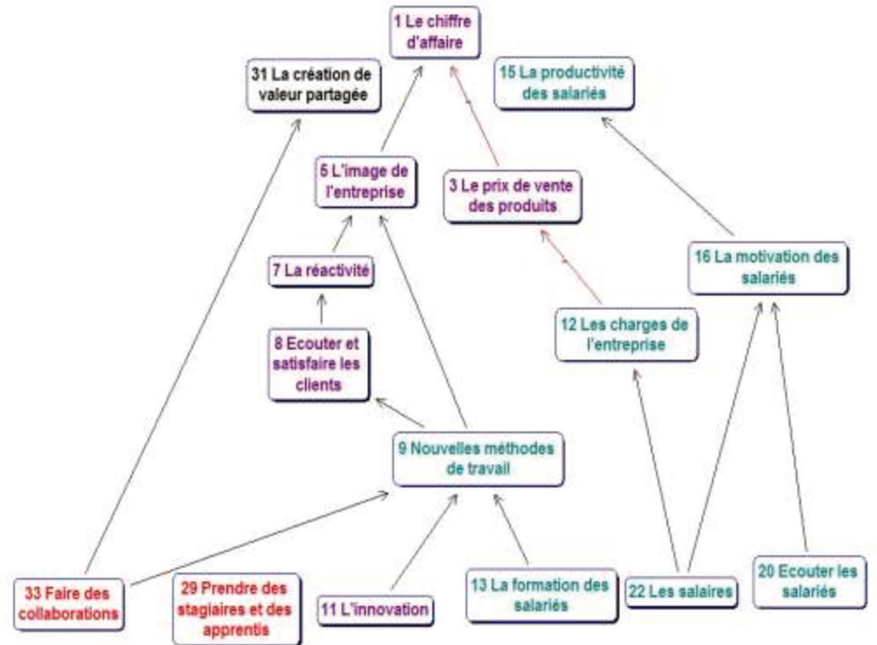
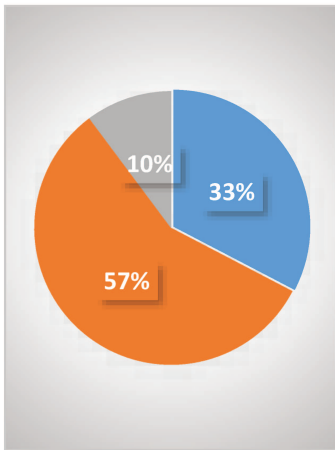
**Créateurs de valeur partagée**

Les dirigeants	Les axes de Création de Valeur Partagée	Les cartes simplifiées
<p><b>A</b></p>		
<p><b>B</b></p>		

C

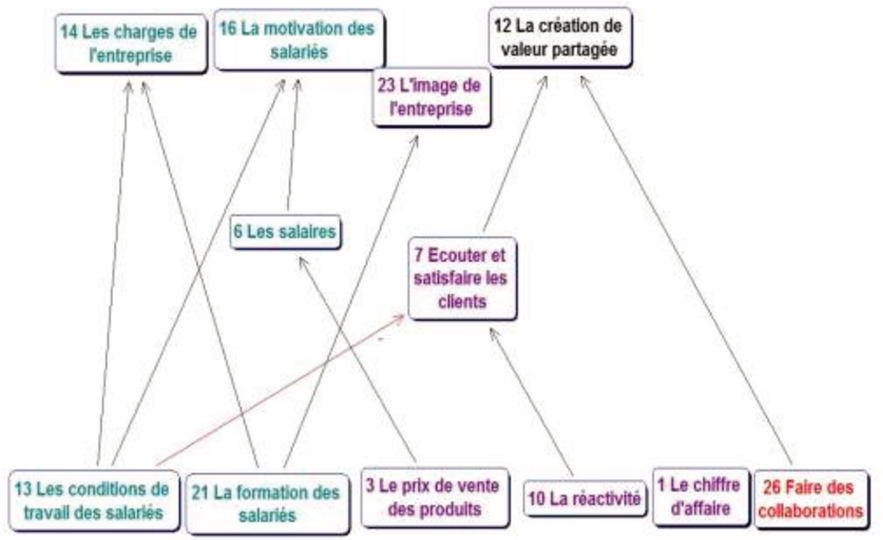
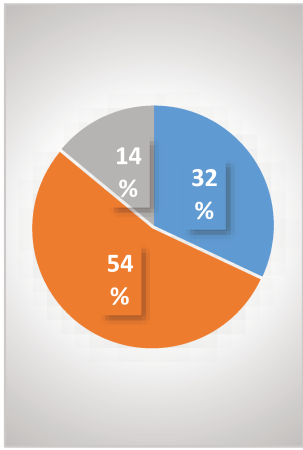


F





G



**Légende**

- 1<sup>er</sup> Axe : Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés
- 2<sup>ème</sup> axe : Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur
- 3<sup>ème</sup> axe : Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local

- Objectif d'amélioration du chiffre d'affaires et de satisfaction des clients.
- Objectif de réduire les charges de l'entreprise et d'améliorer les procédures de travail
- Objectif de participer à des collaborations externes.

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

L'observation des pourcentages de pertinence accordés à chaque levier de Création de Valeur Partagée montre que l'axe jugé pertinent pour ce type de dirigeants est le deuxième axe proposé par M. Porter (2011 a) : La Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur suivi, par le premier axe : Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés et finalement la Création de Valeur Partagée peut se réaliser par le développement d'un pôle de compétitivité local.

Dans les toutes cartes cognitives de ces dirigeants on remarque que les trois couleurs représentatifs des principales préoccupations proposées sont présents, avec le vert qui domine puis le violet et enfin le rouge, c'est-à-dire que la principale préoccupation de ces dirigeants est la réduction des charges de l'entreprise et l'amélioration des conditions de travail des salariés :

- Pour le dirigeant A, la réduction des charges de l'entreprise est purement un objectif lié positivement et directement avec l'écoute des salariés, le gaspillage, les salaires alors qu'écouter et satisfaire les clients est une source de réduction des charges de l'entreprise. Pour ce dirigeant la motivation des salariés est importante car elle influence négativement le gaspillage.

- Si le dirigeant B n'évoque pas directement le concept charges de l'entreprise, il se soucie comme le dirigeant A du gaspillage et essaie de le réduire en utilisant des nouvelles méthodes de travail ayant une relation directe et positive avec la motivation des salariés et l'amélioration des conditions de travail.
- Comme ses précédents, le dirigeant C a un objectif important de réduction des charges de l'entreprise. La difficulté de trouver des salariés et le gaspillage influencent positivement les charges de l'entreprise. Entre le gaspillage et la formation des salariés le dirigeant positionne un lien négatif, aussi bien qu'entre le gaspillage et la participation à des collaborations externes, c'est-à-dire que la formation des salariés et les collaborations externes aident ce dirigeant à réduire le gaspillage.

Le concept « Améliorer les conditions de travail des salariés » est présent mais n'entretient aucune relation directe avec les autres concepts significatifs de la carte, mais le dirigeant cite d'autres concepts significatifs qui peuvent montrer qu'il cherche à améliorer les conditions de travail de ses salariés comme : écouter les salariés directement et positivement liée aux salaires et aux nouvelles méthodes de travail, la formation des salariés qui est considérée comme source de réduction du gaspillage et d'augmentation de la Création de Valeur Partagée.

- Le dirigeant F cherche également à réduire les charges de l'entreprise qui sont à l'origine de l'augmentation des prix de vente des produits. Ce dirigeant présente un état de dissonance cognitive, il pense bien que l'augmentation des salaires est à l'origine de l'augmentation des charges de l'entreprise mais également source de motivation des salariés et par la suite d'amélioration de la productivité. Ce qui ne nous permet pas de comprendre s'il cherche répond aux demandes d'augmentations des salaires ou non. Il n'a pas évoqué le concept « améliorer les conditions de travail » mais il pense que la formation des salariés lui permet de créer de nouvelles méthodes de travail qui influence positivement l'image de l'entreprise.
- Le dirigeant G comme le dirigeant A, B, C, et F se préoccupe des conditions de travail des salariés qui a une relation positive et directe avec la motivation des salariés et une relation négative avec l'écoute et la satisfaction des clients (il pense que les clients demandent des services qui peuvent nuire à la sécurité des salariés). Si ce dirigeant s'intéresse aux conditions de travail cela ne l'empêche pas de penser que c'est une source importante de charges de l'entreprise, comme pour la formation des salariés qui pour lui est une source de charges mais qui peut améliorer l'image pour l'entreprise.

L'amélioration du chiffre d'affaires et la satisfaction de leurs clients est le second objectif de ce type de dirigeants :

- Pour le dirigeant A augmenter le chiffre d'affaires est un objectif qui peut être atteint directement par l'amélioration de l'image de l'entreprise, par l'amélioration de la qualité des produits et services, par la satisfaction et l'écoute des clients. La réduction des prix de vente des produits peut satisfaire le client mais influence négativement le chiffre d'affaires. Écouter et satisfaire le client est selon ce dirigeant une source de création de la valeur partagée et de réduction des charges de l'entreprise.
- Le dirigeant B s'intéresse aussi, en deuxième lieu, au chiffre d'affaires et à la satisfaction du client, et pense comme le dirigeant A que les deux concepts ont une

relation directe et positive et que l'écoute du client améliore la Création de Valeur Partagée.

- Pour le dirigeant C comme ses précédents l'amélioration du chiffre d'affaires et la satisfaction des clients est sa deuxième préoccupation. A la différence des autres dirigeants, le dirigeant C ne relie pas directement les deux concepts mais les deux sont influencés positivement par l'innovation. Comme les dirigeants précédents il relie directement et positivement la satisfaction des clients et la Création de Valeur Partagée.
- Le dirigeant F se préoccupe en second lieu comme les dirigeants précédents au chiffre d'affaires et à la satisfaction des clients. En effet les deux concepts sont positivement et indirectement liés. L'image de l'entreprise et les prix de vente influencent directement le chiffre d'affaires. Ce dirigeant ne relie pas directement la satisfaction des clients à la Création de Valeur Partagée car il pense que cette dernière est plus influencée par les collaborations externes.
- Le dirigeant G se préoccupe, deuxièmement par la satisfaction des clients qui influence positivement et directement la Création de Valeur Partagée. Pour ce dirigeant la réactivité améliore la satisfaction des clients mais l'amélioration des conditions de travail des salariés peut l'influencer négativement. Le chiffre d'affaires n'est pas lié directement à aucun des concepts significatifs d'où son apparition sur la carte, réduite en concepts significatifs, comme concept isolé.

Faire des collaborations externes pour ce type de dirigeants est une solution pour satisfaire un besoin en mains d'œuvre puis une possibilité d'amélioration de l'image de l'entreprise et un moyen d'échange avec les autres dirigeants pour résoudre certains problèmes de gestion comme le gaspillage, d'où son apparition comme troisième préoccupation.

L'observation des pourcentages de pertinence accordés à chaque levier de Création de Valeur Partagée et qui ont des valeurs proches, montre que le premier axe privilégié par les dirigeants de ce type est le deuxième axe proposé par M. Porter (2011a) : la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur suivi, par le premier axe : Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés et finalement la Création de Valeur Partagée peut se réaliser par le développement d'un pôle de compétitivité local.

#### ***V.2.2.2.2- Le dirigeant Traditionaliste***

Le dirigeant du type traditionaliste ressemble au type précédent car il s'intéresse en premier lieu aux charges de l'entreprise et aux conditions de travail des salariés ensuite à l'amélioration du chiffre d'affaires et la satisfaction des clients. Mais ce dirigeant travaille de manière isolée et ne veut pas faire des collaborations externes et s'il ouvre les portes de son entreprise c'est seulement de manière temporaire, pour accueillir des apprentis et des stagiaires qui peuvent l'aider à surmonter un manque de main d'œuvre. Donc ce type de dirigeants, à la différence du précédent type, n'a pas d'objectif de participation aux collaborations externes.

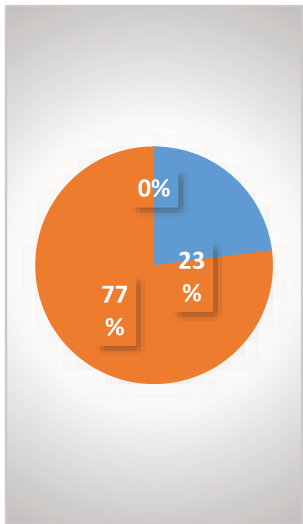
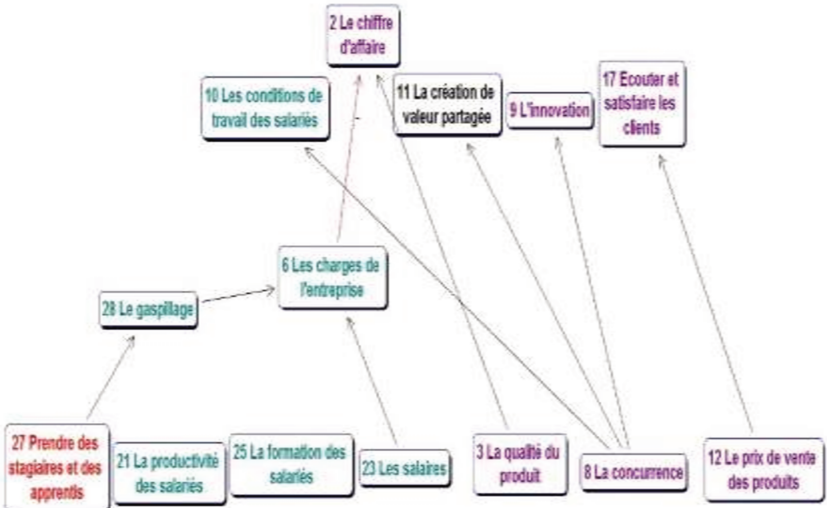
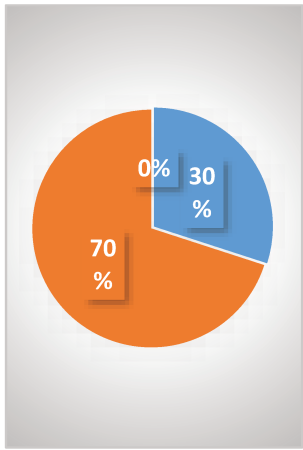

Les dirigeants de ce type sont ennuyés par les charges de leurs entreprises causées principalement par les salaires et le gaspillage. Ils sont réactifs et s'intéressent particulièrement à la concurrence. Ils accordent beaucoup d'importance à leurs salariés notamment en termes de conditions de travail pour leurs effets sur la motivation et la productivité. Cette préoccupation explique leur choix de créer de la valeur partagée en premier lieu par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur ensuite par la révision des produits et marchés et la non pertinence du dernier axe proposé par M. Porter (2011a), le développement d'un pôle de compétitivité local.



Ce type de dirigeants ressemble au dirigeant isolé de Marchesnay (1988). Ce dernier précise que la compétitivité de l'entreprise de ce type de dirigeants est faible alors que dans notre cas ce type de dirigeants ne fait pas de collaborations externes et travaille de manière isolée et indépendante mais il est réactif et la compétitivité de son entreprise ne semble pas faible. Le dirigeant D et H font partie de ce type de dirigeants. Le tableau suivant présente les résultats de pertinence des axes de Création de Valeur Partagée (V.1.2 Analyse individuelle des cartes cognitives) et les cartes cognitive limitées aux concepts significatifs des deux dirigeants pour éclaircir leur point de ressemblance.

**Tableau 45: Les cartes cognitives simplifiées et les axes de CVP des dirigeants**

**Traditionalistes**

Les dirigeants	Les axes de créations de valeur partagée	Les cartes cognitives simplifiées
<p><b>D</b></p>		
<p><b>H</b></p>		
<p><b>Légende</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1er Axe : Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés</b></li> <li>• <b>2ème axe : Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</b></li> <li>• <b>3ème axe : Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif d'amélioration du chiffre d'affaires et de satisfaction des clients.</b></li> <li>• <b>Objectif de réduire les charges de l'entreprise et d'améliorer les procédures de travail</b></li> <li>• <b>Objectif de participer à des collaborations externes.</b></li> </ul>

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

Pour le dirigeant de l'entreprise D les charges de l'entreprise est un paramètres important, en effet, ce dirigeant pense que le gaspillage et les salaires sont les premières sources d'augmentation des charges de l'entreprise qu'il relie directement et de manière négative avec le chiffre d'affaires.

Améliorer les conditions de travail des salariés est un objectif important pour le dirigeant D par crainte de perte de ses salariés en faveur de la concurrence. La formation des salariés et la productivité sont des paramètres cités par le dirigeant mais non reliés directement aux autres concepts jugés pertinents, d'où leur présence dans la carte comme concepts isolés. Le dirigeant D se méfie de la concurrence qui pour lui source d'innovation, de Création de Valeur Partagée, et de motivation pour améliorer les conditions de travail des salariés. Le chiffre d'affaires et la satisfaction des clients et le second objectif de ce dirigeant.

Le dirigeant D ne préfère pas faire des collaborations au niveau externe de l'entreprise, et pense que même le recours à des apprentis et à des stagiaires peut être une réelle source de gaspillage et donc d'augmentation de charges de l'entreprise.

Comme son précédent, le dirigeant de l'entreprise H, se préoccupe essentiellement des charges de son entreprise et des conditions de travail de ses salariés. En effet, il relie directement le gaspillage aux charges de l'entreprise et trouve un lien direct et négatif entre le gaspillage et l'utilisation de nouvelles méthodes de travail. Ce dirigeant essaye d'améliorer les conditions de travail de ses salariés pour son effet direct et positif sur leur productivité et leur motivation, tout fois il reconnaît un lien direct et positif entre l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation du gaspillage.

Sa deuxième préoccupation est le chiffre d'affaires et la satisfaction des clients qui relie directement et de manière positive avec l'innovation, la qualité des produits et la réactivité.

La Création de Valeur Partagée pour ce dirigeant est un objectif qui peut être atteint par l'écoute des salariés et la méfiance de la concurrence.

Dans la carte de ce dirigeant les concepts : formation des salariés et les salaires ne sont pas lié directement aux concepts pertinent retenus dans la réalisation de la cartes cognitive simplifiée d'où leurs présence comme concepts isolés.

Ce dirigeant comme le dirigeant D, préfère travailler de manière indépendante et isolé des parties prenantes externes.

#### ***V.2.2.2.3- Le dirigeant Innovateur indépendant***

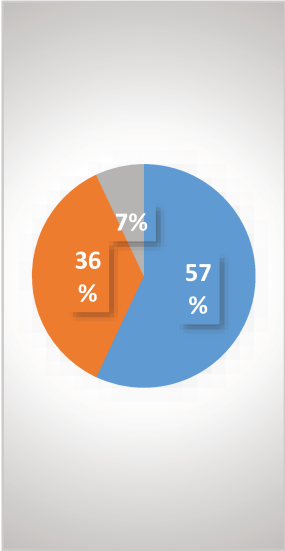
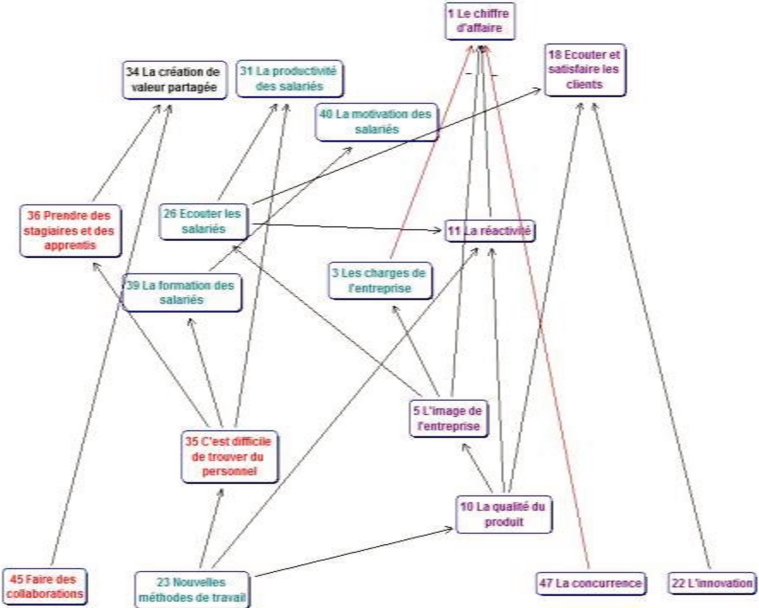
Ce dirigeant cherche en premier lieu à augmenter son chiffre d'affaires et à satisfaire ses clients ce qui le motive à créer de la valeur partagée par la révision des produits et marchés. Il cherche ensuite, à réduire les charges de son entreprise et à améliorer les conditions de travail de ses salariés ce qui le motive à créer de la valeur partagée, dans un second temps, par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur. Il préfère travailler de manière totalement indépendante et donc faire des collaborations externes n'est pas une réelle préoccupation pour ce dirigeant mais seulement une solution pour répondre à un problème de manque de mains d'œuvre.

C'est un entrepreneur réactif, qui a pour objectif la satisfaction de ses clients et l'amélioration de l'image de son entreprise. Il cherche à se différencier de la concurrence par

l'innovation dans les produits comme dans les méthodes de travail. Le dirigeants E fait partie de cette catégorie de dirigeant.

**Tableau 46: Les cartes cognitives simplifiées et les axes de CVP des dirigeants**

***Innovateurs indépendants***

Le dirigeant	Les axes de créations de valeur partagée	Les cartes cognitives simplifiées
E		
<b>Légende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1er Axe : Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés</b></li> <li>• <b>2ème axe : Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</b></li> <li>• <b>3ème axe : Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif d'amélioration du chiffre d'affaires et de satisfaction des clients</b></li> <li>• <b>Objectif de réduire les charges de l'entreprise et d'améliorer les procédures de travail</b></li> <li>• <b>Objectif de participer à des collaborations externes.</b></li> </ul>

***Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer***

Pour le dirigeant E, le chiffre d'affaires est un objectif ultime, il est lié directement et de manière positive à l'image de l'entreprise que le dirigeant cherche à améliorer à travers la qualité des produits, à la réactivité. Le chiffre d'affaires, pour le dirigeant E est menacé par la concurrence et l'augmentation des charges de l'entreprise. Ecouter et satisfaire le client est un objectif relié indirectement au chiffre d'affaires à travers la qualité des produits et la réactivité. L'innovation et l'écoute des salariés permettent de mieux satisfaire les clients.

L'amélioration des conditions de travail des salariés et leur écoute est une seconde préoccupation pour ce dirigeant qui cherche à faire bénéficier ses salariés de différentes formations pour les motiver, et à les écouter pour améliorer leur productivité.

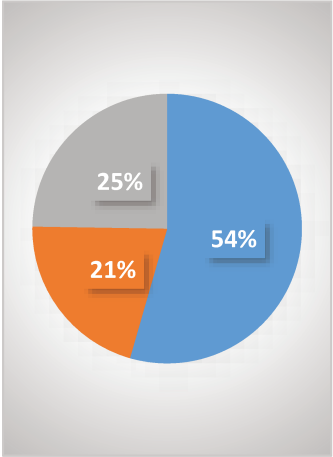

La Création de Valeur Partagée pour ce dirigeant est possible à travers les collaborations externes. Ce dirigeant recourt à l'intégration des apprentis et des stagiaires dans son entreprise pour faire face à la difficulté de trouver du personnel.

#### V.2.2.2.4- Le dirigeant Innovateur collaboratif

La principale préoccupation de ce dirigeant est l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise, qui constitue sa principale motivation pour créer de la valeur partagée par la révision des produits et marchés. Ce dirigeant est bien ouvert à toutes collaborations externes car elle lui permet de mieux comprendre les besoins de ses clients, ce qui le motive à créer, dans un second temps, de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local. A la différence de tous les autres dirigeants, la dernière préoccupation de ce dirigeant concerne les charges de son entreprise et les conditions de travail de ses salariés.

**Tableau 47: Les cartes cognitives simplifiées et les axes de CVP des dirigeants**

#### **Innovateurs collaboratifs**

Le dirigeant	Les axes de créations de valeur partagée	Les cartes cognitives simplifiées
<b>I</b>		
<b>Légende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>1er Axe : Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés</u></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif d'amélioration du chiffre d'affaires et de satisfaction des clients.</b></li> <li>• <b>Objectif de réduire les charges de l'entreprise et d'améliorer les procédures de travail</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>2ème axe : Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur</u></li> <li>• <u>3ème axe : Création de Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif de participer à des collaborations externes.</b></li> </ul>
--	--	--

**Source : Utilisation du logiciel Décision Explorer**

C'est un dirigeant réactif, qui cherche en premier lieu à satisfaire les clients en améliorant la qualité de ses produits. Son principal moyen d'action est l'innovation. Il cherche à faire des collaborations externes car ces relations lui permettent de mieux comprendre les besoins de ses clients. Il ouvre les portes de son entreprise pour les stagiaires et les apprentis pour pallier au besoin de la main d'œuvre. Le dirigeant I fait partie de cette catégorie. Il s'intéresse en premier lieu à l'écoute et à la satisfaction des clients. Son objectif peut être réalisé par l'amélioration de la qualité des produits, l'innovation, la participation aux différentes collaborations externes et par la pratique des prix de vente correctes.

Faire des collaborations externes est pour le dirigeant I un second objectif à double avantage, d'un côté il permet de mieux satisfaire les clients (objectif premier) et d'un autre côté, de réduire la difficulté de trouver du personnel.

Pour le dirigeant I, améliorer les conditions de travail des salariés et réduire les charges de l'entreprise ne constituent pas une vraie préoccupation pour ce dirigeant.

Le chiffre d'affaires et les charges de l'entreprise sont deux paramètres que le dirigeant I ne relie pas directement avec d'autres concepts jugés significatifs d'où leur apparition de façon isolée.

Les deux dernières typologies (Le dirigeant Innovateur indépendant et le dirigeant Innovateur collaboratif) ressemblent au type de dirigeant « Manager et innovateur » de Laufer (1975) sauf que ce dernier n'a pas évoqué le caractère collaboratif ou non du dirigeant.

En conclusion, malgré la diversité des PME, on peut constater que la Création de Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur est l'axe le plus pertinent dans le contexte des PME (le cas de la plus part des PME étudiées et le résultat de l'étude globale 52%). En effet les PME deviennent de plus en plus attentives à l'impact de l'environnement sur leurs chaînes de valeur (Ondoua Biwolé et al., 2008)<sup>444</sup>, en plus le contact rapide et direct établi entre le dirigeant et les salariés favorisé par la petite taille de l'entreprise facilitent la compréhension du dirigeant de la chaîne de valeur de son entreprise. On peut aussi à ce niveau souligner l'importance du capital humain de ce type d'entreprise dans la Création de Valeur Partagée.

La Création de Valeur Partagée peut ensuite s'établir par la révision des produits et marchés 35%. En effet, la proximité de la PME par rapport au client lui permet de mieux

<sup>444</sup> SPENCE, M ; ONDOUA BIWOLE, V ; BEN BOUBAKER GHERIB, J., Entrepreneuriat et développement durable: une comparaison canadienne, camerounaise et tunisienne, In HENAULT, G. AND LEMOINE, G. (Eds.). Entrepreneuriat et Développement Durable en Francophonie. Paris: Éditions des archives contemporaines, collection Savoirs Francophones de l'AUF, 2008.

comprendre les besoins de celui-ci et sa petite taille lui permet plus de réactivité face à son environnement. En effet Jenkins (2004) montre dans ses études sur les PME, leur grande flexibilité et leurs possibilités de changement de leurs produits et services.

Cet axe est le plus pertinent si le dirigeant de cette entreprise est un « Dirigeant Innovateur indépendant » ou un « Dirigeant Innovateur collaboratif ».

Le troisième axe de Création de Valeur Partagée cité par Michael Porter c'est-à-dire par le développement d'un pôle de compétitivité local est possible ce qui rejoint l'idée de Murillo et Lozano (2006)<sup>445</sup> que les PME tissent de fortes relations avec ses partenaires économiques comme avec leur communauté locale. Mais ce levier reste le moins pertinent 13% si le dirigeant est de type « Dirigeant Traditionaliste » qui se méfie des parties prenantes externes et qui refuse les collaborations extérieures ou « Dirigeant Innovateur indépendant » ou encore « Dirigeant Créateur de valeur partagée » qui cherchent à conserver le contrôle de leurs entreprises et leur indépendance financière.

A l'inverse des autres dirigeants, le dirigeant de type « Innovateur collaboratif » place le troisième axe de Création de Valeur Partagée en deuxième position après l'axe de révision des produits et marchés car ce dirigeant trouve dans les collaborations externes des opportunités à saisir, et une meilleure voie pour comprendre les besoins futurs de ses clients.

Cette conclusion confirme notre hypothèse de départ qui suppose que le type et les caractéristiques du dirigeant influencent le choix du levier de la Création de Valeur Partagée à mettre en place dans l'entreprise.

Porter et Kramer (2011) pensent que les entreprises trouvent dans la RSE une solution pour soigner leur image et limiter leur risque de réputation et non pas un outil pour améliorer leur performance, ce qui laisse la RSE sur les périphériques des objectifs stratégiques de l'entreprise d'où l'intérêt de la Création de Valeur Partagée qui consiste à replacer les objectifs sociétaux au même rang que les objectifs financiers. Ce constat de départ nous semble au début de cette étude non conforme aux PME qui s'intéressent plus au risque financier qu'au risque de réputation. En effet, les résultats de notre enquête révèlent que les PME comme les grandes entreprises peuvent être concernées par le constat de M. Porter (2011a) car sur les neuf entrevues réalisées avec les dirigeants de PME six d'entre eux ont cité le concept « Image de l'entreprise ».

Si la typologie des dirigeants de PME influence le choix du levier de la Création de Valeur Partagée à mettre en place, les caractéristiques de ce type d'entreprise peuvent soit motiver ou freiner la réalisation de cette démarche.

### ***V.2.2.3- Les caractéristiques des PME : Freins ou motivations à la Création de Valeur Partagée***

Comme nous l'avons précisé dans le deuxième chapitre (II.1.2. Caractéristiques et spécificités des PME), les PME se caractérisent principalement par leurs diversités, mais cela n'empêche pas d'examiner quelques caractéristiques communes de ces entreprises pour comprendre leur effet sur la mise en place d'une approche de Création de Valeur Partagée. Plusieurs auteurs ont proposé des caractéristiques communes pour les PME comme Julien,

---

<sup>445</sup> GAUTIER, A. La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE Le cas d'inter-clusters du numérique. Thèse de doctorat, Université Jean Monnet de Saint-Etienne en Sciences de Gestion, 2015, p 81.



(1994); Julien et Marchesnay (1988); Marchesnay, (1993); Marchesnay et al. (1997); Wtterwulge, (1998) Torrès, (1999) ; Fourcade et Torrès, (2003) ; Capiez, (2007). Dans notre travail nous nous intéressons uniquement aux caractéristiques citées par les dirigeants de PME dans leurs discours.

#### ***V.2.2.3.1- Les freins de la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME***

Dans leurs discours, les dirigeants interviewés ont évoqué quatre caractéristiques de PME qui peuvent contrarier la mise en place d'une approche de Création de Valeur Partagée dans leurs PME :

- La vision à court terme des dirigeants de PME :

Les PME se caractérisent par une stratégie implicite et à court terme. Selon les dirigeants interviewés cette vision à court terme est généralement orientée vers la recherche de gain immédiat alors que la Création de Valeur Partagée nécessite souvent du temps avant de récolter ses fruits (voir les exemples de Création de Valeur Partagée cités dans le chapitre 1).

- La multiplicité des responsabilités des dirigeants de PME et leur grande charge de travail:

Cette caractéristique rejoint les travaux de Duchéneaut, (2011)<sup>446</sup>. En effet, les PME se caractérisent par une centralisation dans la gestion et une faible décomposition des tâches ce qui ne laisse pas au dirigeant la possibilité de repenser la stratégie de l'entreprise ou de rechercher les sources de Création de Valeur Partagée.

- Les moyens financiers des PME souvent limités, et l'obtention des capitaux est généralement difficile :

Ce manque de ressources financières ne permet pas aux dirigeants de faire des investissements qui peuvent aider à la création d'une valeur partagée.

- L'accrochage des salariés aux anciennes méthodes de travail et le refus du changement et de l'innovation :

Cette caractéristique a été évoquée dans les discours des dirigeants, elle n'a pas été abordée dans les recherches théoriques précédemment cités.

#### ***V.2.2.3.2- Les motivations de la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME***

Dans ce travail on a pu extraire quatre caractéristiques cités dans les interviews avec les dirigeants de PME et qui peuvent faciliter la création de la valeur partagée :

- Les PME sont de petite taille en termes d'emplois ce qui facilite au dirigeant la compréhension parfaite du fonctionnement de son entreprise et augmente sa réactivité ;
- Les PME sont des organisations basées sur la proximité en interne avec les salariés comme en externe avec les clients, les fournisseurs et les autres prenantes ;
- Dans les PME le système de communication interne et externe est rapide et peu formalisé, basé sur le dialogue et le contact direct ;
- Une insertion territoriale assez forte : Un milieu économique local de qualité renforce la réussite et le développement des PME. Cette caractéristique ne peut pas être

---

<sup>446</sup> GUÉDON, J. L. (2014)

généralisable à toute les PME car certains dirigeants préfèrent travailler de façon isolée et renfermée.

Ces caractéristiques permettent aux PME de mieux déceler, comprendre et répondre aux besoins de leurs salariés, de leurs fournisseurs et de leurs clients. Ce qui leur ouvre la possibilité de créer de la valeur partagée.

Dans le point suivant nous essayons de définir clairement ce concept du point de vue des dirigeants de PME.

#### ***V.2.2.4- La définition de la Création de Valeur Partagée selon les types de dirigeants de PME***

Pour construire une définition de la Création de Valeur Partagée selon les perceptions des neuf dirigeants de PME de notre échantillon, nous avons dressé un tableau qui récapitule les principaux concepts que les différents dirigeants ont utilisé dans leurs discours pour présenter la Création de Valeur Partagée en se servant des cartes cognitives construites dans le quatrième chapitre (4.2.1 Construction des cartes cognitives).

**Tableau 48: Les différents éléments constitutifs de la définition de la Création de Valeur Partagée données par les dirigeants de PME**

<b>TYPE 1 : Le dirigeant « CVP »</b>			
<u>Classement des Préoccupations déterminantes: Les charges de l'entreprise, la satisfaction des salariés, le chiffre d'affaires, la satisfaction des clients et les coopérations externes.</u>			
<b>VERBATIM</b>			
<u>Dirigeants concernés</u>	<u>Les concepts en relation positive avec la CVP</u>	<u>Les concepts en relation négative avec CVP</u>	<u>Éléments clés de la définition de la CVP</u>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecouter le personnel ;</li> <li>• Satisfaire le client ;</li> <li>• Ouvrir les portes de l'entreprise aux stagiaires et apprentis ;</li> <li>• On fait des collaborations (Pôle emplois, les fédérations françaises de bâtiment, membre de la commission d'attribution de la qualification QUALIBAT).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conjoncture sociale est rigide comme les habitudes ;</li> <li>• Les moyens financiers sont modestes.</li> </ul>	<p><u>La CVP intègre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfaction du personnel ;</li> <li>• Satisfaire les salariés ;</li> <li>• L'amélioration des conditions de travail des salariés ;</li> <li>• La mise en place des formations ;</li> <li>• La satisfaction des clients ;</li> <li>• La collaboration avec l'environnement de l'entreprise</li> <li>• L'encouragement de l'emploi ;</li> </ul> <p>• La définition de l'objectif de création d'une valeur commerciale et humaine ;</p> <p>• Le travail avec les concurrents en bonne intelligence.</p> <p><u>La CVP est limitée par :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conjoncture sociale rigide et le refus de changement par les salariés;</li> <li>• Les moyens financiers limités</li> </ul> <p><u>La CVP permet de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Différencier l'entreprise,</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier l'entreprise ;</li> <li>• Le gain du client et du consommateur c'est-à-dire la satisfaction du client ;</li> <li>• Les salariés et le patron sont contents.</li> </ul>		
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos résultats financiers sont bons ;</li> <li>• Notre objectif est la satisfaction des clients et de leurs familles ;</li> <li>• La formation du personnel en termes de bien-être, l'humanité et la gestion des conflits ;</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>On cumule dans notre travail la valeur commerciale et la valeur humaine ;</li> <li>On dénonce tout comportement de racisme envers nos salariés ;</li> <li>On a un esprit de famille dans la structure ;</li> <li>On est conscients des mesures de sécurité du personnel.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaire les clients, les salariés et le dirigeant de l'entreprise (l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise)</li> <li>Limiter le risque de faillite</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>On travaille avec quelques concurrents en bonne intelligence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y'a peut-être vingt faillites d'entreprises par semaine</li> </ul>	
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notre objectif est de satisfaire le client ;</li> <li>L'entreprise travaille avec une école de sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise n'a aucune relation avec d'autres entreprises.</li> </ul>	
<b>TYPE 2 : Le dirigeant « traditionaliste »</b> <u>Classement des préoccupations déterminantes : Les charges de l'entreprise, la satisfaction des salariés, le chiffre d'affaires, la satisfaction des clients. Les coopérations externes sont absentes</u>			
<u>Dirigeants concernés</u>	<u>Les concepts en relation positive avec la CVP</u>	<u>Les concepts en relation négative avec CVP</u>	<u>Eléments clés de la définition de la CVP</u>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>On accepte de faire des petites commandes que nos concurrents refusent.</li> </ul>		<u>La CVP intègre</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>La réponse aux besoins des clients insatisfaits par la concurrence ;</li> <li>La satisfaction des salariés.</li> </ul>
H	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'efficacité</li> <li>On répond à des besoins non satisfait par les concurrents</li> <li>On est proche des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beaucoup de dirigeants s'intéressent au gain immédiat ;</li> </ul>	<u>La CVP est limitée par :</u> La recherche de gains immédiats des dirigeants.  <u>La CVP permet de :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'amélioration de l'efficacité au sein de l'entreprise</li> </ul>
<b>TYPE 3 : Le dirigeant « Innovateur indépendant »</b> <u>Classement des préoccupations déterminantes : Le chiffre d'affaires, la satisfaction des clients, les charges de l'entreprise, la satisfaction des salariés, les coopérations externes.</u>			
<u>Dirigeants concernés</u>	<u>Les concepts en relation positive avec la CVP</u>	<u>Les concepts en relation négative avec CVP</u>	<u>Eléments clés de la définition de la CVP</u>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>On prend dans notre structure des apprentis et des stagiaires toute l'année ;</li> <li>On fait partie d'un réseau d'entreprise.</li> </ul>		<u>La CVP consiste à :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'emploi ;</li> <li>Faire des collaborations avec d'autres entreprises.</li> </ul>
<b>TYPE 4 : Le dirigeant « Innovateur collaboratif »</b> <u>Classement des préoccupations déterminantes : Le chiffre d'affaires, la satisfaction des clients, la participation aux coopérations externes, les charges de l'entreprise la satisfaction des salariés</u>			
<u>Dirigeants concernés</u>	<u>Les concepts en relation positive avec la CVP</u>	<u>Les concepts en relation négative avec CVP</u>	<u>Eléments clés de la définition de la CVP</u>

I		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PME n'ont pas de vision à long terme ;</li> <li>• Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail.</li> </ul>	<u>La CVP est limitée :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manque de vision à long terme dans les PME ;</li> <li>• La grande charge de travail des dirigeants de PME.</li> </ul>
---	--	--	---

**Source : Données issues des cartes cognitives et des liens directs entre le concept de la Création de Valeur Partagée et les autres concepts**

Ce tableau nous montre clairement que les dirigeants de type Créateurs de Valeur Partagée ont développé plus largement les concepts en relation directe et qui influencent positivement ou négativement la création de valeur partagée ou qui sont une conséquence de la création de valeur partagée. Ce constat peut être expliqué par la possibilité de création de valeur partagée selon les trois leviers cité par M Porter (2011) dans le contexte de ce type de PME.

Le dirigeant I n'a pas relié, que négativement la création de valeur partagée avec deux autres concepts (Les PME n'ont pas de vision à long terme ; Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail) pour montrer la difficulté de la mise en place d'une telle stratégie.

De manière générale et d'après les différents discours sur la Création de Valeur Partagée, on peut conclure que les dirigeants de PME la définissent comme « Une approche qui place au cœur des objectifs stratégiques de l'entreprise : La satisfaction du dirigeant, la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients.

Elle consiste à faire des collaborations avec des parties prenantes externes comme : Les concurrents, les fournisseurs, et d'autres organismes. Cette approche permet de créer conjointement une valeur financière, commerciale et humaine ». Définition qui synthétise les différents éléments évoqués par les dirigeants de PME.

En conclusion l'approche de la création de valeur partagée proposée par Porter et Kramer (2011) semble bien convenir au contexte des PME. Toute fois la position qu'occupe son dirigeant qui participe lui-même à tous les aspects de la gestion de l'entreprise implique un caractère personnalisé aux décisions prises et influence le choix du levier de création de valeur partagée à mettre en place. En effet, la mise en place de cette démarche dépend fortement des caractéristiques et spécificités de la PME et du type de son dirigeant (Créateur de Valeur Partagée, Traditionnaliste, Innovateur indépendant ou Innovateur collaboratif).

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Le cinquième chapitre de cette thèse, constitue la phase finale de notre recherche, il est dédié à la présentation des différents résultats issus de l'enquête empirique afin de répondre aux questions de recherche précédemment formulées.

La première partie de ce chapitre (V.1 L'analyse des cartes cognitives) nous a permis de comprendre les possibilités de la mise en place de la Création de Valeur Partagée dans chacune des PME de notre échantillon, à travers l'observation des différents indicateurs de complexité des cartes cognitives des dirigeants interviewés (V.1.1 Analyse générale de la complexité des cartes cognitives) et l'analyse de chacune de ces cartes selon les indicateurs de contenu (V.1.2 Analyse individuelle des cartes cognitives).

La deuxième partie (V.2 Synthèse des résultats de l'enquête) récapitule l'ensemble des résultats obtenus afin de faciliter la comparaison entre les différentes PME, puis la réalisation d'un modèle général qui résume la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME (V.2.1 Rapprochement des résultats obtenus). Dans cette partie nous avons essayé, également, de trouver des pistes de réponses aux différentes questions de recherche (V.2.2 Retour sur les questions de recherche) à savoir :

- Comprendre la pertinence de chaque levier de la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME ;
- Proposer une typologie de dirigeants de PME qui influence le choix du levier de Création de Valeur Partagée à mettre en place ;
- Présenter les caractéristiques communes des PME qui favorisent la mise en place de la démarche de Création de Valeur Partagée ;
- Présenter les caractéristiques communes des PME qui freinent la mise en place de la démarche de Création de Valeur Partagée ;
- Comprendre comment les dirigeants de PME définissent la Création de Valeur Partagée.

En guise de conclusion, la Création de Valeur Partagée est définie par les dirigeants de PME comme étant « Une approche qui place au cœur des objectifs stratégiques de l'entreprise : La satisfaction du dirigeant, la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients. Elle consiste à faire des collaborations avec des parties prenantes externes comme : Les concurrents, les fournisseurs, et d'autres organismes. Cette approche permet de créer conjointement une valeur financière, commerciale et humaine ». Définition synthèse des différents éléments évoqués par les dirigeants de PME dans leurs discours sur la Création de Valeur Partagée.

Si quelques caractéristiques des PME favorisent à la mise en place de la Création de Valeur Partagée comme la taille de l'entreprise, la proximité de l'entreprise de ses parties prenantes, la facilité et la rapidité de la communication interne et externe et l'insertion territoriale assez forte, d'autres constituent un handicap tel que : La multiplicité des responsabilités des dirigeants, les moyens financiers limités, la vision stratégique du dirigeant basée sur le court terme, le refus du changement par les salariés etc.

Malgré ces handicaps, la mise en place de la Création de Valeur Partagée via les trois leviers cités par ses auteurs Michael Porter et Marc Kramer (2011) est parfaitement adéquate

dans le contexte des PME. La pertinence de chaque levier de Création de Valeur Partagée par rapport aux autres peut varier selon le type de dirigeant de la PME :

Si le dirigeant est de type « Créateur de valeur partagée », la Création de Valeur Partagée passera plus par le second levier c'est-à-dire par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur et ensuite par le premier levier c'est-à-dire par la révision des produits et marchés et finalement par le troisième levier c'est-à-dire par le développement d'un pôle de compétitivité local. Ce dernier axe manque de pertinence si le dirigeant est de type « Traditionaliste ». Si le dirigeant est de type de dirigeant « Innovateur indépendant » ou « Innovateur collaboratif » la Création de Valeur Partagée est plus facile à mettre en œuvre par le premier levier c'est-à-dire par la révision des produits et marché.

Le dirigeant « Innovateur collaboratif » préfère par la suite créer de la valeur partagée par le troisième axe c'est-à-dire par le développement d'un pôle de compétitivité local. Cet axe est le moins pertinent pour le dirigeant « Innovateur indépendant ».

En général la Création de Valeur Partagée est plus pertinente par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur puis par la révision des produits et marchés, et enfin par le développement d'un pôle de compétitivité local, mais notre objectif n'est pas d'extrapoler les résultats obtenus à toutes les PME même si on peut observer une certaine convergence entre les résultats des différentes entreprises de l'échantillon.

# CONCLUSION GENERALE

Le point de départ de cette thèse constitue la question suivante :

« Comment les dirigeants de PME perçoivent-ils la stratégie de Création de Valeur Partagée ? »

Quatre questions principales détaillent cette question de recherche :

1. Comment les dirigeants de PME appréhendent la création de valeur partagée?
2. Comment la mise en place de la création de valeur partagée se positionne par les trois leviers élaborés par Porter et Kramer (2011) à savoir : La révision des produits, services et marchés ; la révision de la productivité dans la chaîne de valeur et enfin le développement d'un pôle de compétitivité local ?
3. Comment les spécificités des PME et les caractéristiques de leurs dirigeants influencent le choix et la pertinence d'un levier par rapport à un autre?
4. Est-on en mesure de proposer une typologie de dirigeants de PME selon leurs perceptions de la création de valeur partagée ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons mobilisé, premièrement, la littérature concernant la RSE et la Création de Valeur Partagée et ensuite la littérature concernant les spécificités des PME. Ce corpus théorique nous a permis de déduire quelques éléments utiles pour cette recherche :

- **L'approche de la Création de Valeur Partagée ne constitue pas une rupture avec le concept de la RSE mais plutôt une nouvelle étape de ce courant** dans la mesure où elle offre un moyen pour replacer les démarches RSE au cœur de l'activité de l'entreprise. Donc les principes des deux approches ne sont pas éloignés.
- Selon M. Porter et M. Kramer (2011) **la Création de Valeur Partagée peut être mise en œuvre à travers trois leviers** :
  1. Par la révision des produits et marchés : L'entreprise peut créer un avantage compétitif par le développement d'un nouveau produit ou service ou par la satisfaction d'un nouveau besoin de la société.
  2. Par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur : Par le développement de leur méthodes de travail les entreprises peuvent réduire leur consommation (énergies, matières premières), leur gaspillage et peuvent mettre en place une utilisation de ressource plus efficace.
  3. Par le développement d'un pôle de compétitivité local : L'intégration des entreprises dans des pôles de compétitivité peut leur permettre de bénéficier des différentes synergies entre entreprises ainsi que d'une proximité utile de différents partenaires externes comme les universités et centres de recherches, les organismes publics et privés.
- **La Création de Valeur Partagée a le mérite de porter des réponses sur la performance financière** de l'entreprise responsable, l'élément qui manque à la RSE. Cette approche présente la valeur comme une valeur co-construite et copartagée entre l'entreprise et ses parties prenantes ou tout simplement entre l'entreprise et la société. Cette valeur est partagée tout au long de son processus de création et non pas seulement après sa création.

- **Les PME ne constituent pas un modèle miniature des grandes entreprises mais plutôt des organisations complètement différentes ayant leur propre existence et leur propre réalité** (Julien et Marchesnay., 1988) d'où l'importance de traiter la Création de Valeur Partagée dans le milieu des PME.
- **Le dirigeant est un acteur clé dans la PME**, il définit le comportement stratégique de celle-ci. La compréhension de ses pensées autour de la Création de Valeur Partagée est donc importante. En effet, les perceptions sont différentes d'un individu à l'autre dans la mesure où elles dépendent de la structure cognitive de l'individu (idées, croyances, attitudes et expériences). Elles influencent fortement la prise de décision et par la suite le comportement ou les actions menées par l'entreprise.

Notre recherche est basée sur l'étude de cas multiples où nous utilisons l'outil de la cartographie cognitive, présenté dans le troisième chapitre, pour modéliser et mieux appréhender les perceptions de la Création de Valeur Partagée des dirigeants de PME.

Cette technique est considérée par plusieurs auteurs comme Bougon (1983) ou encore Eden (1983) et Cossettes (2004) comme un excellent outil de codification et d'analyse des données qui permet de mesurer la complexité cognitive d'un individu concernant un domaine particulier. Elle nous a servi premièrement pour construire de manière sémantique les représentations de la Création de Valeur Partagée des neuf dirigeants interviewés (quatrième chapitre), ensuite pour analyser et expliquer les résultats obtenus (cinquième chapitre).

Au terme de l'enquête empirique nous avons pu dégager que :

- Les dirigeants de PME définissent la création de valeur partagée comme étant « Une approche qui place au cœur des objectifs stratégiques de l'entreprise : la satisfaction du dirigeant, la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients. Elle consiste à faire des collaborations avec des parties prenantes externes comme : les concurrents, les fournisseurs, et d'autres organismes. Cette approche permet de créer conjointement une valeur financière, commerciale et humaine ».
- L'analyse de l'ensemble des cartes cognitives des neuf dirigeants interviewés confirme que les PME peuvent devenir une grande source de création de valeur partagée. Cependant, si les leviers proposés par Michael Porter et Marc Kramer (2011) peuvent être considérés comme de bonnes voies vers la Création de Valeur Partagée, ils n'ont pas la même pertinence. En général, la CVP dans le contexte des PME passe prioritairement par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur suivie par la révision des produits et marchés et en dernière position par la participation et le développement d'un pôle de compétitivité local. Même si la majorité des dirigeants interviewés (cinq / neuf) suivent ce constat, il existe des exceptions notamment pour les entreprises (D, H, I et E).
- Les trois leviers de Création de Valeur Partagée n'ont pas la même importance, ce qui peut être expliqué par la diversité, principale caractéristique des PME, et par des caractéristiques relatives aux dirigeants de celles-ci et leurs comportements. En effet, l'analyse individuelle des cartes cognitive des dirigeants nous a permis de regrouper les dirigeants selon leurs caractéristiques communes et leurs comportements.

L'étude et l'analyse des différentes cartes cognitive a fait apparaître la répartition des dirigeants selon leur perception de la Création de Valeur Partagée et les axes qu'ils privilégient pour la mettre en place en quatre catégories distinctes (Tableaux 46, 47, 48, et 49).



Les types de dirigeants identifiés sont les suivants :

- Le dirigeant Créateur de Valeur Partagée (CVP) ;
- Le dirigeant Traditionnaliste ;
- Le dirigeant Innovateur Indépendant ;
- Le dirigeant Innovateur Collaboratif.

### **1- Le dirigeant « Créateur de valeur partagée » :**

Les deux principaux objectifs de ce dirigeant sont : La maîtrise des charges de l'entreprise et l'amélioration des conditions de travail des salariés.

Ce dirigeant est conscient de l'ampleur que pèse le gaspillage dans les charges de son entreprise. Il cherche à réduire le gaspillage par l'utilisation de nouvelles méthodes de travail et par les conseils que lui donnent ses parties prenantes externes. Pour atteindre son objectif et en même temps Créer de la Valeur Partagée, ce dirigeant, préfère le paramètre de la révision de la productivité dans la chaîne de valeur.

Ce type de dirigeant donne de l'importance à l'écoute de ses clients et cherche constamment à améliorer le chiffre d'affaires. Il peut, dans un second temps, Créer de la Valeur Partagée par la révision des produits et marchés. L'image de l'entreprise pour ce dirigeant est importante vue son impact direct sur le chiffre d'affaires.

Faire des collaborations externes est un objectif à atteindre pour ce dirigeant, même s'il n'a pas la même importance que les autres objectifs. En effet, ce dirigeant peut Créer de la Valeur Partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local.

En conclusion, ce type de dirigeant est appelé « Créateur de Valeur Partagée » parce qu'il a des motivations pour de Créer de la Valeur Partagée par les trois axes élaborés par Michael PORTER : Premièrement par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur, ensuite, par la révision des produits et des marchés et finalement par le développement d'un pôle de compétitivité local.

### **Le dirigeant « Traditionnaliste » :**

L'objectif primordial de ce type de dirigeant est la maîtrise des charges de l'entreprise et l'amélioration des conditions de travail des salariés. Ce dirigeant pense que le gaspillage et les salaires constituent les principales sources d'augmentation des charges de l'entreprise. Améliorer les conditions de travail est indispensable pour motiver les salariés et améliorer leur productivité. En effet, Créer de la Valeur Partagée par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur est parfaitement possible pour ce dirigeant car elle répond à son premier objectif.

Améliorer le chiffre d'affaires et satisfaire les clients sont des seconds objectifs pour ce type de dirigeant. Dans ce cas, la Création de Valeur Partagée par la révision des produits et marchés peut être un moyen adéquat pour atteindre ces objectifs.

Ce type de dirigeant travaille de manière traditionnelle, enfermée et isolée et ne cherche pas à faire des collaborations externes.

Les collaborations externes pour ce dirigeant se limitent à l'accueil temporaire de quelques apprentis afin de surmonter un manque temporaire en main d'œuvre.

En conclusion ce dirigeant peut Créer de la Valeur Partagée par deux axes cités par Michael PORTER à savoir :

- Premièrement, par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur ;
- Deuxièmement, par la révision des produits et marchés.

## **2- Le dirigeant «Innovateur indépendant » :**

Ce dirigeant cherche en premier lieu à augmenter son chiffre d'affaire et à satisfaire ses clients, il trouve dans l'innovation un moyen qui lui permet d'atteindre cet objectif. Créer de la Valeur Partagée par la révision des produits et marchés est, parfaitement, adaptée à son objectif.

Ce type de dirigeant cherche ensuite, à réduire les charges de son entreprise et à améliorer les conditions de travail de ses salariés ce qui le motive à créer de la valeur partagée, dans un second temps, par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur.

Ce dirigeant préfère travailler de manière totalement indépendante et donc faire des collaborations externes n'est pas une réelle préoccupation pour ce dirigeant mais seulement une solution pour répondre à un problème de manque de mains d'œuvre.

La Création de la Valeur Partagée pour le dirigeant « Innovateur indépendant » se réalise principalement par deux axes cités par Michael PORTER à savoir :

- Premièrement, par la révision des produits et marchés ;
- Deuxièmement, par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur.

Créer de la Valeur Partagée à travers les collaborations externes reste possible malgré son insuffisance par rapport aux deux autres axes.

## **3- Le dirigeant « Innovateur collaboratif » :**

C'est un dirigeant qui cherche à améliorer le chiffre d'affaires de l'entreprise. Cet objectif constitue sa principale motivation pour créer parfaitement de la valeur partagée par la révision des produits et marchés. Ce dirigeant est bien ouvert à toutes collaborations externes car elle lui permet de mieux comprendre les besoins de ses clients et d'en répondre par l'innovation, ce qui le motive à créer, dans un second temps, de la valeur partagée par le développement d'un pôle de compétitivité local. A la différence de tous les autres dirigeants, la dernière préoccupation de ce dirigeant concerne les charges de son entreprise et les conditions de travail de ses salariés. La Création de Valeur Partagée à travers la révision de la productivité dans la chaîne de valeur est envisageable mais moins pertinente aux yeux de ce dirigeant par rapport aux deux autres axes.

En conclusion, le dirigeant « Innovateur collaboratif » Crée de la Valeur Partagée principalement par : la révision des produits et marchés et le développement d'un pôle de compétitivité local. Et de façon marginale par la révision de la productivité dans la chaîne de valeur.

La bonne compréhension des caractéristiques de Création de Valeur Partagée des différents types de dirigeants permet à plusieurs institutions, comme les cabinets de conseil, de mieux adapter les outils de communication qui leurs permettent de faire comprendre aux

dirigeants de PME pourquoi la Création de Valeur Partagée est intéressante pour leurs entreprises ainsi que pour la société.

Notre enquête nous a montré que certaines spécificités des PME peuvent encourager la Création de Valeur Partagée à savoir :

- La petite taille de la PME en nombre d'employé facilite au dirigeant la compréhension du fonctionnement de son entreprise et augmente sa réactivité ;
- Les PME sont des organisations basées sur la proximité en interne avec les salariés comme en externe avec les clients, les fournisseurs et les autres prenantes ;
- Le système de communication interne et externe dans les PME est rapide et peu formalisé, basé sur le dialogue et le contact direct ;
- Les PME peuvent bénéficier d'une insertion territoriale assez forte : Un milieu économique local de qualité renforce la réussite et le développement des PME. Cette caractéristique ne peut pas être généralisable à toutes les PME car certains dirigeants préfèrent travailler de façon isolée et indépendante.

Ces caractéristiques permettent aux dirigeants de PME de mieux connaître, comprendre et répondre aux besoins de leurs salariés, de leurs fournisseurs et de leurs clients. Ce qui leur offre la possibilité de Créer de la Valeur Partagée par différents axes.

Toutefois certaines caractéristiques des PME freinent la création de valeur partagée à savoir :

- La vision à court terme des dirigeants de PME : Les PME se caractérisent par une stratégie implicite et à court terme. Selon les dirigeants interviewés cette vision à court terme est généralement orientée vers la recherche de gain immédiat alors que la Création de Valeur Partagée nécessite souvent du temps avant de récolter ses fruits (voir les exemples de Création de Valeur Partagée cités dans le chapitre 1).
- La multiplicité des responsabilités des dirigeants de PME et leur grande charge de travail : Cette caractéristique rejoint les travaux de Duchéneaut, (2011). En effet, les PME se caractérisent par une centralisation dans la gestion et une faible décomposition des tâches ce qui ne laisse pas au dirigeant la possibilité de repenser la stratégie de l'entreprise ou de rechercher les sources de création de valeur partagée.
- Les moyens financiers des PME souvent limités et l'obtention des capitaux est généralement difficile. Ce manque de ressources financières ne permet pas aux dirigeants de faire des investissements qui peuvent aider à la création d'une valeur partagée.
- L'accrochage des salariés aux anciennes méthodes de travail et le refus du changement et de l'innovation : Cette caractéristique a été évoquée dans les discours des dirigeants, elle n'a pas été abordée dans les recherches théoriques précédemment cités.

A la lumière de ces constatations, cette thèse apporte plusieurs contributions.

### 1- Les principales contributions de la recherche

Nous synthétisons les principales contributions de cette recherche au niveau théorique, méthodologique et pratique.

#### ➤ Sur le plan théorique

Cette recherche était de nature exploratoire avec l'objectif de participer à la compréhension du concept de la Création de Valeur Partagée selon les perceptions des dirigeants de PME.

Loin des traditionnelles études suivant un modèle hypothético-déductif, dans cette étude nous avons choisi de suivre un raisonnement par induction qui permet au chercheur de développer sa propre interprétation et compréhension de la réalité à partir de ce que disent les acteurs. Ce raisonnement a le mérite d'être en tant que processus d'interprétation la seule forme de raisonnement qui permette de générer des idées nouvelles (David, A., 2001).

Cette étude nous a permis de réaliser une typologie de dirigeants de PME selon trois préoccupations qui peuvent motiver le dirigeant à choisir un levier de Création de Valeur Partagée plus qu'un autre. Ces préoccupations sont :

- Augmenter le chiffre d'affaires et satisfaire les clients ;
- Réduire les charges de l'entreprise et améliorer les conditions de travail des salariés ;
- Participer à des collaborations externes.

La Création de Valeur Partagée est « Une approche qui place au cœur des objectifs stratégiques de l'entreprise : la satisfaction du dirigeant, la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients. Elle consiste à faire des collaborations avec des parties prenantes externes comme : Les concurrents, les fournisseurs, et d'autres organismes. Cette approche permet de créer conjointement une valeur financière, commerciale et humaine » Définition qui synthétise les différents éléments évoqués par les dirigeants de PME dans leurs discours sur la Création de Valeur Partagée.

#### ➤ Sur le plan pratique

Le concept de la Création de Valeur Partagée orienté principalement vers les grandes entreprises multinationales, pose de multiples interrogations concernant sa validité dans le contexte des PME qui deviennent de plus en plus actrices de la mondialisation et locomotive de la croissance économique.

Cette recherche à notre avis le mérite de rapprocher le cadre conceptuel proposé par Michael PORTER à la réalité du contexte des PME. La pertinence des trois leviers proposés par Michael PORTER et Marc KRAMER (2011) diffère d'une PME à l'autre selon le contexte et les caractéristiques du dirigeant.

Les résultats de cette recherche nous ont permis de comprendre que les PME font partie des acteurs incontournables de la CVP décrite par Porter et Kramer, même si cette dernière est dans un premier temps à l'initiative des grandes entreprises.

La catégorisation des dirigeants de PME permet de mieux comprendre les éléments qui peuvent inciter chaque type de dirigeant de Créer de la Valeur Partagée et d'adapter l'outil de communication qui cible ces dirigeants pour leur faire comprendre l'utilité de la Création de Valeur Partagée pour leurs entreprises et pour leurs sociétés.

➤ Sur le plan méthodologique

Jusqu'aujourd'hui l'utilisation des méthodologies quantitatives dans les recherches en gestion reste dominante. Toutefois, il est reproché à ces méthodologies de ne pas prendre suffisamment en considération le phénomène observé. Dans le cadre de notre recherche nous considérons qu'une utilisation d'une méthodologie qualitative est plus adéquate. C'est ainsi que nous avons utilisé une approche cognitive d'observation d'organisations qui nous a permis de creuser le concept de la Création de Valeur Partagée dans le contexte réel des PME ce qui nous a aidé à identifier des informations difficiles à faire apparaître avec les méthodes qualitatives traditionnelles.

Les différentes contributions de cette recherche nous permettent de proposer les recommandations suivantes:

Nous conseillons aux dirigeants de PME d'utiliser la technique de la cartographie cognitive pour dégager les différentes possibilités de Création de Valeur Partagée dans leur entreprise. En effet, cette technique permet aux dirigeants de développer une vision organisée, planifiée, anticipée et réflexive. Smithin, T (1980)<sup>447</sup> estime que cet outil joue un rôle de miroir qui permet au dirigeant de voir plus clairement ses pensées sur un certain sujet, approche permettant de déclencher une prise de conscience, elle permettra au dirigeant de faire un recul sur ses pensées ce qui peut réorienter ses prochaines décisions.

Nous pensons que l'outil de la cartographie cognitive permet aux dirigeants de PME de communiquer facilement et efficacement sur les différentes politiques de l'entreprise, ses problématiques, ses objectifs, et ses moyens d'action avec les parties prenantes qu'ils jugent importantes.

Nous recommandons aux dirigeants de PME de promouvoir la Création de Valeur Partagée par une bonne identification et compréhension des besoins de leurs sociétés. Par ailleurs, le développement et l'élargissement intelligent de leurs réseaux de relations renforce et favorise le partage d'informations et d'expériences.

Cette recommandation de développement de la Création de Valeur Partagée peut être adressée également aux différentes parties prenantes des PME dans la mesure où la valeur partagée est une valeur préalablement co-construite.

Sans remettre en cause les apports de cette recherche, cette dernière présente à notre avis quelques limites, mais ouvre la possibilité à de multiples prolongements.

## 2- Les limites et perspectives de la recherche

Notre recherche n'a pas été exempte de quelques limites :

➤ Limites de la recherche

---

<sup>447</sup> ALLARD-POESI, F. (1996). *Op.cit.*, p. 19.

Malgré la richesse des apports des cartes cognitives en données qualitatives, la construction et la validité de ces dernières sont couteuses en termes de temps, d'argent et de disponibilité d'un chercheur.

La difficulté dans ce travail résidait principalement dans la disponibilité d'un autre chercheur pour valider la construction de chaque carte cognitive notamment le double codage des concepts et la disponibilité des dirigeants de PME pour nous accorder deux rendez-vous.

La taille limitée de notre échantillon pourrait constituer une limite pour cette recherche, toutefois nous avons précisé que notre objectif était principalement de comprendre la nouvelle approche de CVP et non pas de généraliser les résultats obtenus.

Le degré d'implication du chercheur dans la construction et l'analyse des cartes cognitives reste présent malgré le processus de validité suivi. Dans ce sens, l'analyse des résultats peut être biaisée par les perceptions du chercheur. Cette critique peut être adressée à toute recherche qualitative et menée individuellement.

Cette recherche constitue une première étape dans la compréhension du concept de la Création de Valeur Partagée et ouvre plusieurs possibilités de recherches à venir.

➤ Les perspectives de la recherche

Notre recherche ouvre d'autres pistes de recherche :

- Une étude comparative avec une autre région française pourrait probablement révéler des disparités plus importantes entre les PME qui ne sont pas apparues dans la présente étude ;
- Il pourrait être intéressant d'envisager une enquête sectorielle autour de la notion de Création de Valeur Partagée ;
- Il serait également utile de confronter les cartes cognitives des dirigeants de PME avec les comportements réels des PME pour comprendre d'avantage le lien entre les perceptions et attitudes de leurs managers ;
- La Valeur Partagée est une valeur co-costruite, ce qui fait qu'une étude des perceptions des autres parties prenantes de cette notion peut être très intéressante.

# BIBLIOGRAPHIE

## A

- **ABAAOUKIDE, K., & BENTALEB, C.** (2011). La gestion de l'urgence dans les PME au Maroc : perceptions et pratiques de gestion. *Management & Avenir*, 3(43), 143-163.
- **ALLARD-POESI, F.** (1996). Cartes cognitives: *Pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain*. 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, May 1996, Lille, France
- **ALLARD-POESI, F.** (1997). Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints. *Thèse de doctorat en Gestion*. Université Paris 9.
- **ALLARD-POESI, F & DRUCKER-GODARD, C & EHLINGER, S.** (1999). *Analyse de représentations et de discours*, dans **THIETART, R.A.** *Méthodes de recherche en management Paris: Dunod*, 422-444.
- **ALLARD-POESI, F.** (2011). Faire sens avec l'autre. *XXe conférence de l'AIMS*, Nantes, 7- 9 Juin.
- **AITHEDA, A., & MEKKAOU, S.** (2009). Le rôle de la perception des dirigeants dans l'évolution des PME: les démarches qualité comme épreuve. *Une étude de cas dans les PME agroalimentaires marocaines de la région du Souss Massa Draâ, 11èmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*. Trois Rivières, mai.
- **ALBOUY, M.** (2006). Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur. *Revue Française de Gestion*, (160), 139-157.
- **ASLANOFF, A.** (2013). La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire. *Gestion et management*. Université Nice Sophia Antipolis.
- **ASMAR, M.K, & WACHEUX, F.** (2007). Facteurs influençant la collaboration interprofessionnelle : cas d'un hôpital universitaire. *Université Saint-Joseph. Conférence Internationale en Management, 2007, Beyrouth, Liban*.
- **ASTLEY, W.G & VAN DE VEN, A.H.** (1983). Central perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, (28), 245-273.
- **AXELROD, R.** (2015). Structure of decision : The cognitive maps of Political Elites. *Princeton University Press*, 422 p.

## B

- **BARABEL, M & MEIER, O.** (2002). *Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions acquisitions : synthèse et illustrations*. *Finance Contrôle Stratégie*, 5 (1) ,5-42.
- **BARNETT, M. L & SALOMON, R. M.** (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.
- **BARR, P.S & STIMPERT, J.L & HUFF, A. S.** (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 15-36.
- **BAUMARD, P & IBERT, J.** (2003). *Quelles approches avec quelles données ?* Dans Thiétart. R.A., *Méthode de recherche en management*, Éditions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris.
- **BAUER, M.** (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise*. Paris : Inter éditions, coll. L'entreprise.
- **BEAUCOURT, C & LOUART, L.** (1995). Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques Sociales des dirigeants, *Revue Gestion* 2000,1, Janvier-Février.
- **BEAULIEU, L.** (2014). *Les pratiques mises en œuvre dans la gestion responsable des impacts sociaux dans les chaînes d'approvisionnement mondiales*. Université de Québec, Montréal.
- **BÉJEAN, S & MIDY, F & PEYRON, C.** (1999). *La rationalité simonienne: interprétations et enjeux épistémologiques*. Doctoral dissertation, Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC).
- **BENABOU, D & BENDIABDELLAH, P. A.** (2009). Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive In *Actes du colloque international : Les PME maghrébines : facteurs d'intégration régionale*, Tlemcen.
- **BEN HASSINE, L & GHOZZI-NEKHILI, C.** (2013). Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées. *Revue internationale P.M.E.*, 26(2), 59-80.
- **BERARD, C.** (2009). *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*. *Gestion et management*. Université Paris Dauphine - Paris IX; Université du Québec à Montréal.
- **BERTINI, M & GOURVILLE, J. T.** (2012). Pricing to create shared value. *Harvard Business Review*.
- **BERGER-DOUCE & GAUTIER, A & BADEA, A.** (2014) *Les leviers de la Création de Valeur Partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes*. *XXIIIème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, May, Rennes, France, 2014. 25 P.

- **BERGER-DOUCE.S & GAUTIER.A.** (2017) De la RSE à la Création de Valeur Partagée. *Journal spécial des sociétés*, 4-7.
- **BOCKSTETTE, V & STAMP, M.** (2011) Creating shared value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution *FSG*, Mars, 27 p.
- **BOUÉ, K & KJÆR, K.** (2010). *Creating value through strategic partnerships between businesses and ngos*. Doctoral dissertation, Copenhagen Business School.
- **BOUCHEKIOUA, Y & MOLET, M & CRADDOCK, P.** (2010). *Tolman et le Conditionnement Pavlovien*. *ACTA Comportamentalia*, 18 (2), 243-255.
- **BOUGON, M. G.** (1983). Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique, in G. Morgan (dir.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills, CA: Sage, 173-188
- **BOYER, A.** (2002). L'impossible éthique des entreprises. *Editions d'Organisation*, Paris.
- **BPIFRANCE FINANCEMENT.** (2015) PME 2014 Rapport sur l'évolution des PME, *Societe anonyme à conseil d'administration*, 232 p.
- **BROWN, D. J & SCOTT, K. A & LEWIS, H.** (2004). Information processing and leadership, in J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, 125-147.

## C

- **CAPPELLETTI, L & KHOUATRA, D.** (2011). La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. *Hal Archives ouvertes*.
- **CAPRON, M & QUAIREL, F.** (2002) « Les dynamiques relationnelles entre la firme et ses parties prenantes ». *Cadres*, n° 400.
- **CAPRON, M & QUAIREL, F.** (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. *La Découverte*, Paris.
- **CAPRON, M & QUAIREL, F.** (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17.
- **CAPRON, M & QUAIREL-LANOIZELEE, F.** (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La découverte, Paris.
- **CARON-FASAN, M-L.** (1998). Cognition et stratégie d'entreprise: l'exploitation individuelle des informations de veille stratégique. In *Actes de la VIIème Conférence Internationale de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve.
- **CATELLIN, S.** (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39(2), 179-185.
- **CAZAL, D.** (2008). Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 12-23.
- **CESSSELIN, B & ALI, D & GRATADOUX, J. J & GAUDU, P & DUWAT, P & GRUSS, A & EI KAROUI, M.** (2009). Inactivation of the *Lactococcus lactis* high-affinity phosphate transporter confers oxygen and thiol resistance and alters metal homeostasis. *Microbiology*, 155(7), 2274-2281.
- **CHAMAK, B.** (2004). Modèles de la pensée : Quels enjeux pour les chercheurs en sciences cognitives ? *Intellectica*, 2(39), 79-105.
- **CHANUT-GUIEU, C & GUIEU, G.** (2012). Les caractéristiques du dirigeant de PME en hyper croissance: une revue de la littérature, in Lecointre, G. *Le grand livre de l'économie PME*. Gualino lextenso éditions, Paris. p. 141-158.
- **CHARPATEAU, O.** (2009). Les auditeurs face à l'éthique. *Messages éthiques explicites et implicites: quelles perceptions et réactions des auditeurs de certification légale?* (Doctoral dissertation, Institut d'Administration des Entreprises de Paris 1 Panthéon-Sorbonne).
- **CHARREAUX, G.** (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Economies et Sociétés*, 32, 47-66.
- **CHARREAUX, G & DESBRIERES, P.** (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre-valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.
- **CHARREAUX, G.** (2000). La théorie positive de l'agence: positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 193-214.
- **CHARREAUX, G.** (2001). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Colloque INRA*, 81-98.
- **CHARREAUX, G.** (2002). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue française de gestion*, (5), 77-107.
- **CHARREAUX, G.** (2005). La création de valeur par l'université: une perspective partenariale. *La responsabilité sociale de l'entreprise: Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, 95. Chapitre 6.
- **CHARREAUX, G.** (2007). La valeur partenariale: vers une mesure opérationnelle... *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13(1), 7-45.
- **CHARREAUX, G.** (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la*



*gouvernance cognitive et comportementale*. Université de Bourgogne-CREGO, Centre de recherches en gestion des organisations. .

- **CHARREIRE, S & DURIEUX, F.** (2003). Explorer et tester: deux voies pour la recherche, dans Thiétart. R.A. Méthode de recherche en management, Editions Dunod, *Collection Gestion Sup.*
- **CHANEY, D.** (2010). L'apport des cartes cognitives à l'analyse des représentations mentales. *Recherche et applications en marketing*, 25(2), 93-115.
- **CHAUVIN, L.** (2010). Modèles de cartes cognitives étendues aux notions de contexte et d'échelle, thèse de doctorat. *École Doctorale STIM « Sciences et Technologies de l'Information et des Matériaux ».*
- **CHERRE, B.** (2007). *Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires*. Université de Montréal - HEC Montréal, Ph.D.
- **CHIKH, S.** (2010). *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*. Doctoral dissertation, Université du Droit et de la Santé-Lille II.
- **CODOL, J-P.** (1988). Qu'est-ce que le cognitif ? *Hermes, La Revue* 3(3), 172-178.
- **CODOL, J-P.** (1989) Vingt ans de cognition sociale, *Bulletin de psychologie*, Tome 42(390), 472-491.
- **COSSETTE, P.** (1992). L'analyse de la pensée de F.W. Taylor à l'aide de la cartographie cognitive. *Management Decision*, 40(2), 168-182.
- **COSSETTE, P.** (2000). La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat. *Revue internationale PME*, 13(1), 11-37.
- **COSSETTE, P.** (2003). Cartes cognitives et organisations. *Les éditions de l'ADREG*, 328 p.
- **COSSETTE, P.** (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. *Revue de l'entrepreneuriat*, 2(1), 1-18.
- **COSSETTE, P.** (2004). L'organisation. Une perspective cognitiviste. Collection « Sciences de l'administration ». *Québec : Les Presses de l'Université Laval*, 263 p.
- **COSSETTE, P.** (2008). La Cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : Mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », *Management*, 11 (3), P. 259-281.
- **COULON, R.** (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 48-64.
- **CREPLET, F & LANOUX, B.** (2000). Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur/manager dans l'évolution des PME: l'ISO comme révélateur.... 5ème Congrès International Francophone sur la PME, *Université Louis Pasteur, Strasbourg*.

## D

- **DALI, A & LAJTHA, C.** (2012). ISO 31000 Risk Management—“The Gold Standard”. *EDPACS*, 45(5), 1-8.
- **DAMAK-AYADI, S & PESQUEUX, Y.** (2003). La théorie des parties prenantes en perspective. Angers, le 15 mai, Atelier de l'AIMS "Développement durable".
- **DAMMAK, A.** (2004). Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « Le management face à l'environnement socio-culturel » *Université St Joseph ; Beyrouth*, 28 – 29 octobre 2004.
- **DAUDIGEOS, T & VALIORGUE, B.** (2010a). Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande. *Revue française de gestion*, (4), 25-39.
- **DAUDIGEOS, T & VALIORGUE, B.** (2010b). Les limites du traitement marchand de la Responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue française de socio-économie*, (2), 65-86.
- **DAVID, A.** (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S, Châtenay Malabry*.
- **DAVID, A & HATCHUEL, A & LAUFER, R.** (2001). Les nouvelles fondations des sciences de gestion éléments d'épistémologie de la recherche en management, *Vuibert, Paris*.
- **DELALIEUX, G.** (2005). L'influence des idéologies dans le développement de la RSE.
- **DENGLOS, G.** (2007). Création de valeur et gouvernance de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 103-112.
- **DENZAU, A.T & NORTH, D.C.** Shared mental models: *ideologies and institutions*, *Kyklos*, 47(1), 1994, 3-31.
- **DESS, G. G & BEARD, W.** (Mar., 1984), Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1) pp. 52-73.
- **DHAOUI, C.** (Avril 2008). Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique. Thèse de doctorat, Université Nancy 2.
- **DIDIER, C.** (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la Régulation*, (9).
- **DOHOU, A & BERLAND, N.** (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers*.
- **DONALDSON, G & LORSCH, J.W.** (1983). Decision making at the top: the shaping of strategic direction. New York : Basic Books, 234 p.

- **DORTIER, J-F.** (Décembre 2001/Janvier-Février 2002). Histoire des sciences cognitives. *Sciences humaines*, Hors-série: Les sciences de la cognition, 35 p.
- **DORTIER, J-F.** (2011). Le Cerveau et la pensée: Le nouvel âge des sciences cognitives. *Editions Sciences Humaines*, 497 p.
- **DOWNEY, H. K & BRIEF, A. P.** (1986). How Cognitive structures affect organizational design: Implicit theories of organizing, dans SIMS H.P, GIOIA D.A. *The thinking organization*. Jossey-Bass, 165-190.
- **DRIVER, M.** (2012). An interview with Michael Porter: Social entrepreneurship and the transformation of capitalism. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 421-431.
- **DUPUIS, J. C.** (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise: gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau? *Revue d'économie industrielle*, (122), 67-86.
- **DUPUY, J-P.** (1999). Aux origines des sciences cognitives. *La Découverte*, 187 p.

## E

- **EDEN, C & JONES, S & SIMS, D & SMITHIN, T.** (1981). The Intersubjectivity of Issues and Issues of Intersubjectivity. *Journal of Management Studies*, 18, 37-47.
- **EDEN, C & JONES, S & SIMS, D.** (1983). Messing about in problems: An informal structured approach to their identification an manangement. *R&D Management*, 15(12), 255-255.
- **EDEN, C & ACKERMANN, F.** (1998). Making Strategy: the Journey of Strategy Management, Sage Publications Ltd, 528 p.
- **EISENHARD, K. M.** (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- **EISENHARD, K. M.** (1990). Speed and strategic choice : how managers accelerate decision making. *California Management Review*, 32(3), 39-54.
- **EKKA, R & SINHA, F & CHAUDHARY, R-B & CAMPION D'AZMJ, A & LAPENU DE CERISE, C.** (1998). *La gouvernance : Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités de la microfinance*. Large Bank Supervision, Bank Supervision and Examination Process, Comptroller's Handbook, Washington DC.
- **ESTIVALS, R.** (2003). Théorie générale de la schématisation 3. *Théorie de la communication. L'Harmattan*, 190 p.
- **ETIENNE, G.** (2004). Usage de la cognition spatiale pour localiser les lieux d'activité lors d'une enquête Origine-Destination.
- **FABER, P.** (Octobre 2 000). *La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*. Thèse Doctorat, Université Des Sciences Et Technologies De Lille, Institut D'administration Des Entreprises, le 27.
- **FARGUES, H.** (février 2014). *La « valeur partagée », concurrente de la RSE?* Les ECHOS.fr
- **FESTINGER, L & CARLSMITH, J. M.** (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203-210.
- **FILION, L-J.** (2000). Six types de propriétaires dirigeants de PME. *Revue Organisations & Territoires*, 9(1), hiver 2000, 5-16.
- **FREEMAN, R. E & Reed, D. L.** (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.

## G

- **GARFATTA, R.** (2010). *Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale: application au contexte français*. Doctoral dissertation, Dijon.
- **GAUTIER, A.** (2015). *La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE Le cas d'inter-clusters du numérique*. Thèse de doctorat, Université Jean Monnet de Saint-Etienne en Sciences de Gestion.
- **GAUTHIER, C & TARDIF, M.** (2004) La pédagogie. *Théories et pratiques de l'Antiquité à nos jours Montréal, Gaëtan Morin*, 2e édition.
- **GAUTIER, A & BERGER-DOUCE, S & BRODHAG, C.** (2013). La RSE, une source de Création de Valeur Partagée en PME? In *10<sup>ème</sup> conférence biennale de la société européenne d'économie écologique, ESEE 2013, Lille*.
- **GENDRE-AEGERTER, D., & DAVOINE, E.** (2006). Représentation de la RSE des dirigeants de PME: Une approche par les cartes cognitives. *Document de travail de l'IIEDH, Fribourg, Suisse*.
- **GENDRE-AEGERTER, D.** (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive*. Thèse de doctorat, Université de Fribourg.
- **GENDRON, C & BOURQUE, G. L.** (2003). Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique. *L'Économie politique*, (2), 50-61.
- **GENDRON, C & LAPOINTE, A & TURCOTTE, M-F,** *Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée*, Relations Industrielles, 2004, vol. 59, no 1 PP 13-37.

- **GILORMINI, P.** (2008). Le rôle de la narration dans l'institutionnalisation des sphères de responsabilité sociale de l'entreprise. In *Actes du colloque ADERSE*, Université Catholique de Lyon.
- **GILORMINI, P.** (2009). *La responsabilité sociale de l'entreprise. ESDES -Université Catholique de Lyon.*
- **GINGLINGER, É.** (2012). Quelle gouvernance pour créer de la valeur?. *Revue d'économie financière*, (2), 227-242.
- **GIORDANO Y.** (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Éditions EMS.
- **GLASER, B.G & STRAUSS, A.L.** (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.
- **GOND, J. P & FRANCE, P. A.** (2003). Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise? *Journée AIMS Développement durable et entreprise*, 15.
- **GRANDVAL, S & SOPARNOT, R.** (2007). L'intuition managériale : une aptitude ésotérique? *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- **GUEDON, J. L.** (2014). Le rôle des dirigeants en matière de responsabilité sociale des entreprises: une approche multicas de PME Françaises. *Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, université de Sherbrooke.*
- **GUEGUEN, G.** (2000). L'environnement perçu des PME internet, 5<sup>ème</sup> conférence internationale francophone sur la PME, CIFPME, Lille, France.
- **GUEGUEN, G.** (2001). Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme In *Actes de la 10<sup>ième</sup> conférence de l'AIMS.*
- **GUEGUEN, G.** (2005). Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie. In *Actes de la 14<sup>ième</sup> conférence de l'AIMS.*
- **GUIROU, C.** (2016). La carte cognitive négociée: un outil susceptible de rétablir la confiance dans les collectivités territoriales? In *Colloque de l'AIMAP 2016: Le management public entre confiance et défiance.*

## H

- **HAGGERE, M.** (2013). *Le raisonnement à l'œuvre dans la conception de business models innovants. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Grenoble thèse soutenue en Avril.*
- **HERBERT, S** (1955). *A behavioural model of rational choice.* The Quarterly Journal of Economics, 69, 99–118.
- **HILLS, G & RUSSELL, P & BORGONOV, V & DOTY, A & LYER, L.** (2012 September). Shared value in emerging markets: How multinational corporations are redefining business strategies to reach poor or vulnerable populations. *FSG*, 76 p.
- **HOFFMANN, G & SAULQUIN, J. Y.** (2009). Quand la RSE revisite la chaîne de valeur. *Management & Avenir*, (8), 37-55.
- **HONÁRKAY, R.** (1980). The journal Orvosi Hetilap and information. *Orvosi hetilap*, 121(3), 181-183.
- **HUFF, A.S.** Mapping Strategic Thought, Editions John Wiley and Sons, Chichester, 1990, 426 p.
- **HUFF, A.S & NARAPAREDDY, V & FLETCHER, K.E.,** Chapter 13: Coding the causal Association of Concepts. In *HUFF A.S. Mapping Strategic Thought*, Editions John Wiley and Sons, Chichester, 1990, pp.311-325.

## I

- **IGALENS, J.** (2004). *Tous responsables.* Editions d'Organisation.
- **IGALENS, J & GOND, J-P.** (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise.* Que sais-je ? 3e édition, (3837).
- **IGALENS, J.** (2012). *La responsabilité sociale des entreprises: Défis, risques et nouvelles pratiques.* Éditions Eyrolles.
- **IVANAJ, V & GEHIN, S.** (1997). *Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME.* *Revue internationale P.M.E.*, 10(3-4), 81–108.

## J

- **JEAN, B & BISSON, L.** (2008). La gouvernance partenariale: un facteur déterminant du développement des communautés rurales. *Canadian Journal of Régional Science*, 31(3).
- **JENKINS, H.** (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29 (4), 37-57.
- **JOHNSON, G & SCHOLES, K & WHITTINGTON, R & FRÉRY, F.** (2005). *Stratégique.* 7ème édition, Pearson Education France.
- **JUSTIN, J & BOULAY, J & GEOFFRIAU, E & WIDEHEM, C & MULLER, P.** (2009). Où se crée la valeur? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal.

## K

- **KAHNEMAN, D & TVERSKY, A.** (1974). *Judgement under uncertainty : heuristics and biases*, Science, new

series, 185 (4157), 1124-1131.

- **KAMMOUN, M & BEN BOUBAKER GHERIB, J.** (2010). L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME. UREMO- IHEC -Carthage COACTIS-Université Lumière Lyon 2.
- **KANTANEN, H.** (2005). Mission civique et responsabilité sociale. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, (1), 117-134.
- **KETCHEN, JR.D.J & BERGH, D.D.** *Research methodology in strategy and management*, Emerald Group Publishing Limited. 2006, 3(1-10), 413 P.
- **KHATRI, N & NG, H. A.** (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53(1), 57 – 86. *Management & Avenir*, (8), 177-195.

## L

- **LAARRAF, Z.** (2010). De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine. *Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)*, 361 p.
- **LACROIX, M & ZAMBON, S.** (2002). Capital intellectuel et création de valeur: une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 8(3), 61-83.
- **LAMBERT, S & GEORGES, A-N & LORTIE, M-F.** Cartographie de la chaîne de valeur: Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel, *Université du Québec à Trois Rivières* 25 p.
- **LANDSTRÖM, H.** (2007). *Handbook of research on venture capital*. Edward Elgar Publishing.
- **LAROCHE, H & NIOCHE, J. P.** (1998). Repenser la stratégie: fondements et perspectives, Vuibert, Collection Entreprendre, Novembre 1998, p 384.
- **LAROCHE, H & NIOCHE, J. P.** (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 8 (253), 97-120.
- **LAURIOL, J.** (1996). La stratégie comme principe d'action, la 7<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS.
- **LAURIOL, J.** (1998). La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive. L'Harmattan, collection Dynamiques d'entreprises.
- **LAURIOL, J.** Les représentations sociales dans la décision, dans Laroche, H., & Nioche, J. P. (1998). Repenser la stratégie: fondements et perspectives, Vuibert, Collection Entreprendre, Novembre 1998, p 384
- **LEROY, F.** (2008). Les Stratégies de l'Entreprise, *Dunod 3ème édition « Les Topos »*, Paris. 128 p.
- **LUDDEN, T. M & SCHANKER, L. S & LANMAN, R. C.** (1976). Binding of organic compounds to rat liver and lung. *Drug Metabolism and Disposition*, 4(1), 8-16.
- **LYLES, M.A & THOMAS, H.** (1988). Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions embedded in Alternative Decision-making Models. *Journal of Management Studies*, 25(2), 131-144.

## M

- **MARCEAU, O.** (2014). Peut-on manager la création de valeur? *Docs. school Publications*.
- **MARCHESNAY, M.** (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 1(3-4), 259–276.
- **MARCHESNAY, M.** (1991). La PME : Une gestion spécifique. *Économie rurale*. 206. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 11-17.
- **MARCHESNAY, M.** (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion* 2003/3 (no 144), p. 107-118.
- **MARIA, B. B & PESQUEUX, Y.** (2006). Décider avec les parties prenantes: Approches d'une nouvelle théorie de la société civile. *Paris, La Découverte*.
- **MARINA, D.** (2003). La nouvelle gouvernance économique et l'éthique. *Publications Oboulo.com*.
- **MASAKA, D.** (2008). Why enforcing corporate social responsibility (CSR) is morally questionable. *EJBO- Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 13, n° 1, 2008, p. 13-21.
- **MEIER, O & SCHIER, G.** (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations? *Management & Avenir*, (6), 179-198.
- **MEIER, O & MESCHI, P.** (2010). Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme. *Management international*, 15 (1), p. 11–18.
- **MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, MINISTERE DU COMMERCE EXTERIEUR, MINISTERE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF, MINISTERE DE L'ARTISANAT ET DU COMMERCE ET DU TOURISME,** (25 octobre 2012). Regards croisés – RSE, responsabilité sociétale des entreprises, levier de croissance pour les PME ?
- **MOUSLI, M.** (2013). La valeur partagée, un nouveau concept de Michael Porter. *Alternatives Economiques*, (55).
- **MERCIER, S.** (2004) L'éthique dans les entreprises. Paris. La découverte.

- **MERCIER, S & GOND, J. P.** (2004). Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. *AGRH, université du Québec à Montréal*.
- **MUNIER, B.** (1984). Quelques critiques de la rationalité économique dans l'incertain. *Revue économique*, 65-86.

#### N

- **NICOLAS, N.** (2017). L'impact de l'information sur le processus de prise de décision dans un environnement complexe—Chargé d'enseignement à la FGM. <http://docplayer.fr/21469612-L-impact-de-l-information-sur-le-processus-de-prise-de-decision-dans-un-environnement-complexe.html>

#### O

- **OBSERVATOIRE DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS** (2006) *Pourquoi l'entreprise voudrait-elle devenir socialement responsable ?*
- **OBSERVATOIRE DES PME (France) & Torrès, O.** (2007). *La recherche académique française en PME: les thèses, les revues, les réseaux*. OSEO.
- **OBSERVATOIRE DES PME** (2005). Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse Regards Sur Les PME, (8).
- **ONDOUA BIWOLE, V & BEN BOUBAKER GHERIB, J & SPENCE, M.** (2008). Entrepreneuriat et développement durable: une comparaison canadienne, camerounaise et tunisienne, In **HENAULT, G. AND LEMOINE, G.** (Eds.). *Entrepreneuriat et Développement Durable en Francophonie*. Paris: Éditions des archives contemporaines, collection Savoirs Francophones de l'AUF.
- **ORLITZKY, M & SCHMIDT, F. L & S, RYNES.** (2003). Corporate Social and Financial Performance : A Meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- **OUAKOUAK, M.L.** (2011). Dynamisme de l'environnement, exhaustivité dans la planification stratégique et performance des organisations. 20eme conférence de L'A.I.M.S, communication 1304, p 6.

#### P

- **PASQUERO, J.** (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, 80-111.
- **PEYRARD, P.** (2009). Créer de la valeur. *Logistique & Management*, 17(2), 77-79.
- **PFITZER, M & BOCKSTETTE, V & STAMP, M.** (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
- **PFITZER, M & BOCKSTETTE, V & STAMP, M.** (2014). Innover pour le progrès social. *Harvard Business Review*. Avril –Mai, *Harvard Business Review*.
- **PORTER, M.** (1986). L'avantage concurrentiel, *inter edition, paris*, 647 p.
- **PORTER, M.** (2009). Strategy and society: from CSR to creating shared value. *Presentation at the Inner City Capital Connections (ICCC), New York City*.
- **PORTER, M. E & KRAMER, M. R.** (2011a). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1- 2), 62-77.
- **PORTER, M. E., & KRAMER, M.** (2011b). *How to fix capitalism and unleash a new wave of growth*. Harvard Business School.
- **PORTER, M. E & HILLS, G & PFITZER, M & PATSCHEKE, S & HAWKINS, E.** (2011). Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results. Juin , *Harvard Business School*.

#### Q

- **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*, 40(211/212), 111.
- **QUANIAUX, H.** (2007). Contraintes et opportunités de l'engagement des PME dans des démarches de responsabilités sociales In séminaire « Entreprises et société », Université Lumière Lumière.

#### R

- **RAKOTOMENA, H.M.** Vers un choix de démarche d'analyse de plusieurs cartes cognitives individuelles pour représenter les dimensions d'une compétence particulière. Université de Lille 1.
- **RANGAN, K & CHASE, L. A & KARIM, S.** (2012). Why every company needs a CSR strategy and how to build it. *Harvard Business School*.
- **REVOLON, F** (1999). L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME: une étude exploratoire, Cahier de recherche, université Nancy 2, Nancy.
- **REYNAUD, E.** (2009). La création de valeur en stratégie. *Revue française de gestion*, (6), 107-111.
- **ROBIN, J. Y & RAVELEAU, B & PROUTEAU, F.** (2007, August). Être dirigeant de PME aujourd'hui.

In Congrès international AREF 2007, *Actualité de la recherche en éducation et formation*.

- **RODHAIN, F.** (2003). Peut-on approcher les représentations mentales grâce à la cartographie cognitive. *Workingpapers Centre de Recherche en Gestion des Organisations, Université de Montpellier*.
- **ROYER, I & ZARLOWSKI, P.** (2003). Chapitre 8 Echantillon dans Thiétart. R.A. Méthode de recherche en management, Editions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, 189-223.

## S

- **SANDBERG, W.R & ROBINSON, R. B. JR & PEARCE, J.A. II.** (Octobre-Décembre 2001). Why small businesses need a strategic plan. *Business and economic review* (Columbia, S.C.), 12-15.
- **SAVAGE, G. T & NIX, T. W & WHITEHEAD, C. J & BLAIR, J. D.** (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The executive*, 5(2), 61-75.
- **SAVALL, H & ZARDET, V.** (1998), Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable, Actes des XIVe Journées Nationales des IAE, Nantes.
- **SCHERMERHORN, J.R & HUNT, J.G & OSBORN, R.N.** (2002). Comportement humain et organisation, Adaptation française de Claire de Billy 2ème édition, ERPI.
- **SCHMITT, C & M, BAYAD.** (2002), Valeur et performance en PME : de l'importance à la vision partagée, *6e Congrès International Francophone sur la PME, HEC, Montréal*, p. 1-17.
- **SCHMOLDT, A & BENTHE, H. F & HABERLAND, G.** (1975). Digitoxin metabolism by rat liver microsomes. *Biochemical pharmacology*, 24(17), 1639-1641.
- **SERRET, V.** (2003). L'Investissement Ethique Est-il Rentable. *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*.
- **SIMS, H.P & GIOIA, D.A.** (1986). The thinking organization. Jossey-Bass.
- **SONG, YOUNHYUN.** (2008) Etude préliminaire sur l'incertitude organisationnelle à une époque de changement et de transition dans l'administration publique coréenne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74 (2), 253-268.
- **STAMM, O & LATSCHA, U & JANECEK, P & CAMPANA, A.** (1976). Development of a special electrode for continuous subcutaneous pH measurement in the infant scalp. *American journal of obstetrics and gynecology*, 124(2), 193-195.
- **STASZAK, J.F.** (2000). Prophéties auto-réalisatrice et géographie publié dans *L'espace Géographique*, 29(2), 105-119.
- **STEVENS, E.** (2009). Co-création de valeur et communautés d'utilisateurs: Vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation. *Management & Avenir*, (8), 230-244.
- **STUBBART, C & RAMAPRASAD, A.** (1990). Comments on the empirical Articles and Recommendations for future Research. *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Editions John Wiley and Sons, 251-288.

## T

- **TAPIA MOORE, E & MESCHI, P.** (2010). Vitesse et mode d'internationalisation des PME. *Management International*, 15(1), 87-99.
- **TEYSSIER, C.** (2010, October). L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance: une approche par études de cas. In *Interdisciplinarité de la recherche en entrepreneuriat et de la recherche en PME*.
- **THIETART, R.-A.,** collectif. (2003). Méthodes de recherche en management. Paris: 2e Edition Dunod.
- **TORRES, O.** (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 9-43.
- **TORRES, O.** (1999). Les PME. Dominos. Paris, Flammarion, 51 p.
- **TORRES, O.** (2007). La recherche académique française en PME, *Regards sur les PME, OSEO*, 14, 128 P.
- **TOUNES, A.** (2005). L'entrepreneur : l'odyssée d'un concept. *Cahier De Recherche : 03/73*, IAE de Rouen – CREGO.
- **TRELSTAD, B & FUND, A & KATZ, R.** Creating a capital curve for social enterprises, <http://www.socialimpactexchange.org/sites/www.socialimpactexchange.org/files/Creating%20a%20Capital%20Curve%20for%20Social%20Enterprises.pdf>

## V

- **VAIDIS, D & HALIMI-FALKOWICZ, S.** (2007). *La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle*. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, (1), 9-18.
- **VAESKEN, P.** (MAI 1996). L'environnement territorialise : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise, Lille, Colloque A.I.M.S.
- **VALIORGUE, B.** Pourquoi l'entreprise voudrait-elle devenir socialement responsable ?, Institut Français de Gouvernement des Entreprises/EM LYON – Labho/Adecco.

- **VAN DER MAREN, J.M.** (2004). Méthodes de recherche pour l'éducation, 2ème édition, De Boeck Université, Bruxelles.
- **VARELA, F. J.** (1989a) Autonomie et connaissance, essai sur le vivant. Seuil.
- **VARELA, F. J.** (1989b). Connaître les sciences cognitives. Tendances et perspectives. Le Seuil, 126 p.
- **VATTEVILLE, E.** (2008). La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale? *Management & Avenir*, (4), 88-103.
- **VERSTRAETE, T.** (1996). La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de succès, Communication à la 5e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, mai, Lille.
- **VERSTRAETE, T.** (1997a). Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant- les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale», Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.
- **VERSTRAETE, T.** (1997b). Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 10(1), 43-72P.
- **VERSTRAETE, T.** (2000). Entreprenariat et sciences de gestion, HDR, Septembre, Université des sciences et technologies de Lille.
- **VERY, P & MONNET, B.** (2009). Réflexions sur la création de valeur... pour le crime organisé! *Revue française de gestion*, (6), 167-176.
- **VIDAILLET, B.** (1997) Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ? Une perspective cognitive. Conférence de l'association internationale de Management Stratégique, Ecole Supérieure de Commerce Nantes Atlantique.

#### W

- **WALCZYSZYN, S.** (2012) « Et si on partageait la valeur ? » *weave AIR*.
- **WALSH, J. P.** (1995) Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3): 280-321.
- **WERNER, H.** (1992). The patient's biography in anthroposophic medicine. An aid for diagnosis and therapy. *Deutsche Krankenpflegezeitschrift*, 45(2), 86-89.
- **WEICK K, E.** (1995), Sensemaking in Organization, Sage Publications, vol 3 Foundations for Organizational Science, 231 p.
- **WEISS, J.W.** (2014), Business Ethics, a Stakeholder and Issues Management Approach. 6<sup>ème</sup> Édition, Berrett-Koehler Publishers.
- **WELSH, J-A & WHITE, J-F.** (1981). A Small Business is not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 59(4), July/August, 1981, 18-32.
- **WIRTZ, P.** (2005). «Meilleures pratiques» de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(1), 141-159.
- **WIRTZ, P.** (2006). Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 187-201.
- **WOTTO, M.** (2005). La participation publique à l'évaluation environnementale stratégique: Identification des éléments constitutifs et proposition d'une démarche méthodologique dans le cas du transport à Montréal. Thèse doctorat, Université du Québec à Montréal.

#### Y

- **YAGOUTI, A.** (1998). *Heuristiques et biais dans la prise de décision* (No. R539). INRS-Eau, Québec.
- **YAHCHOUCI, G.** (2007). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 85-92.
- **YAMI, S & LECOCQ, X.** (2004). *L'analyse stratégique et la configuration de valeur*. Revue française de gestion, 5 (152), 45-65.
- **YAMI, S.** (2006). *Fondements et perspectives des stratégies collectives*. Revue française de gestion, 8(167), 91-104.
- **YIN, R.K.** (1990). Case Study Research - Design and methods, Sage.
- **YU, X.** (2007) « Le code de bonne conduite dans les entreprises multinationales et les normes de travail dans les entreprises à capitaux étrangers en Chine ». *Sociological Studies*, n° 05.

#### Z

- **ZAZZO, R & DORON, R & PAROT, F.** (1991) Dictionnaire de psychologie. Paris, PUF, 761 P. IN: Enfance, 46(1-2), 154-155.





## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

### *LISTE DES FIGURES*

<i>Figure 1: Le synoptique de la recherche</i> .....	14
<i>Figure 2: Synoptique du Projet de norme ISO 26000</i> .....	22
<i>Figure 3: Schéma de l'approche transversale du développement durable</i> .....	23
<i>Figure 4: Modèle de l'entreprise en termes de parties prenantes, adapté de : Evan et Freeman</i> .....	29
<i>Figure 5: Les parties prenantes de premier et de second rang</i> .....	31
<i>Figure 6: Les composantes de la performance globale.</i> .....	39
<i>Figure 7: Schéma classique de la chaîne de valeur</i> .....	54
<i>Figure 8: Les étapes du processus de mesure de la valeur partagée</i> .....	58
<i>Figure 9: Huit exemples de Création de Valeur Partagée</i> .....	63
<i>Figure 10: Schématisation de la structure simple selon (Mahe 1988)</i> .....	77
<i>Figure 11: Schématisation de la structure mécaniste d'une PME (Mahe., 1988)</i> .....	77
<i>Figure 12: Schématisation de la structure par chantier d'une PME (Mahe., 1988)</i> .....	78
<i>Figure 13: Schématisation de la structure par projet d'une PME (Mahe., 1988)</i> .....	80
<i>Figure 14: L'architecture d'un système complexe</i> .....	103
<i>Figure 15: Modèle organisationnel qui récapitule l'ensemble des biais cognitifs et leur catégorie de Manoogian, J., 2016.</i> .....	148
<i>Figure 16: Le labyrinthe servant à l'expérience de Tolman et Honzik (1930)</i> .....	155
<i>Figure 17: Exemple d'une carte cognitive : concepts et liens</i> .....	158
<i>Figure 18: Le processus de cartographie cognitive de l'enquête PME</i> .....	185
<i>Figure 19 : La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A</i> .....	189
<i>Figure 20: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B</i> .....	191
<i>Figure 21: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C</i> .....	193
<i>Figure 22: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise</i> .....	195
<i>Figure 23: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E</i> .....	196
<i>Figure 24: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F</i> .....	198
<i>Figure 25: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise</i> .....	199
<i>Figure 26: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H</i> .....	201
<i>Figure 27: La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise I</i> .....	203

<i>Figure 28: Disposition de boucle positive et négative .....</i>	208
<i>Figure 29: Classement des entreprises selon le nombre de concepts présents sur la carte cognitive du dirigeant .....</i>	217
<i>Figure 30: Classement des entreprises selon le nombre de liens présents sur la carte cognitive du dirigeant .....</i>	219
<i>Figure 31: Indicateur de différenciation et d'intégration des différents discours des dirigeants de PME .....</i>	220
<i>Figure 32: Indicateur d'interconnexion des différentes cartes cognitives .....</i>	221
<i>Figure 33: Le ratio Têtes/Queues des différentes cartes cognitives .....</i>	222
<i>Figure 34: Groupe1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A .....</i>	226
<i>Figure 35: Groupe2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A .....</i>	227
<i>Figure 36: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant A ..</i>	229
<i>Figure 37: Groupe1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B .....</i>	233
<i>Figure 38: Groupe2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B .....</i>	234
<i>Figure 39: Les axes de création de valeur privilégiés par le dirigeant B .....</i>	235
<i>Figure 40: Groupe 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C .....</i>	239
<i>Figure 41: Groupe 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C .....</i>	240
<i>Figure 42: Groupe 3 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C .....</i>	241
<i>Figure 43: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant C ..</i>	242
<i>Figure 44 : Le concept Création de Valeur Partagée dans la carte cognitive du dirigeant D .....</i>	245
<i>Figure 45: Groupement de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise D .....</i>	245
<i>Figure 46: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant D ..</i>	247
<i>Figure 47: Le concept Création de Valeur Partagée dans la carte cognitive du dirigeant E .....</i>	250
<i>Figure 48: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E.....</i>	251
<i>Figure 49: Groupement 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E.....</i>	252
<i>Figure 50: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant E ..</i>	253
<i>Figure 51: La Création de Valeur Partagée dans la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F .....</i>	256
<i>Figure 52: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F.....</i>	257
<i>Figure 53: Groupement 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F.....</i>	257
<i>Figure 54: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant F ..</i>	259
<i>Figure 55: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise G .....</i>	262
<i>Figure 56: Groupement 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise G .....</i>	263

<i>Figure 57: Les axes de création de valeur éventuellement privilégiés par le dirigeant G ..</i>	264
<i>Figure 58: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H .....</i>	267
<i>Figure 59: Groupement 2 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H .....</i>	268
<i>Figure 60: Groupement 3 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H .....</i>	269
<i>Figure 61: Les axes de création de valeur privilégiés par le dirigeant H .....</i>	270
<i>Figure 62: La Création de Valeur Partagée dans la carte cognitive du dirigeant H .....</i>	273
<i>Figure 63: Groupement de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise I.....</i>	273
<i>Figure 64: Les axes de création de valeur privilégiés par le dirigeant I .....</i>	274
<i>Figure 65: Analyse globale des axes de Création de Valeur Partagée des PME .....</i>	279
<i>Figure 66: Panorama des résultats obtenus sur la pertinence de chaque axe de Création de Valeur Partagée .....</i>	282

## LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1: Quelques définitions de la RSE</i> .....	20
<i>Tableau 2: Contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise</i> .....	34
<i>Tableau 3: Mesure des performances sociale, environnementale et globale</i> .....	40
<i>Tableau 4: Les objectifs attendus selon les trois axes de la stratégie de la Création de Valeur Partagée</i> .....	56
<i>Tableau 5: Résumé des étapes de la recherche en PME jusqu'aux années 90 :</i> .....	94
<i>Tableau 6: Les différentes caractéristiques du dirigeant</i> .....	113
<i>Tableau 7: Quelques typologies de dirigeant de PME</i> .....	115
<i>Tableau 8: Principales différences entre le béhaviorisme et le cognitivisme</i> .....	130
<i>Tableau 9: Biais cognitif et processus de décision</i> .....	151
<i>Tableau 10: Exemple de modèles de prise de décision</i> .....	152
<i>Tableau 11: Présentation des entreprises étudiées</i> .....	204
<i>Tableau 12: Huit outils d'analyse des cartes cognitives</i> .....	206
<i>Tableau 13: Les différents résultats des indicateurs de complexité des cartes cognitives</i> .....	216
<i>Tableau 14: Les concepts centraux du dirigeant A</i> .....	223
<i>Tableau 15: Les explications et conséquences du dirigeant A</i> .....	224
<i>Tableau 16: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant A</i> 228	
<i>Tableau 17: Les concepts centraux du dirigeant B</i> .....	230
<i>Tableau 18: Les explications et conséquences du dirigeant B</i> .....	231
<i>Tableau 19: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant B</i> 235	
<i>Tableau 20: Les concepts centraux du dirigeant C</i> .....	236
<i>Tableau 21: Les explications et conséquences du dirigeant C</i> .....	237
<i>Tableau 22: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant B</i> 241	
<i>Tableau 23: Les concepts centraux du dirigeant D</i> .....	243
<i>Tableau 24: Les explications et conséquences du dirigeant D</i> .....	244
<i>Tableau 25: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant D</i> .....	246
<i>Tableau 26: Les concepts centraux du dirigeant E</i> .....	248
<i>Tableau 27: Les explications et conséquences du dirigeant E</i> .....	249
<i>Tableau 28: Groupement 1 de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E</i> .....	252
<i>Tableau 29: Les concepts centraux du dirigeant F</i> .....	254

<i>Tableau 30: Les explications et conséquences du dirigeant F</i> .....	255
<i>Tableau 31: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant D</i> .....	258
<i>Tableau 32: Les concepts centraux du dirigeant G</i> .....	260
<i>Tableau 33: Les explications et conséquences du dirigeant G</i> .....	260
<i>Tableau 34: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant G</i> .....	263
<i>Tableau 35: Les concepts centraux du dirigeant H</i> .....	265
<i>Tableau 36: Les explications et conséquences du dirigeant H</i> .....	265
<i>Tableau 37: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant H</i> .....	269
<i>Tableau 38 : Les concepts centraux du dirigeant I</i> .....	271
<i>Tableau 39: Les explications et conséquences du dirigeant I</i> .....	272
<i>Tableau 40: Les concepts centraux selon les axes de Création de Valeur Partagée du dirigeant I</i>	274
<i>Tableau 41: Les thèmes les plus importants selon les trois axes de la Création de Valeur Partagée</i> .....	278
<i>Tableau 42: Pertinence de chaque levier de Création de Valeur Partagée dans les PME</i> .....	282
<i>Tableau 43: Les cartes cognitives limitées aux thèmes significatifs</i> .....	286
<i>Tableau 44: Les cartes cognitives simplifiées et les axes de CVP des dirigeants Créateurs de valeur partagée</i> .....	293
<i>Tableau 45: Les cartes cognitives simplifiées et les axes de CVP des dirigeants Traditionalistes</i> ..	299
<i>Tableau 46: Les cartes cognitives simplifiées et les axes de CVP des dirigeants Innovateurs indépendants</i> .....	302
<i>Tableau 47: Les cartes cognitives simplifiées et les axes de CVP des dirigeants Innovateurs collaboratifs</i> .....	303
<i>Tableau 48: Les différents éléments constitutifs de la définition de la Création de Valeur Partagée données par les dirigeants de PME</i> .....	307
<i>Tableau 49: Récapitulatif de l'ensemble des concepts cités par les différents dirigeants</i> .....	338
<i>Tableau 50: Classification des concepts cités par thème et par entreprise</i> .....	350

# ANNEXES

## Le questionnaire

Comme toute stratégie d'entreprise, les stratégies de la valeur partagée sont uniques et sur mesure pour chaque entreprise, cette dernière peut saisir des opportunités de valeur partagée sur trois axes (Porter, M et Kramer, M., 2011)

- Reconcevoir les produits et les marchés
- Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur
- Le développement des pôles de compétitivité.

Les questions de notre enquête sont regroupées par axe de Création de Valeur Partagée et la dernière question concerne la perception du dirigeant de cette approche.

### **Axe 1 : Redéfinition des produit et marchés de l'entreprise**

C'est-à-dire que l'entreprise peut se focaliser sur l'augmentation du chiffre d'affaires, de la part de marché, et de la rentabilité qui découlent de l'environnement social ou du développement économique des avantages tirés des produits et services de l'entreprise.

Dans cette logique les besoins de la société sont des vraies pistes pour améliorer la performance financière de l'entreprise. Ces besoins sont énormes et touchent aux différents domaines : la santé, le logement, la nutrition, le service pour les vieux, la sécurité, l'environnement etc... L'entreprise doit penser « Quels produits pour nos clients ? » Et non pas « Quels clients pour nos produits ? ».

- Quel sont les éléments qui influencent votre chiffre d'affaires ?
- Accordez-vous de l'importance à l'écoute des clients et de leurs besoins ? oui pourquoi ?
- Connaissez-vous les éléments satisfaisants et ceux qui ne le sont pas pour vos clients ? si oui quels sont ces éléments ?
- Avez-vous mis en place des procédures permettant l'amélioration de vos produits afin de répondre aux souhaits des clients? Si oui lesquelles ?
- Comment vous identifiez les besoins de vos clients actuels et potentiels? êtes-vous prêts à définir de nouveaux produits et services qui y répondent ?

## **Axe 2: La redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur**

La Chaîne de valeur d'une entreprise affecte et est affectée par de nombreuses exigences de la société, comme l'utilisation judicieuse des ressources naturelles, la veille sur la sécurité, l'amélioration des conditions de travail etc.

Les opportunités de Création de Valeur Partagée découlent du fait que les problèmes de société peuvent créer des coûts économiques énormes dans la chaîne de valeur de l'entreprise d'où la forte connexion entre la productivité et le progrès social.

On pose alors les questions suivantes :

- Adoptez-vous des actions limitatives de la consommation voir du gaspillage de différentes ressources de matières, d'énergie, et de logistique dans votre programme de production? Si oui lesquelles et pour quelles raisons ? Pourriez-vous estimer quel pourcentage représenterait dans vos coûts de production ?
- Comment envisagez-vous réduire le gaspillage ?
- Etes-vous conscient de l'importance de l'influence des conditions de travail sur la productivité de l'entreprise ?
- Connaissez-vous les attentes de vos salariés ? sont-ils totalement satisfaits, comment? Si non pourriez –vous me donner des exemples d'attentes non satisfaites ?
- Quelle est la politique de formation au sein de votre Entreprise?
- Pourriez-vous me parler de votre politique d'emploi?
- Pourriez-vous me décrire votre processus d'approvisionnement?

## **Axe 3 : Favoriser le développement de pôle de compétitivité en faveur de l'entreprise**

Aucune entreprise n'est autonome, en effet, le succès de chaque société est accentué par les entreprises qui soutiennent le développement des infrastructures qui l'entourent.

Le pôle de compétitivité des entreprises regroupe leurs fournisseurs, prestataires de services, les infrastructures logistiques, les institutions tels que les programmes universitaires, les associations professionnelles, et les organismes de normalisation.

Il concerne également la communauté environnante, tels que les écoles et les universités, la concurrence, les lois, les normes de qualité, et la transparence du marché.

Si les pôles de compétitivité jouent un rôle crucial dans la conduite de la productivité, de l'innovation et de la compétitivité par le renforcement des capacités locales dans différents domaines tels que la formation, les services de transport et des industries connexes, ils peuvent aussi créer des coûts internes pour l'entreprise par leurs faiblesses qui engendrent différents effets tels que le faible niveau d'éducation, la mauvaise infrastructure de transport ou de logistique, discrimination raciale etc.

A ce niveau on pose les questions qui nous permettent de ressortir des concepts et des liens pour schématiser la relation entre création de valeur financière et sociale.

- Connaissez-vous les répercussions des activités de votre entreprise sur l'environnement ? de quelles manières vous essayez de limiter le coût environnemental de votre activité ?
- Les infrastructures de votre entreprise vous paraissent-elles optimales pour votre activité ? Comment vous pouvez contribuer à son amélioration ?
- Pouvez-vous me parler de votre gestion de ressources humaines ? Trouver-vous facilement des salariés compétents ?
- Actuellement, avez-vous dans votre entreprise des apprentis ou des stagiaires ou des personnes à mobilité réduite ?
- Actuellement, avez-vous mis en place des collaborations avec d'autres entreprises et dans quel but ?
- Avez-vous un accès facile aux différentes informations utiles pour la gestion de votre entreprise ?
- Avez-vous une contribution aux activités sociales ? lesquelles et pour quelles raisons ?

#### **Axe 4: Prédilection des dirigeants de Pme à introduire la logique de CVP**

Avant de poser ces questions nous expliquons au dirigeant ce que la Création de Valeur Partagée.

- Que pensez-vous de la Création de Valeur Partagée ?
- Vous êtes prédisposé à intégrer cette nouvelle logique dans la détermination de vos objectifs ?



Récapitulatif de l'ensemble des concepts cités par les différents dirigeants

(« C. A » signifie les concepts cités par le dirigeant de l'entreprise A).

**Tableau 49: Récapitulatif de l'ensemble des concepts cités par les différents dirigeants**

C. A	C. B	C. C	C. D	C. E	C. F	C. G	C. H	C. I
1 On peut créer de la valeur partagée	1 le prix de nos produits est un peu élevé ... le prix très faible	1 La demande de place en maison de retraite est élevée ... la demande est faible	1 Le coût de la matière première est très élevé ... les matières premières ne coûtent pas chère	1 Le chiffre d'affaires	1 L'entreprise réalise un chiffre d'affaires assez stable ... le CA est en baisse	1 le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est amélioré	1 On a un très bon chiffre d'affaires	1 Le CA de l'entreprise
2 Ecouter les clients	2 Augmenter le CA de l'entreprise	2 Nécessité d'agrandir la structure et la restructurer	2 Le chiffre d'affaires	2 Les salaires constituent une grande charge	2 La conjoncture économique est en crise	2 Réussir à conclure des contrats avec de nouveaux clients	2 Le gain économique	2 La bonne Météo (la température extérieure)
3 Ecouter le personnel	4 Le client rachète le produit	3 Le taux d'occupation est élevé ... Il y a toujours des places disponible	3 La qualité de nos produits est bonne	3 Les prix des matières premières	3 Les tarifs sont en baisse	3 L'entreprise pratique des prix trop bas	3 Le gain environnemental	3 Les phénomènes liés aux attentats sont présents ces dernières années
4 Les coûts de production	5 le gain du client et du consommateur, c'est à dire la satisfaction du client	4 Agrandir les chambres selon les normes "Handicapés"	4 Le lancement de nouveaux produits	4 On est dans une période de crise	4 Les clients cherchent à baisser leurs dépenses	4 Les clients sont très différents	4 Les prix pratiqués sont corrects	4 On a une clientèle de touristes qui se réduit
5 Les moyens financiers sont modestes	6 L'innovation, nouveaux produit	5 La capacité d'accueil est petite ou moyenne	5 L'obligation de faire des investissements	5 On est certifié ISO	5 L'entreprise a une bonne réputation	5 On doit s'adapter aux besoins de chaque client	5 Notre capacité journalière de tris est limitée volontairement (on est en plein régime)	5 On est à l'écoute du client

6 La conjoncture sociale est rigide comme les habitudes	7 Ecouter les clients et les marchés	6 La possibilité de faire des économies d'échelle	6 Les charges de l'entreprise sont élevées	6 On a une bonne image	6 Les clients sont très exigeants	6 Les salariés sont payés un peu plus que le minimum	6 L'efficacité du tri	6 On distribue des questionnaires de satisfaction
7 Le chiffre d'affaires	8 Accorder du temps à l'écoute des salariés	7 Diversifier les prestations	7 L'entreprise doit survivre	7 On envoie à nos clients des enquêtes de satisfaction après 4 mois de la vente	7 On est très réactifs	7 Notre objectif est de satisfaire le client	7 On n'a pas besoin de faire de la publicité	7 On écoute nos franchisés
8 L'implication de l'entreprise dans son environnement	9 Les problèmes de livraison, retards ou produits qui ne correspondent pas à la commande	8 Le chiffre d'affaires est élevé	8 On accepte de faire les petites commandes que nos concurrents refusent	8 Les bilans professionnels sont obligatoires	8 La communication par mail est rapide	8 On est une petite entreprise familiale	9 On ne fait pas aucune démarche commerciale	8 C'est fréquent de créer de nouveaux produits
9 La bonne réputation	10 Analyse qualitative et bactériologique	9 Le décès d'un résident c'est fréquent ... c'est rare qu'un résident décède	9 On cherche à se différencier de la concurrence	9 La reprise de nos déchets nous coûte très cher mais c'est obligatoire	9 Nos procédures de travail sont toujours innovantes	9 On est toujours disponible au téléphone	10 Les résidus à mettre en décharge sont coûteux	9 Les clients sont satisfaits
10 La réduction du prix de vente	11 Déguster les produits des concurrents	10 La concurrence est élevée ... la concurrence est faible	10 Les salariés se fatiguent beaucoup	10 On a une obligation de bonne qualité qui est surveillée périodiquement	10 On s'adapte à la particularité de certains clients comme les hôpitaux	10 On est réactif	11 Mon objectif est de réduire les résidus	10 Nos produits sont artisanaux et de bonne qualité
11 La bonne qualité de produit	12 Essayer de nouvelles matières premières	11 L'image de l'établissement est bonne	11 Créer de la valeur partagée	11 On est rapidement réactifs	11 Nos fournisseurs améliorent	11 On donne des conseils à nos clients	12 On fait des économies	11 Les prix sont élevés

					sans cesse leurs produits			
12 Le Respect du planning	13 Accompagner les changements de l'environnement de l'entreprise	12 L'établissement a une grande ancienneté ... l'établissement est nouveau sur le marché	12 On pratique des prix non élevés ... nos prix sont élevés	12 On a des conseillers techniques qui écoutent les clients	12 Les salaires et les charges salariales constituent la grande part de nos factures	12 La Création de Valeur Partagée	13 On est les seuls à faire le tri	12 Nos produits sont de haute gamme
13 La notoriété qu'on a dans La région	14 Développer l'entreprise	13 Le bouche à oreille est important	13 On insiste sur le bon savoir-faire des salariés	13 On fait des produits selon le besoin du client	13 On fait régulièrement des formations et stages de perfectionnement	13 On refuse les contrats de client qui ont un risque pour les salariés	14 Nos concurrents sont aussi nos clients	13 Les charges de l'entreprise
14 Travailler régulièrement	15 Embaucher du personnel	14 L'établissement a un côté familial et d'une dimension humaine	14 On essaye de limiter les défauts dans les commandes	14 On est forcément à l'écoute du client	14 La principale motivation des salariés est d'avoir un Job	14 Limiter les accidents de travail qui coûtent très cher pour l'entreprise	15 Je préfère avoir des bons accords avec tous les concurrents	14 Les ressources humaines coûtent cher pour l'entreprise
15 Connaître les attentes de nos clients et leurs problématiques	16 Former les salariés	15 On est conscient qu'il faut réaliser des projets de vie individuels	15 Eviter de donner des remises supplémentaires	15 On fait un rapport une fois par an avec tout le personnel de l'entreprise	15 Les salariés cherchent à améliorer leur productivité	15 On a des charges importantes	16 On est à l'écoute du client	15 Les matières premières sont chères
16 On a un bon savoir-faire professionnel	17 Manque de place physique dans l'entreprise	16 On vise le bien être plus que la rentabilité ... la rentabilité est le plus important	16 On essaye d'être rapide dans la préparation des commandes	16 L'entreprise est bien gérée	16 Les salariés sont motivés	16 la motivation des salariés	17 On a une qualité de service et une prestation de service non reprochable	16 On travaille sur des produits à longue conservation

17 S'adapter aux exigences des clients	18 la productivité des salariés	17 On est conscient de l'importance de la souplesse des horaires d'accueil	17 On doit tisser des relations amicales avec les clients	17 Nos délais sont parfois éloignés	17 On ne garde pas les salariés qui ne s'améliorent pas dans leur qualité de travail (travail correcte et rapide)	17 Les salariés respectent les heures de travail et sont bien habités	18 Nos clients sont fidèles	17 Le gaspillage dans la chaîne de valeur est limité
18 Satisfaire le client	19 Les accords avec les œuvres caritatives	18 On fait des questionnaires de satisfaction de manière régulière	18 Le coût de l'électricité est très élevé	18 Les clients sont généralement satisfaits	19 On a beaucoup de Turnover	18 Les salariés sont des passagers ils ne restent pas longtemps	19 On a des livraisons ponctuelles	18 On est une petite structure
19 Les erreurs de travail	20 Le gaspillage	19 on change souvent nos méthodes de travail ... nos méthodes de travail sont rigides	19 Les salariés sont âgés ... Les salariés sont jeunes	19 Le retard des ouvriers sans avertir les clients	20 On a une bonne relation entre le patron et les salariés	19 Les heures de travail sont longues et ennuyeuses	20 On est extrêmement flexibles	19 On est conscient qu'il faut suivre les évolutions
20 Le changement climatique	21 Les nouvelles procédures de travail	20 On a un jardin bien entretenu	20 Les salariés s'accrochent à leurs anciennes habitudes de méthodes travail	20 Les clients s'intéressent à notre rapport qualité/prix	21 On consacre beaucoup de temps à l'écoute des salariés	20 Les évolutions hiérarchiques sont très lentes	21 On a une relation de collaboration avec nos concurrents	20 Nos méthodes de travail changent souvent
21 Le retard des architectes	22 Gagner du temps	21 On effectue de multiples activités	21 la productivité des salariés	21 Notre ancienneté rassure le client	22 On répond souvent aux demandes d'augmentation de salaire au mérite	21 La loi nous oblige à faire des formations	22 On peut toujours modifier nos méthodes de travail	21 Faire des innovations

22 C'est difficile de trouver du personnel	23 Les salariés et le patron sont contents	22 Notre objectif est la satisfaction des clients et de leurs familles	22 Les mesures de sécurité obligatoires ne sont pas respectées par les salariés	22 On rajoute souvent des nouveaux produits selon les avancements des concurrents	23 On préfère embaucher des femmes	22 Certaines formations sont utiles	23 On cherche à réduire le gaspillage d'électricité	22 On se limite aux formations obligatoires de petites durées
23 La concurrence dans le secteur d'énergie est faible	25 La chaleur	23 On pratique la Création de Valeur Partagée sans le calculer	23 On ne peut pas reprendre à la demande des salariés concernant les augmentations de salaire	23 Nos méthodes de travail changent souvent comme les produits	24 Les accidents de travail coûtent très cher	23 L'entreprise a une bonne image	24 on gaspille beaucoup d'eau	23 La formation des salariés est très compliquée à organiser
24 Le gaspillage	26 Les produits sont lourds	24 La durée d'attente des clients après leur appel est longue	24 Les inspecteurs de travail exagèrent en matière de sécurité	24 L'entreprise doit évoluer pour survivre, elle ne doit pas être décalée de la réalité	25 On n'utilise plus les produits dangereux pour les salariés	24 L'entreprise n'a aucune relation avec d'autres entreprises	25 Les accidents de travail ont diminué	24 On prend souvent des stagiaires et des apprenties
25 Sous-traiter une partie du travail ... travailler tout seul sur le chantier	27 L'impact de l'activité sur l'environnement est négatif ... l'activité de l'entreprise n'a aucun effet sur l'environnement	25 Les clients malades désorientés nécessitent beaucoup de travail	25 Les salariés suivent des formations	25 On essaye d'éviter les problèmes constatés dans les produits	26 Les produits utilisés ne représentent qu'une faible dépense	25 on préfère garder le caractère indépendant	26 On connaît les besoins de nos clients	25 Il faut combler rapidement les besoins ponctuels en main d'œuvre
26 L'impact négatif de l'activité de l'entreprise sur l'environnement	28 Les moyens financiers de l'entreprise sont limités	26 On prend toujours des salariés en renfort	26 La tranquillité du patron	26 Il faut rester très à l'écoute des salariés concernant les conditions	27 Les salariés ne restent pas longtemps dans l'entreprise	26 L'entreprise travaille avec une école de sécurité (le gérant est un	27 On peut toujours ajouter de nouvelles prestations	26 On travaille avec l'ESAC (établissement pour faire

				de travail (fonctionnement des ordinateurs, camions, ...)	mais j'ai un personnel assez fidèle	membre de jury)	pour nos clients	travailler des handicapés)
27 L'obligation de faire du tri	29 Les horaires de travail sont très particuliers	27 Il faut réduire la souffrance des salariés	27 On ne prend pas de stagiaires	27 Le Turn over dans l'entreprise	28 J'ai toutes les informations qui me faut pour orienter mes salariés	27 L'information est disponible	28 On ne peut pas faire mieux dans le tri	27 Nous avons des relations avec pôle emplois et les missions locales
28 La multiplicité des lois et normes	30 Trouver facilement du personnel ... c'est compliqué de trouver les bons salariés	28 Les dépenses de consommation sont très élevées	28 Le gaspillage du temps	28 On fait deux ou trois réunions annuelles	29 On prend des stagiaires de temps en temps issus de l'école de maintenance et nettoyage (car c'est leur future métier)		29 On est contre les grands investissements qui remplacent l'homme en machines	28 La Création de Valeur Partagée en PME
29 L'augmentation des prix de matière première	31 Le métier est spécifique en terme hygiène alimentaire	29 Les charges de l'établissement sont très élevées		29 Chaque matin je bois le café avec mes salariés	30 On embauche à travers les connaissances		30 On ne veut pas licencier des ouvriers	29 Les PME n'ont pas de vision à long terme
30 L'augmentation des salaires	32 Prendre souvent des stagiaires	30 La cuisine est une source de gaspillage		30 Mon bureau est toujours ouvert à mes salariés	31 La Création de Valeur Partagée c'est du « Win Win »		31 Les salariés sont motivés	30 Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail
31 Respecter les quantités de matières premières utilisées	33 Participer à améliorer les connaissances des étudiants	31 On sensibilise le personnel pour penser à éteindre les lumières		31 si un salarié n'est pas bien dans son travail ça va se ressentir au niveau de	32 Il y'a peut prêt 20 faillites d'entreprises par semaine		32 On fait un travail pénible (la poussière, le bruit)	31 Le dirigeant est le seul décideur dans la PME

				sa productivité				
32 Responsabiliser le personnel	34 Avoir une bonne énergie de travail	32 On a installé dans les salles de bain un système "éteindre tout		34 La Création de Valeur Partagée est un acquis on le fait sans s'apercevoir	33 On travaille avec quelques concurrents en bonne intelligence		33 Nos salariés chercheront un jour un autre travail	
33 Motiver le personnel	35 Avoir des accords avec les entreprises de la zone Toulon ouest	33 On a installé des radars déclenchent lumière dans les couloirs		35 On ne trouve pas facilement les salariés			34 La productivité des salariés baisse à partir de 10 h du matin	
34 Le système de chômage accorde aux chômeurs presque le même salaire que ceux qui travaillent	36 Faire travailler les salariés tout le temps	34 On fait attention à la climatisation et au chauffage on a des radiateurs thermostatiques		36 On prend dans notre structure des apprentis et des stagiaires toute l'année			36 On essaye de faire chaque année des investissements dans du matériels	
35 Le personnel profite du système de maladie	37 Limiter le chômage partiel ou économique des entreprises	35 On a des collaborations avec la chambre de commerce et d'industrie		38 C'est difficile de trouver des compétences			37 Maitriser les poussières	
36 Mise en place d'un système d'évolution des salariés	38 Créer de la valeur partagée	36 Apprendre des méthodes pour limiter le gaspillage d'eau		39 On a une grande part de budget pour les formations (on dépasse les formations obligatoires)			38 Etouffer les bruits	
37 Le personnel est largement bien payé	39 Identifier l'entreprise	37 La concurrence sur le marché d'énergie		40 La motivation des salariés			39 Réduire le rythme de tris	

38 Congés payés de cinq semaines		38 On change actuellement les fenêtres en double vitrage		41 Le savoir-faire du personnel est généralement bien			40 Eviter aux ouvriers de soulever des objets lourds	
39 Accord du 13ème mois		39 Chaque année on fait des investissements		43 Les fournisseurs commettent énormément de fautes dans les commandes			42 Aujourd'hui c'est une obligation d'accorder du temps aux salariés	
40 Le transport des salariés est assuré quotidiennement		40 On soustrait le lavage de linge		44 On a souvent des retards devant nos clients			43 chaque année on a un rendez-vous individuel avec chaque salarié	
41 Recruter des femmes		41 On est conscient de l'importance de la formation du personnel		45 On fait partie d'un réseau d'entreprises			45 On connaît les attentes de chaque salarié	
42 La formation des salariés		42 On connaît les attentes de nos salariés ... on ignore les attentes de nos salariés		46 On a une dynamique commerciale			46 On est une entreprise familiale	
43 Le risque de sanction		43 On veut satisfaire nos salariés		47 Il y a énormément de concurrents qui ne respectent pas la loi de travail			47 On est proches des salariés	
44 Les accidents de travail		44 Mon bureau est toujours		48 On travaille avec des			48 On propose à nos salariés des	



		ouvert sans rendez vous		associations et la mission locale			formations en relation avec notre métier	
45 Responsabiliser les salariés sur les mesures de sécurité		45 On a une psychologue qui fait des groupes de discussion		49 Il faut faire connaître le métier			49 Les salariés ont des horaires de travail assez souple	
46 La concurrence élevée dans le secteur du bâtiment surtout celle étrangère		46 On écoute nos salariés					50 Je suis facilement accessible	
47 Les salariés apprennent plus vite		47 On est prêt à modifier nos méthodes de travail					53 L'entreprise perd de l'argent	
48 On recrute des gens motivés		48 On organise des réunions café ou pizza					55 Les salariés ont des mauvaises habitudes	
49 Les salariés ne s'intéressent pas aux principes de l'entreprise		49 La hiérarchie est proche du salarié					56 En permanence on sensibilise les salariés sur les bonnes manières de travail	
50 On fait des collaborations (pôle emploi, fédérations Française du bâtiment, membre de la commission d'attribution de la qualification QUALIBAT)		50 On a des primes de vacances et des contrats d'investissement					58 Les salariés doivent être informés sur la consommation mensuelle de l'eau	

51 Ouvrir les portes de l'entreprise aux stagiaires et aux apprentis		51 On est adhérent à un groupement d'employeurs					59 Les salariés ignorent qu'ils sont mieux payés dans notre entreprise par rapports aux autres entreprises	
52 Préparer une main d'œuvre qualifiée		52 on partage quelques salariés avec nos concurrents					60 Les salariés risquent de perdre leur travail	
		53 Résoudre les problématiques de gestion					65 La Création de Valeur Partagée	
		54 On découvre de nouvelles études					66 L'efficacité	
		55 Il faut s'adapter et s'améliorer					67 Beaucoup de dirigeants s'intéressent au gain immédiat	
		57 On fait du tri de plastique						
		58 On aide les associations humanitaires						
		59 Embaucher les personnes en RSA						
		60 On prend des stagiaires						

		61 Faire une bonne évaluation du futur salarié						
		62 Nos résultats financiers sont bons						
		63 On a un esprit de famille dans la structure						
		64 On est conscient des mesures de sécurité du personnel						
		65 La formation du personnel en termes de bienveillance, l'humanité et la gestion des conflits						
		66 On dénonce tout comportement de racisme envers nos salariés						
		67 On cumule dans notre travail la valeur commerciale et la valeur humaine						

*Source : Réalisation personnelle à travers les cartes cognitives*

## Classification des concepts cités par thème et par entreprise

D. A : c'est-à-dire discours du dirigeant de l'entreprise A.

C.11 : c'est-à-dire le concept numéro 11 évoqué dans le tableau 40.

**Tableau 50: Classification des concepts cités par thème et par entreprise**

Le thème	La fréquence	D. A	D. B	D. C	D. D	D. E	D. F	D. G	D. H	D. I
La qualité du produit	6/9	C. 11	C.10		C. 3	C.10 C. 20			C. 17	C. 10
La Création de Valeur Partagée	9/9	C. 1	C. 38	C. 23	C. 11	C. 34	C. 31	C. 12	C. 65	C. 28
Ecouter et satisfaire les clients	9/9	C. 2 C.12 C. 15 C. 17 C. 18	C. 5 C. 7	C. 18 C. 22	C. 17 C. 16	C. 7 C. 12 C. 13 C. 14 C. 18	C. 6 C. 8 C. 10	C. 4 C. 5 C. 7 C. 9	C. 16 C. 18 C. 26	C. 5 C. 6 C. 7 C. 9
Ecouter les salariés	6/9	C. 3	C. 8	C. 42 C. 43 C. 44 C. 45 C. 46 C. 48 C. 49		C. 15 C. 26 C. 28 C. 29 C. 30	C. 20 C. 21		C. 42 C. 43 C. 47 C. 45 C. 50	
La motivation des salariés	6/9	C. 48 C. 33	C. 23			C. 40	C. 14 C. 16	C. 16	C. 31	
La réactivité	7/9		C. 13	C. 55		C. 11 C. 24	C. 7	C. 10	C.20	C. 19
Les charges de l'entreprise	8/9	C. 4 C. 29		C. 28 C. 29	C. 1 C. 6 C. 15 C. 18	C. 2 C. 3 C. 9	C. 12 C. 24 C. 26	C. 14 C. 15	C. 10 C. 53	C. 13 C. 15
Les moyens financiers sont limités	2/9	C. 5	C. 28							
L'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement	3/9	C. 8 C. 26	C. 27						C. 3	
L'image de l'entreprise	6/9	C. 9 C. 13	C. 39	C. 11 C. 12 C. 14		C. 5 C. 6 C. 21	C. 5	C. 23		
Le chiffre d'affaires	9/9	C. 7	C. 2 C. 4	C. 8	C. 2	C. 1	C. 1	C. 1	C. 1	C. 1

Le prix de vente des produits	7/9	C. 10	C. 1		C. 12		C. 3	C. 3	C. 4	C. 11
C'est difficile de trouver du personnel	5/9	C. 22	C. 30	C. 52		C. 35 C. 38				C. 25
Le gaspillage	6/9	C. 24	C. 20	C. 30 C. 36	C. 28				C. 23 C. 24 C. 54	C. 17
Faire des collaborations	7/9	C. 50	C. 19 C. 35	C. 35 C. 51		C. 45 C. 48	C. 33	C. 26		C. 26 C. 27
L'innovation	6/9		C. 6	C. 7 C. 15 C. 21	C. 4 C. 9	C. 22	C. 11		C. 27	C.21 C. 8
Nouvelles méthodes de travail	6/9		C. 12 C. 21	C. 19 C. 47 C. 54		C. 23	C. 9		C. 22	C. 20
Prendre des stagiaires et apprentis	7/9	C. 51	C. 32	C. 60	C. 27	C. 36	C. 29			C. 24
Les habitudes des salariés	3/9	C. 6			C. 20				C. 55	
Entreprise petite et familiale	4/9			C. 63				C. 8	C. 46	C. 18
La crise économique	2/9					C. 4	C. 2 C. 32			
La productivité des salariés	5/9		C. 18 C. 34		C. 21	C. 31	C. 15 C. 17		C. 34	
La météo	3/9	C. 20								C. 2
La formation des salariés	9/9	C. 42	C. 16	C. 41 C. 65	C. 25	C. 39	C. 13	C. 21 C. 22	C. 48	C. 22 C. 23
Trouver facilement de l'information	2/9						C. 28	C. 27		
Turnover	4/9					C. 27	C. 19 C. 27	C. 18	C. 33	
La concurrence	6/9	C. 46	C. 11	C. 10	C. 8	C. 47			C. 14 C. 15 C. 21	
Faire des économies	2/9			C. 6					C. 12	
Faire des investissements	3/9			C. 32 C. 33 C. 38 C. 39	C. 5				C. 29 C. 36	
Les mesures de sécurité	3/9	C. 45		C. 64	C. 22 C. 24					

Nécessité d'agrandir la structure et la restructurer	2/9			C. 2 C. 4 C.5						
Le gain économique	1/9							C. 2		
La demande	4/9			C. 1 C. 3 C. 13		C. 46		C. 2		C. 4
Les phénomènes liés aux attentats sont présents ces dernières années	1/9									C. 3
Faire du tri	3/9	C. 27		C. 57					C. 5 C. 6 C. 13 C. 28	
Les clients cherchent à baisser leurs dépenses	1/9						C. 4			
Les salaires	5/9	C. 30 C. 36 C. 37 C. 38 C. 39		C. 50	C.23		C. 22	C. 6	C. 59	C.14
Les fournisseurs	2/9		C. 9			C. 43				
Les bilans professionnels sont obligatoires	1/9					C. 8				
Le décès d'un résident c'est fréquent ... c'est rare qu'un résident décède	1/9			C. 9						
Faire des démarches commerciales	1/9								C. 7 C. 9	
Mon objectif est de réduire les résidus	1/9								C. 11	
Les conditions de travail des salariés	5/9		C. 25 C. 26 C.29	C. 25 C. 27	C. 10			C. 13 C. 19	C. 32 C. 37 C. 38 C. 39 C. 40	
On donne des conseils à nos clients	1/9							C. 11		
Nos produits sont de haute gamme	1/9									C. 12
L'attente du client	3/9	C. 21		C. 24		C. 17 C. 44				
Le bon savoir-faire des salariés	3/9	C. 16 C. 52			C. 13	C. 19 C. 41				
Développer l'entreprise	1/9		C. 14							
La survie de l'entreprise	3/9	C. 14	C. 36 C. 37		C. 7					

Embaucher du personnel	4/9	C. 41	C. 15	C. 26 C. 59			C. 30 C. 23			
Essayer de limiter les défauts dans les commandes	1/9				C. 14					
L'entreprise est bien gérée	1/9					C. 16				
On vise le bien être plus que la rentabilité ... la rentabilité	2/9			C. 16						
Manque de place physique dans l'entreprise	1/9		C. 17							
On travaille sur des produits à longue conservation	1/9									C. 16
Les salariés respectent les heures de travail et sont bien habités	1/9							C. 17		
On est conscient de l'importance de la souplesse des horaires d'accueil	1/9			C. 17						
Les erreurs de travail	2/9	C. 19				C. 25				
L'âge des salariés	1/9				C. 19					
On a un jardin bien entretenu	1/9			C. 20						
Les évolutions hiérarchiques sont très lentes	1/9							C. 20		
Gagner du temps	1/9		C. 22							
La concurrence dans le secteur d'énergie	2/9	C. 23		C. 37						
Les accidents de travail ont diminués	2/9	C. 44							C. 25	
L'entreprise n'a aucune relation avec d'autres	1/9							C. 24		
on préfère garder le caractère indépendant	1/9							C. 25		
On n'utilise plus les produits dangereux pour les salariés	1/9						C. 25			
Sous-traiter une partie du travail ... travailler tout seul sur le chantier	2/9	C. 25		C. 40						
La tranquillité du patron	1/9				C. 26					
Les horaires de travail	1/9								C. 49	
La multiplicité des lois et normes	1/9	C. 28								
La nature du métier	1/9		C. 31							
Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail	1/9									C. 30
Les PME n'ont pas de vision à long terme	2/9								C. 67	C. 29
On ne veut pas licencier des ouvriers	1/9								C. 30	
Le dirigeant est le seul décideur dans la PME	1/9									C. 31
On sensibilise le personnel pour penser à éteindre les lumières	1/9			C. 31						



Participer à améliorer les connaissances des étudiants	1/9		C. 33							
Respecter les quantités de matières premières utilisées	1/9	C. 31								
Responsabiliser le personnel	1/9	C. 32								
On fait attention à la climatisation et au chauffage on a des radiateurs thermostatiques	1/9			C. 34						
Le système de chômage accorde aux chômeurs presque le même salaire que ceux qui travaillent	1/9	C. 34								
Le personnel profite du système de maladie	1/9	C. 35								
Le transport des salariés est assuré quotidiennement	1/9	C. 40								
Le risque de sanction	1/9	C. 43								
Il faut faire connaître le métier	1/9						C. 49			
Les salariés apprennent plus vite	1/9	C. 47								
En permanence on sensibilise les salariés sur les bonnes manières de travail	1/9								C. 56	
Les salariés ne s'intéressent pas aux principes de l'entreprise	1/9	C. 49								
On a des primes de vacances et des contrats d'investissement	1/9								C. 58	
Les salariés risquent de perdre leur travail	1/9								C. 60	
Résoudre les problématiques de gestion	1/9			C. 53						
L'efficacité	1/9								C. 66	
On aide les associations humanitaires	1/9			C. 58						
Faire une bonne évaluation du futur salarié	1/9			C. 61						
Nos résultats financiers sont bons	1/9			C. 62						
On dénonce tout comportement de racisme envers nos salariés	1/9			C. 66						
On cumule dans notre travail la valeur commerciale et la valeur humaine	1/9			C. 67						

**Source : Réalisation personnelle**

## Les Fiche codages

### Fiche codage de l'entreprise A

Concept	Code	Relation	Nature du lien
On pense que nous pratiquons de la Création de Valeur Partagée	A01AA		
Ecouter les clients	A01AB	A01AA A01AD A01AN	+ - +
Ecouter le personnel	A01AC	A01AA A01AD	+ -
les coûts de production	A01AD		
Les moyens sont modestes	A01AE	A01AA	-
La conjoncture sociale est rigide comme les habitudes	A01AF	A01AA A03BS	- -
Le chiffre d'affaires	A01AG		
L'Implication de l'entreprise dans son environnement	A01AH	A01AG A01AN	+ +
La bonne réputation	A01AI	A01AG	+
La réduction du prix de vente	A01AJ	A01AG A01AR	- +
La bonne qualité de produit	A01AK	A01AG A01AR A01AA	+ + +
Le Respect du planning	A01AL	A01AG A01AR	+ +
La notoriété qu'on a dans La région	A01AM	A01AG A01AN	+ +
Travailler régulièrement	A01AN		
Connaitre les attentes de nos clients et leurs problématiques	A01AO	A01AN	+
Avoir un savoir-faire professionnel	A01AP	A01AO	+
S'adapter aux exigences des clients	A01AQ	A01AR	+
Satisfaire le client	A01AR	A01AA	+
Les erreurs de travail	A01AS	A01AR	-
Le changement climatique	A01AT	A01AS	+
Le retard des Architectes	A01AU	A01AS	+

C'est difficile de trouver du personnel	A01AV	A01AS	+
La faible concurrence dans le secteur d'énergie	A02AW	A01AD	+
Le gaspillage	A02AX	A01AD	+
La multiplicité d'entreprises sur le chantier	A02AY	A02AX	+
Améliorer l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement	A02AZ	A01AA	+
L'obligation de faire du tri	A02BA	A02AZ	+
La multiplicité des lois et normes	A02BB	A01AD	+
L'augmentation des prix de matière première	A02BC	A01AD	+
L'augmentation des salaires	A02BD	A01AD	+
Respecter les quantités de matières premières utilisées	A02BE	A02AX	-
Responsabiliser le personnel	A02BF	A02AX	-
Motiver le personnel	A02BG	A02AX A02BI	- -
Le système de chômage	A02BH	A02BG	-
Le personnel profite du système de maladie	A02BI	A01AD	+
Mise en place d'un système d'évolution des salariés	A03BJ	A02BG	+
Le personnel est largement bien payé	A03BK	A02BG	+
Congés payés de cinq semaines	A03BL	A02BG	+
Accord du 13 <sup>ème</sup> mois	A03BM	A02BG	+
Transport des salariés assurés quotidiennement	A03BN	A02BG	+
Recruter des femmes	A03BO	A01AD	+
La formation des salariés	A03BP	A03BQ A03BR A03BS	- - +
Le risque de sanction	A03BQ		
Les accidents de travail	A03BR		
Responsabiliser les salariés sur les mesures de sécurité	A03BS	A03BQ	-

La concurrence élevée dans le secteur surtout celle étrangère	A04BT	A01AJ	+
Les salariés apprennent plus vite	A04BU	A01AD	-
On recrute des gens motivés	A04BV	A01AV A04BU A04BW	+ + -
Les salariés ne s'intéressent pas aux principes de l'entreprise	A04BW	A02BF	-
On fait des collaborations (pôle emploi, fédérations Française du bâtiment, membre de la commission d'attribution de la qualification QUALIBAT)	A04BX	A01AA A01AH A01AM A01AP	+ + + +
Ouvrir les portes de l'entreprise aux stagiaires et aux apprentis	A04BY	A04BZ A01AA	+ +
Préparer une main d'œuvre qualifiée	A04BZ	A01AV	-

## Fiche codage de l'entreprise B

Concept	Code	Relation	Nature du lien
Le prix de nos produits est un peu élevé ... le prix très faible	B01AA	B01AB	+
		B01AD	-
Augmenter le CA de l'entreprise	B01AB		
Le client rachète le produit	B01AC	B01AB	+
Le gain du client et du consommateur c'est à dire la satisfaction du client	B01AD	B01AB	+
		B06BK	+
L'innovation, nouveaux produit	B01AE	B01AB	+
Ecouter les clients et les marchés	B01AF	B01AE	+
Accorder du temps à l'écoute des salariés	B01AG		
Les problèmes de livraison, retards ou produits qui ne correspondent pas à la commande	B01AH	B01AD	-
Analyse qualitative et bactériologique	B02AI	B01AE	+
Déguster les produits des concurrents	B02AJ	B01AE	+
Essayer de nouvelles matières premières	B02AK	B01AE	+
Accompagner les changements de l'environnement de l'entreprise	B02AL	B02AM	+
Développer l'entreprise	B02AM	B01AG	-
Embaucher du personnel	B02AN	B02AM	+
Former les salariés	B02AO	B02AM	+
		B03AQ	+
Manque de place physique dans l'entreprise	B02AP	B03AT	-
La productivité des salariés	B03AQ		
Les accords avec les œuvres caritatives	B03AR	B03AS	-
Le gaspillage	B03AS		
Les nouvelles procédures de travail	B03AT	B03AS	-
		B03AU	+
		B03AV	+
		B03AW	+
		B03AX	+
		B03AY	-
Gagner du temps	B03AU		
Les salariés et le patron sont contents	B03AV		
La chaleur	B03AW		
Les produits sont lourds	B03AX	B03AQ	-

L'impact de l'activité sur l'environnement est négatif ... l'activité de l'entreprise n'a aucun effet sur l'environnement	B03AY		
Les moyens financiers de l'entreprise sont limités	B04AZ	B03AT	-
Les horaires de travail sont très particuliers	B04BA	B04BB	-
Trouver facilement du personnel ... c'est compliqué de trouver les bons salariés	B04BB		
Le métier est spécifique en terme hygiène alimentaire	B04BC	B04BB	-
Prendre souvent des stagiaires	B05BD	B03AQ B04BB B05BF B05BE	+ + + +
Participer à améliorer les connaissances des étudiants	B05BE		
Avoir une bonne énergie de travail	B05BF		
Avoir des accords avec les entreprises de la zone Toulon ouest	B05BH	B05BI	+
Faire travailler les salariés tout le temps	B05BI	B06BJ	+
Limiter le chômage partiel ou économique des l'entreprises	B06BJ	B03AV	+
Créer de la valeur partagée	B06BK	B06BL	+
Identifier l'entreprise	B06BL		

## Fiche codage de l'entreprise C

Concept	Code	Relation	Nature du lien
La demande de place en maison de retraite est élevée ... la demande est faible	C01AA	C01AB	+
		C01AC	+
Nécessité d'agrandir la structure et la restructurer	C01AB		
Le taux d'occupation est élevé ... Il y a toujours des places disponible	C01AC	C01AH	+
Agrandir les chambres selon les normes "Handicapés"	C01AD	C01AE	+
La capacité d'accueil est petite ou moyenne	C01AE	C01AF	-
		C02AO	+
		C02AP	+
La possibilité de faire des économies d'échelle	C01AF		
Diversifier les prestations	C01AG	C01AA	+
		C01AH	+
Le chiffre d'affaires est élevé	C01AH		
Le décès d'un résident c'est fréquent ... c'est rare qu'un résident décède	C01AI	C01AC	-
La concurrence est élevée ... la concurrence est faible	C01AJ	C01AA	-
L'image de l'établissement est bonne	C01AK	C01AA	+
L'établissement a une grande ancienneté ... l'établissement est nouveau sur le marché	C02AL	C01AA	+
13 Le bouche à oreille est important	C02AM	C01AA	+
L'établissement a un côté familial et une dimension humaine	C02AN	C01AA	+
15 On est conscient qu'il faut réaliser des projets de vie individuels	C02AO		
16 On vise le bien être plus que la rentabilité ... la rentabilité est le plus important	C02AP	C02AR	+
On est conscient de l'importance de la souplesse des horaires d'accueil	C02AQ	C02AP	+
On fait des questionnaires de satisfaction de manière régulière	C02AR	C02AS	+
On change souvent nos méthodes de travail ... nos méthodes de travail sont rigides	C02AS		
On a un jardin bien entretenu	C02AT	C02AV	+
On effectue de multiples activités	C02AU		

Notre objectif est la satisfaction des clients et de leurs familles	C02AV	C02AW	+
On pratique la Création de Valeur Partagée sans le calculer	C02AW	C07CJ	+
La durée d'attente des clients après leur appel est longue	C03AX	C02AV	-
Les clients malades désorientés nécessitent beaucoup de travail	C04AY	C04AZ	+
On prend toujours des salariés en renfort	C04AZ	C02AV C04BA C04BB	+
Il faut réduire la souffrance des salariés	C04BA		
Les dépenses de consommation sont très élevées	C04BB	C04BC	+
Les charges de l'établissement sont très élevées	C04BC		
La cuisine est une source de gaspillage	C04BD	C04BB	+
31 On sensibilise le personnel pour penser à éteindre les lumières	C04BE	C04BB	-
On a installé dans les salles de bain un système "éteindre tout	C04BF	C04BB	-
On a installé des radars déclenchement lumière dans les couloirs	C04BG	C04BB	-
On fait attention à la climatisation et au chauffage on a des radiateurs thermostatiques	C04BH	C04BB	-
On a des collaborations avec la chambre de commerce et d'industrie	C04BI	C04BJ	+
Apprendre des méthodes pour limiter le gaspillage d'eau	C04BJ	C04BB	-
La concurrence sur le marché d'énergie	C04BK	C04BB	-
On change actuellement les fenêtres en double vitrage	C04BL	C04BB	-
Chaque année on fait des investissements	C04BM	C04BB	-
On sous-traite le lavage de linge	C05BO	C04AZ	-
On est conscient de l'importance de la formation du personnel	C05BP	C04BJ	+
On connaît les attentes de nos salariés ... on ignore les attentes de nos salariés	C05BQ	C05BR	+
On veut satisfaire nos salariés	C05BR		
Mon bureau est toujours ouvert sans rendez vous	C05BS	C05BR	+
On a une psychologue qui fait des groupes de discussion	C05BT	C05BQ	+
On écoute nos salariés	C05BU	C05BQ	+
On est prêt à modifier nos méthodes de travail	C05BV	C05BR	+
On organise des réunions café ou pizza	C05BW	C05BR	+
49 La hiérarchie est proche du salarié	C05BX	C05BR	+



On a des primes de vacances et des contrats d'investissement	C05BY	C05BR	+
On est adhérent à un groupement d'employeurs	C06BZ	C06CA C06CB C06CC C06CD	+ + + +
On partage quelques salariés avec nos concurrents	C06CA	C04BC	-
Résoudre les problématiques de gestion	C06CB		
On découvre de nouvelles études	C06CC		
Il faut s'adapter et s'améliorer	C06CD		
On fait du tri de plastique	C06CE	C06CF	+
On aide les associations humanitaires	C06CF		
Embaucher les personnes en RSA	C06CG	C06CF	+
On prend des stagiaires	C06CH	C06CI	+
Faire une bonne évaluation du futur salarié	C06CI		
Nos résultats financiers sont bons	C07CJ		
On a un esprit de famille dans la structure	C07CK	C02AW	+
On est conscient des mesures de sécurité du personnel	C07CL	C02AW	+
La formation du personnel en termes de bienveillance, l'humanité et la gestion des conflits	C07CM	C02AW C02AP	+ +
On dénonce tout comportement de racisme envers nos salariés	C07CN	C02AW C05BR	+ +
On cumule dans notre travail la valeur commerciale et la valeur humaine	C07CO	C02AW	+

## Fiche codage de l'entreprise D

Concept	Code	Relation	Nature du lien
1 Le coût de la matière première est très élevé ... les matières premières ne coûtent pas chère	D01AA	D01AB	-
2 Le chiffre d'affaires	D01AB		
3 La qualité de nos produits est bonne	D01AC	D01AB	+
4 Le lancement de nouveaux produits	D01AD	D01AE	+
5 L'obligation de faire des investissements	D01AE	D01AF	+
6 Les charges de l'entreprise sont élevées	D01AF	D01AG	-
7 L'entreprise doit survivre	D01AG		
8 On accepte de faire les petites commandes que nos concurrents refusent	D01AH	D01AI D01AJ D01AK	+ + +
9 On cherche à se différencier de la concurrence	D01AI		
10 Les salariés se fatiguent beaucoup	D01AJ		
11 Créer de la valeur partagée	D01AK		
12 On pratique des prix non élevés ... nos prix sont élevés	D02AL	D01AG D02AQ	+ +
13 On insiste sur le bon savoir-faire des salariés	D02AM		
14 On essaye de limiter les défauts dans les commandes	D02AN		
15 Eviter de donner des remises supplémentaires	D02AO		
16 On essaye d'être rapide dans la préparation des commandes	D02AP		
17 On doit tisser des relations amicales avec les clients	D02AQ		
18 Le coût de l'électricité est très élevé	D02AR	D01AF	+
19 Les salariés sont âgés ... Les salariés sont jeunes	D02AS	D02AT	+
20 Les salariés s'accrochent à leurs anciennes méthodes de travail habituelles	D02AT	D02AT D03AU	- +
21 La productivité des salariés	D02AT		
22 Les mesures de sécurité obligatoires ne sont pas respectées par les salariés	D03AU		
23 On ne peut pas reprendre à la demande des salariés concernant les augmentations de salaire	D03AV	D01AF	+
24 Les inspecteurs de travail exagèrent en matière de sécurité	D03AW	D03AU	+
25 Les salariés suivent des formations	D03AX		
26 La tranquillité du patron	D03AY	D03AX	+
27 On ne prend pas de stagiaires	D03AZ	D03BA	+
28 Le gaspillage du temps	D03BA	D01AF	+

## Fiche codage de l'entreprise E

Concept	Code	Relation	Nature du lien
1 Le chiffre d'affaires	E01AA		
2 Les salaires constituent une grande charge	E01AB	E01AA	-
3 Les prix des matières premières	E01AC	E01AA	-
4 On est dans une période de crise	E01AD	E01AA	-
5 On est certifié ISO	E01AE	E01AF E01AG E01AH E01AI	+ + + +
6 On a une bonne image	E01AF		
7 On envoie à nos clients des enquêtes de satisfaction après 4 mois de la vente	E01AG	E02AN E02AO	+ +
8 Les bilans professionnels sont obligatoires	E01AH	E04BB	+
9 La reprise de nos déchets nous coûte très cher mais c'est obligatoire	E01AI		
10 On a une obligation de bonne qualité qui est surveillée périodiquement	E01AJ	E01AE E01AK	+ +
11 On est rapidement réactifs	E01AK	E01AA	+
12 On a des conseillers techniques qui écoutent les clients	E02AL	E02AM	+
13 On fait des produits selon le besoin du client	E02AM	E02AN	+
14 On est forcément à l'écoute du client	E02AN		
15 On fait un rapport une fois par an avec tout le personnel de l'entreprise	E02AO		
16 L'entreprise est bien gérée	E02AP	E01AK	+
17 Nos délais sont parfois éloignés	E02AQ	E02AR	-
18 Les clients sont généralement satisfaits	E02AR		
19 Le retard des ouvriers sans avertir les clients	E02AS	E02AR	-
20 Les clients s'intéressent à notre rapport qualité/prix	E02AT	E02AR	+
21 Notre ancienneté rassure le client	E02AU	E01AA	+
22 On rajoute souvent des nouveaux produits selon les avancements des concurrents	E02AV	E02AR	+
23 Nos méthodes de travail changent souvent comme les produits	E02AW	E02AT E03AX E05BI	+ + +
24 L'entreprise doit évoluer pour survivre, elle ne doit pas être décalée de la réalité	E03AX		
25 On essaye d'éviter les problèmes constatés dans les produits	E04AY	E02AT	+

26 Il faut rester très à l'écoute des salariés concernant les conditions de travail (fonctionnement des ordinateurs, camions, ...)	E04AZ	E01AK E04BA	+ -
27 Le Turn over dans l'entreprise	E04BA		
28 On fait deux ou trois réunions annuelles	E04BB	E04AZ	+
29 Chaque matin je bois le café avec mes salariés	E04BC	E04AZ	+
30 Mon bureau est toujours ouvert à mes salariés	E04BD		
31 Si un salarié n'est pas bien dans son travail ça va se ressentir au niveau de sa productivité	E05BE	E04AZ	+
34 La Création de Valeur Partagée est un acquis on le fait sans s'apercevoir	E05BF		
35 On ne trouve pas facilement les salariés	E05BG	E05BH E05BJ	+ +
36 On prend dans notre structure des apprentis et des stagiaires toute l'année	E05BH	E05BF	+
38 C'est difficile de trouver des compétences	E05BI	E05BE E05BJ	+ +
39 On a une grande part de budget pour les formations (on dépasse les formations obligatoires)	E05BJ	E05BK E05BL	+ +
40 La motivation des salariés	E05BK		
41 Le savoir-faire du personnel est généralement bien	E05BL		
43 Les fournisseurs commettent énormément de fautes dans les commandes	E05BM	E01AA E06BN	- +
44 On a souvent des retards devant nos clients	E06BN	E02AR	-
45 On fait partie d'un réseau d'entreprises	E06BO	E05BF E06BP	+ +
46 On a une dynamique commerciale	E06BP	E01AA	+
47 Il y a énormément de concurrents qui ne respectent pas la loi de travail	E06BQ	E01AA	-
48 On travaille avec des associations et la mission locale	E06BR	E06BS	+
49 Il faut faire connaître le métier	E06BS		

## Fiche codage de l'entreprise F

Concept	Code	Relation	Nature du lien
1 L'entreprise réalise un chiffre d'affaires assez stable ... le CA est en baisse	F01AA		
2 La conjoncture économique est en crise	F01AB	F01AD	+
3 Les tarifs sont en baisse	F01AC	F01AA	-
4 Les clients cherchent à baisser leurs dépenses	F01AD	F01AA	-
5 L'entreprise a une bonne réputation	F01AE	F01AA	+
6 Les clients sont très exigeants	F01AF	F01AG	+
7 On est très réactifs	F01AG	F01AE	+
8 La communication par mail est rapide	F01AH	F01AG	+
9 Nos procédures de travail sont toujours innovantes	F01AI	F01AE F01AJ	+ +
10 On s'adapte à la particularité de certains clients comme les hôpitaux	F01AJ		
11 Nos fournisseurs améliorent sans cesse leurs produits	F01AK	F01AI	+
12 Les salaires et les charges salariales constituent la grande part de nos factures	F02AL	F01AC	-
13 On fait régulièrement des formations et stages de perfectionnement	F02AM	F01AI	+
14 La principale motivation des salariés est d'avoir un Job	F02AN	F02AO F02AP	+ +
15 Les salariés cherchent à améliorer leur productivité	F02AO		
16 Les salariés sont motivés	F02AP		
17 On ne garde pas les salariés qui ne s'améliorent pas dans leur qualité de travail (travail correcte et rapide)	F02AQ	F02AO F02AR	+ +
19 On a beaucoup de Trun over	F02AR		
20 On a une bonne relation entre le patron et les salariés	F02AS	F02AP	+
21 On consacre beaucoup de temps à l'écoute des salariés	F02AT	F02AP	+
22 On répond souvent aux demandes d'augmentation de salaire au mérite	F02AU	F02AL F02AP	+ +
23 On préfère embaucher des femmes	F03AV	F02AO	+
24 Les accidents de travail coûtent très cher	F03AW		
25 On n'utilise plus les produits dangereux pour les salariés	F03AX	F03AW	-
26 Les produits utilisés ne représentent qu'une faible dépense	F03AY	F03AX	+
27 Les salariés ne restent pas longtemps dans l'entreprise mais j'ai un personnel assez fidèle	F03AZ	F02AR	+
28 J'ai toutes les informations qui me faut pour orienter mes salariés	F03BA	F02AO	+
29 On prend des stagiaires de temps en temps issus de l'école de maintenance et nettoyage (car c'est leur future métier)	F04BB		

30 On embauche à travers les connaissances	F04BC	F02AP	+
		F04BB	+
31 La Création de Valeur Partagée c'est du "win win"	F04BD	F04BE	-
32 Il y'a peut prêt 20 faillites d'entreprises par semaine	F04BE		
33 On travaille avec quelques concurrents en bonne intelligence		F01AI	+
	F04BF	F04BD	+

## Fiche codage de l'entreprise G

Concept	Code	Relation	Nature du lien
1 Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est amélioré	G01AA	G01AB	+
2 Réussir à conclure des contrats avec de nouveaux clients	G01AB		
3 L'entreprise pratique des prix trop bas		G01AB	+
	G01AC	G01AF	+
4 Les clients sont très différents	G01AD	G01AE	+
5 On doit s'adapter aux besoins de chaque client	G01AE	G01AG	+
6 Les salariés sont payés un peu plus que le minimum	G01AF	G02AP	-
7 Notre objectif est de satisfaire le client	G01AG	G01AL	+
8 On est une petite entreprise familiale		G01AI	+
	G01AH	G01AJ	+
9 On est toujours disponible au téléphone	G01AI	G01AG	+
10 On est réactif	G01AJ	G01AG	+
11 On donne des conseils à nos clients	G01AK	G01AG	+
12 La Création de Valeur Partagée	G01AL		
13 On refuse les contrats de client qui ont un risque pour les salariés		G01AG	-
	G02AM	G02AN	+
14 Limiter les accidents de travail qui coûtent très cher pour l'entreprise	G02AN	G02AO	-
15 On a des charges importantes	G02AO		
16 la motivation des salariés		G02AQ	+
	G02AP	G02AR	-
17 Les salariés respectent les heures de travail et sont bien habillés	G02AQ		
18 Les salariés sont des passagers ils ne restent pas longtemps	G02AR		
19 Les heures de travail sont longues et ennuyeuses	G02AS		
20 Les évolutions hiérarchiques sont très lentes	G02AT		
21 La loi nous oblige à faire des formations		G02AO	+
		G02AV	+
	G02AU	G03AW	+
22 Certaines formations sont utiles	G02AV		
23 L'entreprise a une bonne image	G03AW		
24 L'entreprise n'a aucune relation avec d'autres entreprises		G01AL	-
	G03AX	G03AY	+
25 on préfère garder le caractère indépendant	G03AY		
26 L'entreprise travail avec une école de sécurité (le gérant est un membre de jury)		G01AL	+
	G03AZ	G03BA	+

27 L'information est disponible	G03BA		
---------------------------------	-------	--	--



## Fiche codage de l'entreprise H

Concept	Code	Relation	Nature du lien
1 On a un très bon chiffre d'affaires	H.01AA	H.01AB	+
		H.01AC	+
2 Le gain économique	H.01AB		
3 Le gain environnemental	H.01AC		
4 Les prix pratiqués sont corrects	H.01AD	H.01AA	+
5 Notre capacité journalière de tris est limitée volontairement (on est en plein régime)	H.01AE	H.01AA	+
		H.01AF	+
		H.01AG	+
		H.01AH	+
6 L'efficacité du tri	H.01AF		
7 On n'a pas besoin de faire de la publicité	H.01AG	H.02AK	+
9 On ne fait aucune démarche commerciale	H.01AH		
10 Les résidus à mettre en décharge sont coûteux	H.02AI	H.01AB	-
		H.02AJ	+
11 Mon objectif est de réduire les résidus	H.02AJ	H.01AC	+
12 On fait des économies	H.02AK	H.01AB	+
13 On est les seuls à faire le tri	H.02AL	H.02AM	+
14 Nos concurrents sont aussi nos clients	H.02AM	H.02AN	+
15 Je préfère avoir des bons accords avec tous les concurrents	H.02AN	H.02AT	+
16 On est à l'écoute du client	H.02AO	H.02AP	+
		H.03AX	+
17 On a une qualité de service et une prestation de service non reprochable	H.02AP	H.02AQ	+
18 Nos clients sont fidèles	H.02AQ	H.02AK	+
19 On a des livraisons ponctuelles	H.02AR	H.02AQ	+
20 On est extrêmement flexibles	H.02AS	H.02AQ	+
		H.02AT	+
21 On a une relation de collaboration avec nos concurrents	H.02AT	H.06CB	+
22 On peut toujours modifier nos méthodes de travail	H.02AU	H.01AB	+
		H.03AV	+
		H.03AW	+
		H.05BV	-
23 On cherche à réduire le gaspillage d'électricité	H.03AV	H.05BU	-
25 Les accidents de travail ont diminués	H.03AW		

26 On connaît les besoins de nos clients	H.03AX	H.03AY	+
27 On peut toujours ajouter de nouvelles prestations pour nos clients	H.03AY		
28 On ne peut pas faire mieux dans le tri	H.03AZ		
29 On est contre les grands investissements qui remplacent l'homme en machines		H.01AB	-
		H.03AZ	+
	H.03BA	H.03BB	+
30 On ne veut pas licencier des ouvriers	H.03BB		
31 Les salariés sont motivés	H.03BC		
32 On fait un travail pénible (la poussière, le bruit)		H.03BC	-
		H.03BE	+
	H.03BD	H.03BF	+
33 Nos salariés chercheront un jour un autre travail	H.03BE		
34 La productivité des salariés baisse à partir de 10 h du matin	H.03BF		
36 On essaye de faire chaque année des investissements dans du matériels		H.04BH	+
		H.04BI	+
		H.04BJ	+
	H.04BG	H.04BK	+
37 Maitriser les poussières		H.03BD	-
	H.04BH	H.05BV	+
38 Etouffer les bruits	H.04BI	H.03BD	-
39 Réduire le rythme de tris	H.04BJ	H.03BD	-
40 Eviter aux ouvriers de soulever des objets lourds		H.03BD	-
	H.04BK	H.04BJ	+
42 Aujourd'hui c'est une obligation d'accorder du temps aux salarié		H.03BC	+
	H.04BL	H.04BM	+
43 chaque année on a un rendez-vous individuel avec chaque salarié	H.04BM	H.04BO	+
45 On connaît les attentes de chaque salarié	H.04BO	H.03BC	+
46 On est une entreprise familiale	H.04BP	H.04BQ	+
47 On est proche des salariés		H.03BC	+
	H.04BQ	H.06CB	+
48 On propose à nos salariés des formations en relation avec notre métier	H.04BR	H.03BE	+
49 Les salariés ont des horaires de travail assez souple	H.05BS	H.03BC	+
50 Je suis facilement accessible	H.05BT	H.04BO	+
53 L'entreprise perd de l'argent	H.05BU	H.06CA	+
54 On gaspille beaucoup d'eau	H.05BV	H.05BU	+
55 Les salariés ont des mauvaises habitudes	H.05BW	H.05BV	+
56 En permanence on sensibilise les salariés sur les bonnes manières de travail		H.03AW	+
	H.05BX	H.05BV	-
58 Les salariés doivent être informés sur la consommation mensuelle de l'eau	H.05BY	H.05BV	-

59 Les salariés ignorent qu'ils sont mieux payés dans notre entreprise par rapports aux autres entreprises	H.06BZ	H.05BW	+
60 Les salariés risquent de perdre leur travail	H.06CA		
65 La Création de Valeur Partagée	H.06CB	H.06CC	+
66 L'efficacité	H.06CC		
67 Beaucoup de dirigeants s'intéressent au gain immédiat	H.06CD	H.06CB	-

## Fiche codage de l'entreprise I

Concept	Code	Relation	Nature du lien
1 Le CA de l'entreprise	I.01AA		
2 La bonne Météo (la température extérieure)	I.01AB	I.01AA	+
3 Les phénomènes liés aux attentats sont présents ces dernières années	I.01AC	I.01AD	+
4 On a une clientèle de touristes qui se réduit	I.01AD	I.01AA	-
5 On est à l'écoute du client	I.01AE	I.01AI	+
6 On distribue des questionnaires de satisfaction	I.01AF		
7 On écoute nos franchisés	I.01AG		
8 C'est fréquent de créer de nouveaux produits	I.01AH		
9 Les clients sont satisfaits	I.01AI		
10 Nos produits sont artisanaux et de bonne qualité	I.01AJ	I.01AI	+
11 Les prix sont élevés	I.01AK	I.01AI	-
12 Nos produits sont de haute gamme	I.01AL	I.01AK	+
13 Les charges de l'entreprise	I.02AM		
14 Les ressources humaines coutent cher pour l'entreprise	I.02AN	I.02AM	+
15 Les matières premières sont chères	I.02AO	I.02AM	+
16 On travaille sur des produits à longue conservation	I.02AP	I.02AQ	+
17 Le gaspillage dans la chaine de valeur est limité	I.02AQ		
18 On est une petite structure	I.02AR	I.02AQ	+
19 On est conscient qu'il faut suivre les évolutions	I.02AS	I.02AT	+
20 Nos méthodes de travail changent souvent	I.02AT		
21 Faire des innovations	I.02AT	I.01AH	+
22 On se limite aux formations obligatoires de petites durées	I.02AV		
23 La formation des salariés est très compliquée à organiser	I.2AW	I.02AV	+
24 On prend souvent des stagiaires et des apprenties	I.03AX	I.03AY	+
25 Il faut combler rapidement les besoins ponctuels en main d'œuvre	I.03AY		
26 On travaille avec l'ESAC (établissement pour faire travailler des handicapés)	I.03AZ	I.03AY	+
27 Nous avons des relations avec pôle emplois et les missions locales	I.03BA	I.03AY	+
28 La Création de Valeur Partagée en PME	I.04BB		
29 Les PME n'ont pas de vision à long terme	I.04BC	I.04BB	-
30 Le dirigeant de la PME à une grande charge de travail	I.04BD	I.04BB	-
31 Le dirigeant est le seul décideur dans la PME	I.04BE	I.04BD	+

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>5</b>
<b>1- CONTEXTE THEORIQUE ET PRATIQUE DE LA RECHERCHE</b>	<b>5</b>
1.1- <i>DE LA RSE A LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE</i>	5
1.2- <i>LA RECHERCHE SUR LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE</i>	7
<b>2- OBJECTIF ET PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE</b>	<b>8</b>
2.2- <i>LES PRINCIPALES QUESTIONS DE LA RECHERCHE</i>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
2.1- <i>OBJECTIF DE LA RECHERCHE</i>	8
<b>3- CADRE METHODOLOGIQUE</b>	<b>9</b>
3.1- <i>POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE : RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE</i>	10
3.2- <i>MODE DE RAISONNEMENT : DEMARCHE ABDUCTIVE</i>	10
<b>4- MOTIVATION ET INTERET DE LA RECHERCHE</b>	<b>12</b>
<b>5- OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET PLAN DE LA THESE</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE I</b>	<b>15</b>
<b>DE LA RSE A LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE</b>	<b>15</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE	16
<b>I.1- ASPECTS GENERAUX DE LA RSE</b>	<b>17</b>
1.1.1- <i>ECLAIRAGES SUR LE CONCEPT DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES</i>	17
1.1.1.1- <i>Développement, historique de la RSE</i>	17
1.1.1.2- <i>Définitions et concepts liés à de la RSE</i>	18
1.1.1.2.1- <i>Définitions de la RSE</i>	19
1.1.1.2.2- <i>Quelques concepts liés à la RSE</i>	23
1.1.1.2.2.1- <i>Le développement durable ou sustainable development (DD)</i>	23
1.1.1.2.2.2- <i>L'éthique des affaires (ou business ethics)</i>	24
1.1.1.2.2.3- <i>Performance sociétale de l'entreprise ou Corporate Social Performance (CSP)</i>	25
1.1.1.3- <i>Institutionnalisation, et normes de la RSE</i>	25
1.1.2- <i>L'APPROCHE PARTENARIALE : FONDEMENT DE LA RSE</i>	27
1.1.2.1- <i>La théorie des parties prenantes</i>	28
1.1.2.2- <i>L'entreprise et ses parties prenantes : une relation régie par l'intérêt et l'influence</i>	29
1.1.2.3- <i>Les limites de l'approche partenariale</i>	31
1.1.2.4- <i>Les parties prenantes et la création de valeur</i>	33
1.1.3- <i>CONTOURS DE LA RSE</i>	35
1.1.3.1- <i>Quel lien entre la RSE et la performance financière ?</i>	35
1.1.3.2- <i>La RSE entre l'engagement volontaire et l'obligation juridique</i>	37
1.1.3.3- <i>La RSE stratégique : des outils insuffisants pour mesurer la performance</i>	38



<b>CHAPITRE II</b>	<b>72</b>
<b>LES DETERMINANTS THEORIQUES DE LA PERCEPTION DE LA CVP CHEZ LES DIRIGEANTS DE PME</b>	<b>72</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE	73
<b>II.1- LES PME : UN OBJET DE RECHERCHE PARTICULIER/ INEDIT/ SEDUISANT</b>	<b>74</b>
II.1.1- LA PME : UNE ORGANISATION COMPLEXE	74
II.1.1.1- Cadre conceptuel de la PME	74
II.1.1.1.1- Définition selon l'approche qualitative	75
II.1.1.1.2- Définition selon L'approche quantitative	80
II.1.1.2- Place et évolution des PME	82
II.1.1.2.1- Poids des PME dans l'économie Française	82
II.1.1.2.2- Evolution et internationalisation des PME	84
II.1.2-CARACTERISTIQUES ET SPECIFICITES DES PME	87
II.1.2.1- Particularités et spécificités des PME	87
II.1.2.2- Particularités des PME par rapport aux Grandes Entreprises	88
II.1.3-LES PME DANS LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION	89
II.1.3.1- L'intérêt des PME dans la recherche	89
II.1.3.2- Les divers courants de la recherche en PME	91
II.1.3.2.1-Les travaux sur la taille et la croissance fondent la recherche en PME	91
II.1.3.2.2- Spécificité versus diversité	92
II.1.3.3- Les PME au centre de notre recherche sur la Création de Valeur Partagée	94
<b>II.2- INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES PME.</b>	<b>96</b>
II.2.1- ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	96
II.2.1.1- Evolution de l'environnement selon Bourgeois	97
II.2.1.2- Evolution de l'environnement selon Lenz, R.T et Engledow, J.L	99
II.2.1.3- Principales caractéristiques de l'environnement	100
II.2.1.3.1- L'environnement organisationnel est incertain	100
II.2.1.3.2- L'environnement organisationnel est dynamique	101
II.2.1.3.3- L'environnement organisationnel est complexe et turbulent	102
II.2.2- RELATION ENTRE LA PME ET SON ENVIRONNEMENT	104
II.2.2.1- L'approche déterministe confirmée par la théorie de la contingence	104
II.2.2.2- L'approche volontariste par le « choix stratégique »	106
II.2.2.3- L'approche interactionniste	107
<b>II.3- ETUDE DU MODE DE PRISE DE DECISION DANS LA PME : ROLE DU DIRIGEANT</b>	<b>109</b>
II.3.1- PROFIL, SPECIFICITES ET TYPOLOGIE DES DIRIGEANTS DE PME	109
II.3.1.1- Présentation du dirigeant de PME et de son métier	109
II.3.1.1.1- Qui sont les dirigeants de PME ?	109
II.3.1.1.2- L'influence de l'environnement réglementaire sur le métier, le statut et la place du dirigeant de PME	111

II.3.1.2- <i>Caractéristiques, spécificités et typologie des dirigeants de PME</i>	112
2.3.1.2.1- <i>Caractéristiques et motivations</i>	112
II.3.1.2.2- <i>Typologies des dirigeants</i>	113
II.3.2- <i>ROLE DES VALEURS ET DES INTUITIONS DU DIRIGEANT DANS LA PRISE DE DECISION</i>	117
II.3.2.1- <i>Valeurs et vision stratégique du dirigeant de Pme</i>	117
II.3.2.2- <i>L'intuition dans la prise de décision dans les PME</i>	119
CONCLUSION DU CHAPITRE	123
<b>CHAPITRE III</b>	<b>124</b>
<b>LA COGNITION MANAGERIALE : ETUDE DES PENSEES DES DIRIGEANTS</b>	<b>124</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE	125
<b>III.1- SCIENCES COGNITIVES</b>	<b>126</b>
III.1.1- <i>ORIGINES DES SCIENCES COGNITIVES</i>	126
III.1.1.1- <i>Début de l'automatisation de la pensée humaine</i>	126
III.1.1.2- <i>La Cybernétique : Relation entre le cerveau et l'ordinateur (1945 / 1955)</i>	126
III.1.1.3- <i>Apparition de l'intelligence artificielle (1956)</i>	127
III.1.2- <i>DEBUT DES SCIENCES COGNITIVES</i>	128
III.1.2.1- <i>Le passage de l'approche béhavioriste, développementaliste, constructiviste à l'approche cognitiviste</i>	128
III.1.2.2- <i>Premier paradigme des sciences cognitives : le cognitivisme</i>	129
III.1.2.3- <i>Deuxième paradigme des sciences cognitives: Le connexionnisme</i>	131
III.1.3- <i>ESSAI DE DEFINITION DES SCIENCES COGNITIVES</i>	131
III.1.3.1- <i>Qu'est-ce que la cognition ?</i>	131
III.1.3.2- <i>Qu'est-ce que les sciences cognitives ?</i>	132
<b>III.2- SCIENCES COGNITIVES EN SCIENCES DE GESTION</b>	<b>138</b>
III.2.1- <i>LA COGNITION MANAGERIALE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE</i>	138
III.2.1.1- <i>Objectifs et principes de la cognition managériale</i>	138
III.2.1.2- <i>La cognition managériale dans les recherches en management stratégique</i>	140
III.2.2- <i>LA RATIONALITE LIMITEE : PREMIERE HYPOTHESE COGNITIVE EN SCIENCES DE GESTION</i>	140
III.2.2.1- <i>De la rationalité absolue à la rationalité Simonienne</i>	141
III.2.2.2- <i>Etude de la perception des dirigeants</i>	143
III.2.2.2.1- <i>La perception : un des principes de base des sciences cognitives</i>	143
III.2.2.2.3- <i>La théorie de la dissonance cognitive</i>	149
III.2.2.3- <i>Le processus de la décision stratégique</i>	150
<b>III.3- LES CARTES COGNITIVES : OUTIL D'ANALYSE ADOPTE</b>	<b>154</b>
III. 3.1- <i>METHODE ET CONSTITUTION DE LA CARTE COGNITIVE</i>	154
III.3.1.1- <i>Origines des cartes cognitives</i>	154
III.3.1.2- <i>Constitution des cartes cognitives</i>	156



<b>III.3.1.3- Méthodes de cartographie cognitive</b>	160
<b>III.2.1.3.1- Les sources d'information : la collecte des données</b>	160
<b>III.2.1.3.2- Technique de construction de la carte cognitive dans notre recherche</b>	164
<b>III.2.1.3.3- Le codage des données</b>	165
<b>III.3.2- MODELES ET VALIDITE DES CARTES COGNITIVES</b>	167
<b>III.3.2.1- Les modèles de présentations des cartes cognitives</b>	167
<b>III.3.2.2- Validité et fiabilité de la méthode</b>	168
<b>III.3.2.3- Les apports et limites des cartes cognitives</b>	169
<b>III.2.2.3.1- Les apports de la carte cognitive</b>	169
<b>III.2.2.3.2- Les limites de la carte cognitive</b>	170
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE</b>	172
<b>CHAPITRE IV</b>	<b>174</b>
<b>METHODOLOGIE DE L'ENQUETE EMPIRIQUE</b>	<b>174</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE</b>	175
<b>IV.1- METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>176</b>
<b>IV.1.1- APERÇU GENERAL SUR LE CADRE DE LA RECHERCHE</b>	176
<b>IV.1.1.1-Positionnement de la recherche</b>	176
<b>IV.1.1.2- Principes et objectifs de la recherche</b>	180
<b>IV.1.2- PROCEDURE DE LA RECHERCHE</b>	181
<b>IV.1.2.1- Construction de l'échantillon</b>	181
<b>IV.1.2.2- Processus de la cartographie cognitive</b>	184
<b>IV.2- CONSTRUCTION ET METHODE D'ANALYSE DES CARTES COGNITIVES</b>	<b>188</b>
<b>IV.2.1- CONSTRUCTION DES CARTES COGNITIVES</b>	188
<b>IV.2.1.1- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A</b>	188
<b>IV.2.1.2- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B</b>	189
<b>IV.2.1.3- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C</b>	191
<b>IV.2.1.4- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise D</b>	194
<b>IV.2.1.5- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E</b>	195
<b>IV.2.1.6- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F</b>	196
<b>IV.2.1.7- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise G</b>	199
<b>IV.2.1.8- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H</b>	200
<b>IV.2.1.9- Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise I</b>	202
<b>IV.2.2- METHODES D'ANALYSE DES CARTES COGNITIVE</b>	204
<b>IV.2.2.1- L'analyse structurelle des cartes cognitives</b>	207
<b>IV.2.2.1.1- Les indicateurs quantitatifs généraux ou indicateurs de complexité</b>	207
<b>IV.2.2.1.2- Les indicateurs topographiques ou de l'organisation de la carte cognitive</b>	209
<b>IV.2.2.2- L'analyse de contenu des cartes cognitives</b>	210
<b>IV.2.2.2.1- La mesure de distance</b>	210

IV.2.2.2.2- La mesure de similarité _____	210
IV.2.2.2.3- La méthode qualitative _____	210
IV.2.2.2.4- L'analyse de domaine ou de regroupement de concepts (cluster analysis) _____	211
CONCLUSION DU CHAPITRE _____	212
<b>CHAPITRE V _____</b>	<b>213</b>
<b>INVESTIGATION DE LA PERCEPTION DE LA CVP CHEZ LES DIRIGEANTS DE PME _____</b>	<b>213</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE _____	214
<b>V.1- L'ANALYSE DES CARTES COGNITIVES _____</b>	<b>215</b>
V.1.1- ANALYSE GENERALE DE LA COMPLEXITE DES CARTES COGNITIVES _____	215
V.1.2- ANALYSE INDIVIDUELLE DES CARTES COGNITIVES _____	222
V.1.2.1- Analyse de la carte de l'entreprise A _____	223
V.1.2.2- Analyse de la carte de l'entreprise B _____	230
V.1.2.3- Analyse de la carte de l'entreprise C _____	236
V.1.2.4- Analyse de la carte de l'entreprise D _____	243
V.1.2.5- Analyse de la carte de l'entreprise E _____	248
V.1.2.6- Analyse de la carte de l'entreprise F _____	254
V.1.2.7- Analyse de la carte de l'entreprise G _____	260
V.1.2.8- Analyse de la carte de l'entreprise H _____	265
V.1.2.9- Analyse de la carte de l'entreprise I _____	271
<b>V.2- SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUETE : _____</b>	<b>276</b>
V.2.1- RAPPROCHEMENT DES RESULTATS OBTENUS _____	276
V.2.2- RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE _____	279
V.2.2.1- Pertinence de chaque levier de Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME _____	280
V.2.2.2- Typologie des dirigeants de PME _____	284
V.2.2.2.1- Le dirigeant Créateur de valeur partagée (CVP) _____	292
V.2.2.2.2- Le dirigeant Traditionaliste _____	297
V.2.2.2.3- Le dirigeant Innovateur indépendant _____	300
V.2.2.2.4- Le dirigeant Innovateur collaboratif _____	303
V.2.2.3- Les caractéristiques des PME : Freins ou motivations à la Création de Valeur Partagée _____	305
V.2.2.3.1- Les freins de la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME _____	306
V.2.2.3.2- Les motivations de la Création de Valeur Partagée dans le contexte des PME _____	306
V.2.2.4- La définition de la Création de Valeur Partagée selon les types de dirigeants de PME _____	307
CONCLUSION DU CHAPITRE _____	310
<b>CONCLUSION GENERALE _____</b>	<b>312</b>
1- LES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE _____	317

2- LES LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	318
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>320</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES</b>	<b>330</b>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	330
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	333
<b>ANNEXES</b>	<b>335</b>
<i>LE QUESTIONNAIRE</i>	335
<i>RECAPITULATIF DE L'ENSEMBLE DES CONCEPTS CITES PAR LES DIFFERENTS DIRIGEANTS</i>	338
<i>CLASSIFICATION DES CONCEPTS CITES PAR THEME ET PAR ENTREPRISE</i>	350
<i>LES FICHE CODAGES</i>	355
<i>Fiche codage de l'entreprise A</i>	355
<i>Fiche codage de l'entreprise B</i>	358
<i>Fiche codage de l'entreprise C</i>	360
<i>Fiche codage de l'entreprise D</i>	363
<i>Fiche codage de l'entreprise E</i>	364
<i>Fiche codage de l'entreprise F</i>	366
<i>Fiche codage de l'entreprise G</i>	368
<i>Fiche codage de l'entreprise H</i>	370
<i>Fiche codage de l'entreprise I</i>	373
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>374</b>

**ANALYSE COGNITIVE DE LA PREDISPOSITION DES DIRIGEANTS DE PME A  
ADOPTER UNE STRATEGIE DE CREATION DE LA VALEUR PARTAGEE (CVP) :**  
**UTILISATION DE LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE**

**RESUME**

Nouvelle étape de la RSE, la Création de Valeur Partagée s'impose actuellement comme un levier stratégique qui participe à la conciliation entre le business et l'éthique. Elle permet aux entreprises de créer conjointement la valeur économique et sociétale. Si les études académiques ont démontré la pertinence de la CVP dans des grandes entreprises, son utilité dans le contexte des PME reste à prouver.

Dans le cadre de cette thèse nous proposons de confronter le cadre théorique du concept de la Création de Valeur Partagée élaboré par M. Porter et M. Kramer (2011) à la réalité des PME Françaises. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : Comment les dirigeants de PME perçoivent-ils la Création de Valeur Partagée? Dans quelle mesure la mise en place de la Création de Valeur Partagée passe-t-elle par les trois leviers identifiés par Porter et Kramer à savoir : La nouvelle conception des produits, services et marchés ; la redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur et enfin, la participation au développement d'un pôle de compétitivité local ? Les spécificités des PME et les caractéristiques de leurs dirigeants influencent-elles le choix et la pertinence d'un levier par rapport aux autres?

Dans cette recherche, nous utilisons la technique de la cartographie cognitive pour analyser et modéliser les représentations mentales des dirigeants de PME interrogés sur le concept de la Création de Valeur Partagée. La typologie élaborée démontre que si les PME participent à la Création de la Valeur Partagée, les leviers stratégiques choisis sont déterminés par la spécificité de la PME et du type de son dirigeant.

Cette thématique ouvre un potentiel de recherche riche et intéressant pour le milieu académique comme pour le milieu des affaires.

**MOTS CLES:** Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Création de la Valeur Partagée, PME, management, leviers stratégiques, typologie de comportements.

**COGNITIVE ANALYSIS OF THE PREDISPOSITION OF SME LEADERS TO ADOPT A SHARED  
VALUE CREATION (CVP) STRATEGY: USING COGNITIVE MAPPING**

**ABSTRACT**

A new stage in CSR, Creating Shared Value (CSV) is a strategic lever that allows reconciliation between business and ethics. It enables companies to create both economic and societal value. Although academic research has demonstrated the relevance of CSV in big companies, its usefulness in the context of SMEs remains to be proven.

In this thesis we propose to confront the theoretical framework of the concept of CSV developed by M. Porter and M. Kramer (2011) with the reality of French SMEs.

The following questions are examined: 1) How do SME leaders perceive Creating Shared Value? 2) How does the implementation of CSV include the three levers cited by Porter and Kramer, namely: New development of products, services and markets; the redefinition of productivity in the value chain, and the development of a local competitiveness cluster? 3) And finally: how do the specificities of SMEs and the characteristics of their leaders influence the choice and the relevance of one lever as opposed to another one?

In this research, we use the technique of cognitive mapping to model and analyze the mental representations of SME managers that have been interviewed on the theme of CSV. The typology used shows that if SMEs participate in Creating Shared Value the strategic levers chosen by them are determined by the SME specificity and by the type of its manager.

This theme opens up a rich and interesting research potential for both academic and business communities.

**KEY WORDS:** CSR, Creating Shared Value, SME, Management, strategic levers, behavior typology